

La direction financière externalisée : une opportunité et une sécurité pour les TPE/PME



En ces temps troublés qui mettent sérieusement à mal la santé des entreprises et les nerfs des dirigeants, il est plus que nécessaire de garder son sang-froid et sa lucidité. La crise que nous traversons actuellement n'est pas une crise financière mais touche l'économie réelle qui est désormais en décroissance. Elle est partie pour durer et l'Etat providence ne pourra pas rester indéfiniment au chevet de notre économie.

Après ces deux mois de confinement qui nous ont plongé dans un état de profonde torpeur et qui ont fait voler en éclat tous les repères, il faut pourtant rapidement enclencher un processus de réflexion pour se donner de nouveaux objectifs, fixer une nouvelle stratégie, puis prendre les décisions et les mettre en œuvre pour industrialiser cette stratégie.

Dans ce contexte, le recours à une direction financière externalisée est une véritable opportunité pour les dirigeants de TPE/PME, souvent désemparés par l'ampleur et l'urgence du chantier. Car les faits sont là : deux entreprises sur trois subissent des retards de paiement, les trésoreries se dégradent rapidement et les entreprises qui étaient déjà en état de faiblesse sont dans une situation critique.

Qu'est-ce qu'une direction financière externalisée ?

Le directeur financier externe n'est ni un manager de transition, ni un consultant ni un expert-comptable. C'est un tiers indépendant, un professionnel de la fonction financière qui a choisi d'exercer son métier en partageant son temps entre plusieurs entreprises.

Il est à la fois :

- co-pilote de l'entreprise : il prend en charge les fondamentaux de la gestion financière (optimisation du cash, recherche de financements, reporting, supervision des équipes comptables et des processus comptables, ...)
- et créateur de valeur : il agit sur les principaux leviers de compétitivité (optimisation du BFR, réduction des coûts, automatisation de processus par intégration d'outils de digitalisation, mise en place d'outils de CRM, ...) et accompagne ou pilote des projets importants et structurants pour lesquels compétences techniques et savoir-faire managérial sont indispensables pour garantir leur succès (évolution de systèmes d'information de gestion, soutien de la croissance organique ou externe, pilotage de projets transverses tels que l'optimisation d'une chaîne logistique).

Pourquoi un directeur financier externalisé ?

La structure du tissu entrepreneurial français est caractérisée par la prédominance de TPE/PME. Cette particularité a pour corollaire un problème d'accès aux compétences en management. La grande majorité des TPE/PME souffre d'un manque de connaissances et de compétences en interne pour piloter la fonction Finance car elle n'a pas les moyens de recruter un directeur financier.

Les solutions alternatives pour le dirigeant sont :

- soit d'assurer lui-même la fonction de directeur financier, mais ce n'est pas forcément son domaine de prédilection. De plus, il est sollicité de toutes parts au quotidien sur une multitude de sujets et est soumis en permanence à un stress considérable. Ayant le « nez dans le guidon », il ne le fait pas de la meilleure façon ;

- soit de déléguer au responsable comptable en place, mais celui-ci, étant accaparé par les problématiques quotidiennes et courantes d'ordre comptable, fiscal et social, n'a pas les capacités nécessaires et suffisantes pour gérer la fonction Finance et ne peut prendre en charge un nouveau projet d'envergure ;
- soit de s'appuyer sur son expert-comptable. Mais le métier de l'expert-comptable est avant tout de tenir les comptes et de produire les déclarations. Il a rarement la vision prospective ou l'expérience du financement de la PME ;

Pourtant, les dirigeants de TPE/PME ont cruellement besoin de quelqu'un qui leur redonne de la visibilité et les aide à garder le cap. Il leur faut une personne à qui ils peuvent confier leurs problématiques et qui va leur fournir les analyses et les données factuelles précises sur lesquelles ils pourront appuyer leurs décisions.

Dans un contexte économique normal, le recours à un directeur financier externe permet d'accélérer le développement de l'entreprise. Exemples typiques : cas de la PME dont le business model évolue ou de la start-up qui est en train de passer en phase de scale-up, l'une et l'autre devant adapter rapidement et simultanément leurs structure, process et mode de management aux nouveaux enjeux. Le directeur financier externe apporte disponibilité, expérience et compétence pour accompagner la réflexion stratégique en amont et la mise en œuvre des projets de réorganisation et d'investissement.

En période de crise, et plus particulièrement dans le cadre de la crise consécutive au Covid-19, le directeur financier externe s'attachera à maintenir la trésorerie à flot, faire des simulations, mettre en place des plans de continuité d'activité, réfléchir avec le dirigeant sur un plan de redémarrage qui permette de réduire le plus possible la période de navigation à vue et de se remettre au plus vite en mode pilotage afin de reprendre le contrôle du développement de l'entreprise et d'assurer sa pérennité.

Au-delà de ces problématiques, le directeur financier externalisé a pour vocation de transmettre ses compétences afin de rendre le dirigeant d'entreprise plus autonome et de faire progresser ses équipes. C'est son ADN.

Comment mettre en place une direction financière externalisée ?

Le directeur financier externe est souvent appelé en « pompier » pour mettre en place des outils et processus appropriés, puis il accompagne la structure de manière régulière en s'intégrant en souplesse à l'équipe de direction, en fonction d'un périmètre d'activité et d'une durée d'intervention définies avec le dirigeant.

La formule d'accompagnement est personnalisée et adaptée aux attentes et aux besoins de l'entreprise. La durée de la mission et la volumétrie sont modulables en fonction du contexte et de la complexité des sujets à traiter et réversibles. En effet, si au démarrage de la mission, l'intervention du directeur financier externe peut être relativement lourde compte – tenu des urgences à traiter simultanément aux sujets de fond, elle se réduit dans le temps au fur et à mesure que la société se structure et acquiert de l'autonomie. Assez souvent, dans une TPE, le directeur financier externe intervient à raison de 1 à 2 jours par semaine sur place + une journée flottante.

Du fait de la mutualisation, le recours à un directeur financier externe est donc une formule gagnante car, pour bon nombre de TPE/PME, l'option du recrutement d'un directeur financier salarié à temps plein, voire même d'un responsable financier, est tout simplement inenvisageable. Les prestations d'un directeur financier externalisé se négocient généralement sur la base d'une tarification à la journée ou au forfait.

Quels sont les avantages d'une direction financière externalisée ?

Expertise sur mesure, apport de valeur ajoutée, flexibilité et pertinence économique sont les maîtres - mots de la direction financière externalisée. Mais elle présente d'autres avantages, autrement plus importants, voire essentiels :

Tout d'abord, le regard extérieur et le partage :

Grâce à son vécu professionnel, un directeur financier externalisé est capable d'apporter des conseils et une vision, même avec quelques heures seulement par semaine. Il a un œil neuf et le recul nécessaire pour apporter des idées fraîches afin d'optimiser la gestion des finances et de l'administration.

En tant qu'intervenant extérieur, il dispose d'une liberté de pensée et de parole extrêmement précieuse. Son savoir-être et son savoir-faire lui permettent de discuter avec le dirigeant en toute objectivité et bienveillance, et ce faisant, de le sortir de son isolement. Il s'instaure alors une relation de business-partner. Le directeur financier externe devient un partenaire de réflexion.

En outre, comme il ne cherche pas à faire carrière dans l'entreprise, il n'a pas d'intérêt contradictoire avec les équipes en interne. Il peut donc d'autant plus facilement leur préconiser des méthodes de travail innovantes et les accompagner dans leur montée en compétences.

Et surtout, la sécurité pour le dirigeant et pour l'entreprise :

Tout d'abord, le directeur financier externe a un rôle stratégique grâce à sa faculté d'analyse. Ainsi, il aide le dirigeant à avoir une vision cohérente de l'activité de l'entreprise.

Dans un contexte de crise, savoir garder raison en toutes circonstances est la qualité première du directeur financier externe. Les crises, quelle que soit leur nature, sont souvent des révélateurs de dysfonctionnement. Avec son approche distanciée, le directeur financier externe guide le dirigeant pour y mettre bon ordre.

Il a également un rôle opérationnel essentiel, d'abord dans la mise en place des outils et des tableaux de bord nécessaires à un management durable, ensuite pour faire avancer les projets. De plus, par délégation, il peut représenter le dirigeant, en particulier auprès des banques car il est à l'aise dans les négociations.

Enfin, il est souvent d'un grand soutien dans la prévention des risques, notamment par la mise en place de procédures de contrôle interne appropriées.

En conclusion, la direction financière externalisée est une réponse efficace aux besoins des TPE/PME et une véritable opportunité pour affronter cette nouvelle crise.