

C'est quoi un DAF en startup ? L'exemple du Hardware Club

Le rôle de DAF (CFO) en startup, kesako ? L'exemple avec le Hardware Club

Temps de lecture : minute

24 juillet 2019

Republication du 16 avril 2018

Avant de rentrer dans le vif du sujet, prenons le temps de bien définir cette appellation légèrement galvaudée, que l'on retrouve de plus en plus sur LinkedIn, sans vraiment savoir ce qui se cache derrière. L'acronyme américain Chief Financial Officer (CFO) a pris le pas sur son homologue français, et c'est peut-être là le premier biais dans la compréhension du poste - un raccourci fâcheux ! Parce que dans CFO on retrouve bien le « Financial » du Directeur Administratif et « Financier » ; en revanche on perçoit beaucoup moins les enjeux du A. Alors oui, l'administratif ne figure pas dans le top 3 des activités les plus sexy du moment, mais l'oublier c'est passer à côté de presque 50% de la fonction. Et vous verrez aussi qu'il y a 2 autres grands thèmes qui n'apparaissent pas dans l'intitulé du job : le juridique et les ressources humaines (RH).

J'aimerais m'attaquer à un autre biais, celui de l'image que l'on se fait du DAF. Tenez-vous prêt, si je vous dis DAF, à quoi pensez-vous ? Moi j'imagine le père d'une copine d'école, toujours sympathique, un peu dégarni, avec des lunettes pas tout à fait à la mode, toujours en costume-cravate (sauf le week-end) et arborant une sorte de cartable en cuir noir, bien ciré, comme ses chaussures. Et si l'on en croit un article de daf-mag.fr, en France le DAF a en moyenne 47 ans et est issu d'une école de commerce, comme quoi, nous ne sommes pas si loin d'une certaine

réalité.

Ce que je vous propose pour les 6 prochaines minutes c'est de regarder d'un peu plus près la position du DAF en startup (ou petite entreprise en général), avec un prisme que je vous espère nouveau, pour révéler une fonction finalement mal définie et peu connue de tous. Pour ce faire je vous propose d'abord de revenir sur son rôle, puis sur ses missions et enfin sur la place qu'il peut - devrait - avoir dans l'organisation.

Son rôle

Le CFO d'une petite structure a 2 rôles principaux :

1. Permettre aux équipes " métiers " de se focaliser sur la création de valeur, sans se soucier du reste
2. Donner à la Direction Générale des clefs de lecture permettant des prises de décisions rapides, et d'anticiper au maximum les besoins cash. Pour cela il doit s'assurer au quotidien de la qualité de la donnée qu'il manipule, pour qu'elle soit certaine (pas d'approximatif dans le chiffre, ni dans le juridique d'ailleurs) ; il doit aussi lui donner du sens.

Pour y parvenir il bâtit et adapte la colonne vertébrale de l'entreprise, qui se compose de quatre grandes briques : l'administratif, le juridique, le RH et la finance. Il fait en sorte quotidiennement que cette structure soit irriguée, que l'huile tourne bien dans le moteur.



À lire aussi

Comment (bien) gérer ses actionnaires pendant une levée de fonds ?

Ses 4 principales missions

ADMINISTRATIF

Du coup, nous disions que l'on oublie souvent le volet administratif du métier de DAF. Effectivement, même si le(la) DAF a généralement un profil "chiffre" il est également l'acteur principal de la sphère administrative de l'entreprise. Vous le savez sûrement, en France nous adorons le papier. Il y en a partout, pour tout, des grands, des colorés, c'est formidable. Vous voulez embaucher un nouveau collaborateur, vous devez produire le contrat de travail, puis dans la foulée une Déclaration Préalable à l'Embauche et stocker le tout dans le dossier nominatif de l'heureux élu. Vous voulez faire augmenter les plafonds de votre CB

corporate, vous devez rédiger un courrier à votre banquier. Vous avez dit "facture" fournisseur ? Vous les recevrez, pour la plupart encore, par la poste ! Votre Directrice Commerciale tombe malade, vous récupérerez un arrêt de travail papier... Bref.

En startup vous n'avez souvent pas d'assistant administratif. Vous, le DAF, êtes l'unique point de contact pour les formulaires à remplir et pour tous les documents qui nourrissent à la fois votre comptabilité, vos dossiers juridiques, et vos registres RH. Mon conseil : traitez les documents reçus le jour même de leur réception. Aucun tas de " *à traiter plus tard quand je n'aurai plus que ça à faire dans - peut-être - 8 mois...* ". Un document qui traîne c'est déjà un document de trop. Pensez bien votre système d'archivage, c'est la clé. Trier par date ? Par nature ? Par ordre alphabétique ? Et comment savoir si j'ai traité ce document ou pas ? Mon astuce : un classeur par nature (fournisseur, note de frais, juridique, social, ...) puis un tri par ordre alphabétique. Et pour s'assurer du traitement ? La mention "validé" (= traité) avec mon super tampon rouge qui claque (+ la date réception pour le suivi). Et parce que nous sommes en 2018, je tiens une archive numérique en miroir, où tout est trié par ordre chronologique, dans des dossiers thématiques. Je scanne tout avec mon téléphone, via l'appli gratuite Adobe Scan, puis je transfère dans la foulée via Airdrop. Je scanne, je transfère, je range !

JURIDIQUE

Nous venons de voir que le DAF adorait le papier. La parallèle est plutôt naturel avec... le juridique. En effet, il est aussi en charge du volet juridique de son entreprise. Revue et suivi des contrats clients, négociation et gestion des contrats fournisseurs, mise en place des conventions entre les différentes entités du groupe (mise à disposition de main d'œuvre, convention de prestations de services, convention de trésorerie, ...). Il y a aussi tous les documents liés au droit des sociétés, évidemment : PV d'Assemblée Générale, rapport du Président, ... Armé de

son feutre PaperMate Flair rouge (le fameux), il relit, corrige, questionne les documents clés avant de les soumettre à la Direction Générale ou aux opérations. Et en juridique, comme avec les chiffres, l'approximatif n'existe pas. Ici aussi votre organisation sera votre meilleure amie.

Être capable de retrouver les documents déjà validés, pour récupérer telle ou telle clause ; ou de remettre la main en quelques minutes sur un contrat cadre de 2014 pour rappeler à votre fournisseur ses obligations... C'est aussi ça le rôle du DAF. Et parce que le lecteur final de ce qu'il produit est généralement votre PDG, il se doit d'être irréprochable. Précision et relecture sont ses priorités. Pour autant, soyons lucide, il n'est pas avocat spécialisé pour autant. Son rôle n'est pas forcément de rédiger les actes de A à Z.

Mon conseil : s'entourer des bonnes équipes de conseils, chacune spécialisée dans un domaine précis, avec qui vous appréciez travailler, que vous pouvez appeler, même (et surtout) pour les petites questions bloquantes. Si vous perdez la confiance dans votre conseil, vous le changez. C'est primordial de pouvoir compter sur ses experts !

RESSOURCES HUMAINES

Les RH c'est bien souvent le sujet qui tombe à la trappe dans une petite entreprise. Effectivement, même si l'on peut reconnaître toutes les qualités du monde à ses associés/fondateurs/décisionnaires, il est rare qu'ils s'intéressent de près aux Ressources Humaines ou qu'ils aient le temps de le faire (dirons-nous). Construire sa marque employeur, diffuser de manière précise et efficace les offres, parfaire la méthode de recrutement et les critères d'évaluation, accueillir les nouvelles recrues, suivre la vie du collaborateur pour adapter au mieux sa proposition d'évolution, répondre à l'ensemble des questions liées à la paie et droits & devoirs du collaborateur (congrés maternité, arrêt de travail, rupture conventionnelle, temps de travail obligatoire, mutuelle et prévoyance,

etc...). Tant de tâches qui, pour la plupart, peuvent être confiées au CFO. Ce qui est assez cohérent d'ailleurs, du fait de l'administratif " RH " lié, naturellement, à un recrutement : préparation du contrat de travail, création du dossier nominatif avec l'ensemble des pièces légales ; et aussi à la position du DAF dans l'organisation : vision transverse de la société, harmonisation du discours, référent de la paie, point de contact des questions en droit du travail, notamment. L'enjeu ici est d'être parfaitement connecté aux managers des différentes équipes pour, avec eux, anticiper les besoins de recrutement, et ainsi lancer la machine dans les meilleures conditions, avec un contenu précis et sexy, tout en maîtrisant les coûts de recrutement. Attention cependant à ne pas trop récupérer des tâches qui incombent aux manager eux-mêmes ! Ce n'est pas au DAF de réaliser les entretiens d'évaluation par exemple (cela va de soi, non ?).

Mon conseil : choisir un gestionnaire de paie de haut vol (cf. bien choisir ses avocats plus haut, c'est la même chose). Vous ne pouvez pas maîtriser les spécificités de votre convention collective sur le bout des doigts et encore moins les milliers de pages du code du travail. Aussi, il est judicieux d'automatiser et mécaniser le plus possible, car chaque tâche peut être chronophage.

Prenons l'exemple d'un recrutement, voici ma méthode :

1. Je souscris à l'offre Welcome To The Jungle pour leur back office et ma jolie page employeur. En parallèle je prends un abonnement illimité chez Jobteaser, pour diffuser massivement mes offres dans toutes les écoles de France en 1 clic
2. Je crée un modèle de fiche de poste (certaines parties ne doivent pas changer d'une offre à l'autre), qui sera alors complétée par le manager de l'équipe concernée (je garantie ainsi l'harmonisation des offres et leur percusion)
3. Je crée un modèle de fiche de renseignements administratifs " Let's

begin " que j'envoie à l'heureux candidat qui vient d'apprendre qu'il était retenu. C'est lui qui renseigne ses infos (RIB, adresse, n° sécurité sociale, etc...). Ici vous lui précisez que sans la fiche complétée il n'aura pas son contrat de travail, vous allez voir, il reviendra vers vous dans les 24h !

4. Parce que j'adore les modèles, j'en créé un pour les contrats de travail (par type de poste) en balisant précisément les zones variables. Cela me permet de sortir un contrat de travail en 3 min (après réception de la fiche " Let's begin " ; CQFD)
5. Je transmets le contrat au candidat par DocuSign
6. Je transmets la fiche " Let's begin " à mon gestionnaire de paie pour qu'il prépare la Déclaration Préalable à l'Embauche
7. Je crée une liste de course spéciale " nouvelle recrue " sur Amazon, pour recevoir le kit complet (ordinateur portable, casque d'appel, souris, clavier, etc...) en 1 clic et en 24h En faisant, ça, un recrutement me prend moins d'une heure, au global.

FINANCES

La rubrique la plus connue ! Je ne vais donc pas m'y attarder. Les principales tâches financières du DAF sont : la préparation et la transmission des pièces au comptable de la société, la production de reporting et la création des tableaux prévisionnels, la gestion de la facturation (et des relances clients, cela va de pair !), la revue des comptes et la navette avec le Commissaire Aux Comptes, la création des comptes consolidés, le pilotage de la trésorerie, l'accompagnement du CEO sur les levées de fonds, notamment. Le DAF n'est pas là pour créer le chiffre mais pour le questionner, lui donner du sens, et le présenter de la meilleure des manières pour une prise de décision rapide et efficace de la Direction Générale.

Mon conseil : avoir une comptabilité mensuelle. Par exemple, je demande à mon comptable d'avoir tous les mois : le compte de résultat et le bilan

(sans les écritures d'OD, par définition), les Grands Livres (général, fournisseur, client) ainsi que les balances âgées et le fameux fichier des factures manquantes. Ainsi vous suivez votre comptabilité au plus près et n'êtes pas distancé. Vous sortirez votre clôture semestrielle en deux jours, et vous vous en remercirez ☐



À lire aussi

10 conseils de Cheerz et Caphorn Invest pour optimiser la relation entrepreneur - VC post levée de fonds

Sa place dans l'organisation générale de l'entreprise

Maintenant que nous avons vu les principales missions du DAF, essayons de le placer dans le schéma organisationnel. Imaginez l'organigramme de votre entreprise, ok, vous l'avez. La coutume voudrait que l'on place son DAF quelque part à côté de la Direction Générale, voir dans celle-ci, sans pour autant le connecter aux pôles opérationnels. Il lévite donc, tel G.

Clooney dans Gravity... Le risque dans cette approche c'est d'isoler son DAF (le pauvre). L'isoler en pensant qu'il n'interagit qu'avec sa Direction Générale.

FAUX.

D'après moi, si l'on refait l'exercice de l'organigramme, le DAF doit être un peu partout. Pourquoi ? Tout simplement parce qu'un chiffre sans sa raison d'être n'est d'aucune utilité. Je développe. Je vois passer des factures tous les jours, je remanie les chiffres de mon comptable, je suis des KPIs pour rendre des comptes à mes directeurs généraux, j'essaye de modéliser le futur. Mais un chiffre n'a pas de sens en soi. À quoi correspond cette dépense ? À quoi sert-elle ? Est-elle récurrente ? Pourquoi augmente-t-elle soudainement ? Est-ce vraiment utile de payer autant pour tel service ? Autant de questions qui vont venir donner vie à vos chiffres. Et qui peut vous aider à donner vie à vos chiffres ? Les opérationnels et la Direction Générale, tout simplement.

Mon conseil est que le DAF soit une étape obligée dans le processus d'achat. Au Hardware Club par exemple, tous les collaborateurs doivent poster leurs demandes sur notre chanel Slack #payment avant de payer quoi que ce soit. Ici l'information part des opérations pour remonter jusqu'au DAF (bottom-up).

Il y a une autre raison pour laquelle votre DAF doit être proche de tous les pôles : pour diffuser la culture "cash" au sein des équipes, ainsi qu'une certaine forme de culture "business".

Je me rends compte, grâce aux questions que me posent mes collègues, qu'ils ne sont pas forcément au fait de ce qu'il se passe dans l'arrière-boutique pour que tout tourne correctement ; pour qu'eux-mêmes puissent faire leur métier, tous les jours, sans s'étonner qu'il y ait de l'électricité, que leurs salaires soient payés tous les mois à la même date,

ou que l'on puisse s'offrir telle ou telle activité en équipe. Plus votre DAF pourra parler de son métier, plus vos équipes comprendront pourquoi ils doivent suivre ce fameux process de facturation qu'ils trouvaient "trop lourd", pour quelle raison cette dépense n'est pas recevable ou pour quelle raison vous êtes si pointilleux sur le délai de paiement des factures clients. Ici, le flux est donc dans l'autre sens (top-down).

Si les deux flux coulissent correctement, votre DAF rayonnera, pour le plus grand intérêt de tout le monde ! Mon conseil : proposer une slide "culture cash" en point d'équipe hebdomadaire sur un sujet précis (facturation, DSO, structuration des charges opérationnelles, construction du flux de trésorerie, impact de la fiscalité sur les salaires, ...), et communiquer avec les managers des différents pôles, toutes les semaines. Montrez aux opérationnels les chiffres que vous demandent la DG. Expliquez comment fonctionne le superbe business plan que vous avez construit sur Excel.

En startup le poste de DAF se crée généralement au moment de la première levée de fonds. J'espère avoir montré qu'il peut être stratégique de recruter un "financier" bien avant. En réalisant les missions décrites dans l'article, et en jouant son rôle, il assainie une organisation, il libère la créativité des équipes et soulage la Direction Générale. Que demander de plus !

Jean-Baptiste Cousin ex-CFO du Hardware Club est aujourd'hui directeur associé et CFO de Smash.