

DAF en startup : couteau suisse des fondateurs ou véritable business partner ?

Le DAF. Un titre que l'on commence à connaître en startup. Mais comment ce fameux poste a évolué depuis sa création, et quelles sont ses principales missions ? Pierre Huyghues-Despointes de HDP Conseil fait le point sur le sujet.

Temps de lecture : minute

17 octobre 2018

Promo 2000, mon Master de Finance en poche, ma carrière commence : elle est toute tracée. Mon stage en comptabilité me permet de faire un petit passage au contrôle de gestion et d'embrayer directement vers la gestion financière d'une PME. Puis je serai DAF. Bien formé, bien à l'aise dans les nouvelles bottes de mes responsabilités. Mon costume, ma cravate pour mes meetings ou call avec le banquier... Bien répondre aux questions quand le CODIR me sollicite. Choyer nos actionnaires. Tout ça vaut finalement le coup de collier du démarrage pour trouver cette confortable situation de spectateur intermittent... En plus c'est bien payé, et on peut bouger...

C'était sans compter - et c'est tant mieux - sur l'explosion du nombre de création d'entreprises et les transformations profondes des métiers à l'aune des années 2020. Ainsi, 2017 a vu naître 349 000 entreprises " classiques " en France, un record en la matière, alimentant une hausse de 7% en un an à peine de l'ensemble des entreprises¹. Ce sommet en termes de volume ne va pas sans modifications fondamentales des métiers qui permettent à ces startups de voir le jour et surtout de s'épanouir dans la croissance. Car si le nombre de création a explosé, le

taux d'échec lui est loin d'avoir reculé ! Après 4 ans, plus de 60% d'entre elles ont mis la clé sous la porte². Et les financeurs ne s'y souvent pas trompés en donnant une place plus que significative dans leurs choix à l'équipe que le ou les fondateurs ont su mettre en place et fédérer autour d'eux. Et oui, exit le patron brillant qui maîtrise tout et tous... Ce schéma industriel non content de ne plus mener au succès ne correspond pas non plus aux attentes des générations X, Y ou Z...

Ainsi, derrière ces termes anglophones de CEO, COO, CFO et autre CTO se cachent en réalité des postes bien différents du traditionnel PDG ou Directeur informatique... Et le DAF n'échappe pas à la règle. Leur point commun : ils sont résolument tous orientés business dans le sillage d'un CEO dont le rôle est en premier lieu de développer son idée et sa vision. Et pour mener cette mission à bien, la collégialité de la direction est essentielle et le cantonnement dans l'équation un métier égal une mission s'en retrouve ébranlée. La valeur ajoutée de la polyvalence prend ainsi toute sa place car elle seule peut garantir à la fois les bonnes réponses métiers, l'implication de chaque personne et l'efficacité dans un environnement à moyens limités. Là où la technicité de certains métiers demande néanmoins des pré-requis et une concentration certaines, d'autres en revanche deviennent l'apanage de généralistes pointus. Ainsi, qui mieux que quelqu'un qui maîtrise le business de l'intérieur à travers la compréhension de ces chiffres et modèles peut assoir toute son envergure en appui d'un CEO qui ne peut guère plus assurer la supervision de l'ensemble des fonctions de l'entreprise et être seul face à des décisions quasi quotidiennes. Qui mieux que cette personne peut et doit être une clé de confiance, un bras droit fidèle, une brique maîtresse de la construction de l'entreprise et de son avenir. Qui mieux peut aspirer à lui aussi exprimer sa sensibilité d'entrepreneur à travers la base d'une fonction dite de support qui en devient un socle d'appui et un facteur de réussite. L'ancien DAF est mort, vive le CFO... !

Ce nouveau CFO a vu son socle de fonction et de compétences de base

s'élargir. Les attentes en matière notamment de gestion financière et administratives demeurent intactes ; elles ont été augmentées des fonctions RH et de la supervision juridique de façon quasi-systématique afin de devenir le point d'entrée de référence de l'entreprise sur ces sujets. Et cette supervision va au-delà de la simple gestion de tel ou tel prestataire ou autre expert. Le CFO doit pouvoir pousser sa compétence à la limite de l'expertise et être capable de juger par lui-même de cette limite. Il représente ainsi un gain d'efficacité substantiel pour l'entreprise tout en assurant un risque limité. Terminons-en par la gestion des SI dans certains cas, et nous voilà avec le parfait couteau Suisse du CEO.

Mais cela va désormais beaucoup plus loin. La vitesse de développement des startups, les exigences grandissantes et les complexités multipolaires à gérer sont sources de tourments pour les CEO. Assumer cette fonction seul est devenu un challenge que peu peuvent relever et donc un facteur de risque important. Ce qu'on peut désormais attendre d'un CFO est d'être en plus de ses fonctions traditionnelles d'être un véritable business partner plus ou moins dans l'ombre du CEO. Ainsi il doit pouvoir l'aider à rationaliser, être un challenge permanent et constructif de la stratégie, savoir prendre et faire prendre de la hauteur, être impliqué dans les problématiques de financement et de leur gestion non comme un exécutant mais comme un véritable associé dédié à cela. Il doit apporter une réelle réassurance, une assise telle une horloge qui tournerait à un rythme différent, sur une échelle de temps dépareillée de celle du CEO.

Cette mutation en profondeur semble impliquer en conséquence un shift des qualités attendues et requises vers des profils très entrepreneuriaux et plutôt plus généralistes qu'un parcours axé sur la finance d'entreprise qui n'a pas forcément pu mettre en valeur ou développer un tel panel de compétences. La qualité première n'est plus d'être une pointure en finance, mais bien d'être un entrepreneur au même titre que le CEO fondateur, ce qui peut parfois être antinomique. Les exemples de reculades devant le risque sont nombreux dans ce domaine. Et être

entrepreneur c'est aussi savoir mettre les mains dans le cambouis, à plusieurs titres : le besoin, la légitimité et tout simplement l'efficacité une fois de plus. Une startup ne peut attendre que son expert-comptable lui traite toutes ses urgences, le tout à bas coûts ! L'outil de travail d'un collaborateur ne fonctionne plus, il faut trouver une solution qui handicape le moins longtemps possible celui-ci. Cela nécessite une certaine modestie placée sous le signe de la nécessité de faire avancer en permanence le projet d'entreprise ensemble.

Le CFO est donc quelqu'un en contact avec l'ensemble des équipes quotidiennement, et à ce titre il doit aussi être capable de devenir les yeux et les oreilles du CEO dans le sens vertueux du terme, et donc être à l'écoute comme canal d'entrée complémentaire. Quelque soit le niveau du collaborateur il est là pour accompagner : du simple exécutant au CEO lui-même qu'il va compléter en nuanciant le sens business par la réalité, sans pour autant devenir une bride à toute idée mais encore une fois en étant entrepreneur lui-même.

Enfin, le CFO devient un bras droit abouti lorsqu'il est lui aussi capable de proposer et d'analyser une vision long terme en différenciant les effets de mode inévitables et nombreux des véritables trends de marché et d'innovation. Ces effets de mode pris comme bases mènent bien souvent à une mise en cause de la pérennité des projets, et savoir les discerner évite de tomber dans cet écueil, certes rassurant mais souvent dangereux au final car occultant les vrais problématiques. Aussi, on ne solutionnera pas un problème d'écosystème de notre environnement blockchain grâce à un growth hacker que nous aurions recruté sur un modèle freemium...

Nous l'aurons compris, le choix d'étendre le poste de DAF à un formidable bras droit et véritable Business Partner du dirigeant fondateur est une réelle source de valeur ajoutée potentielle et de limitation des facteurs de risques de l'entreprise. L'expérience en fait donc la dernière ou la première qualité. Un jeune loup aura bien du mal à agir sur ce vaste panel

avec un impact décisif contrairement à ce qui peut être véhiculé assez régulièrement³ : il ne convient pas seulement d'avoir des bonnes idées ou de venir en aide sur tel ou tel sujet, mais bien de prendre une large partie de la fonction en parfait binôme du CEO, et non devenir son bras cassé !



À lire aussi

[C'est quoi un DAF en startup ? L'exemple du Hardware Club](#)

Article écrit par Pierre Huyghues-Despointes