

# Plongée dans la compta de... Payfit

Les bons comptes font-ils les bons entrepreneurs ou les bons entrepreneurs font-ils les bons comptes ? Pour répondre à cette épineuse question, Maddyness plonge dans la comptabilité des startups. Francis Saillard, directeur financier chez Payfit, a joué le jeu.

---

## D'où Payfit tire-t-il ses revenus ?

Payfit est un service de gestion de la paye et des ressources humaines qui édite un logiciel. La tarification prend donc la forme d'un abonnement mensuel qui va être scindé en deux parties : d'une part des frais fixes facturés pour rendre accessible le logiciel puis un prix facturé au nombre de salariés, qui varie en fonction du nombre de solutions choisies par les clients (certains utilisent uniquement le gestion de la paye, d'autres combinent gestion de la paye et des absences et d'autres cumulent gestion de la paye et toute la gestion des RH).

## Quel est votre principal poste de dépenses ?

La masse salariale, c'est de loin le coût le plus important chez Payfit. En pondération, la masse salariale a toujours été notre dépense majeure. On a fait

le choix de tout développer en interne et nous n'avons pas de locaux surdimensionnés, ce qui peut être un gros poste de dépenses pour certaines startups.

Mais c'est le prix à payer dès lors qu'on souhaite maîtriser le développement de son produit. À ce titre, je trouve que cela porte mal son nom : c'est moins un coût qu'un investissement. Il s'agit de payer des équipes produit qui passent leur temps à développer le produit et à l'améliorer... ce qui permet de générer des rentrées d'argent. Voilà pourquoi c'est un investissement !

## Comment faites-vous votre comptabilité ?

Notre comptabilité a considérablement changé depuis les débuts de Payfit. Aujourd'hui, notre modèle d'abonnement récurrent fait qu'on envoie deux factures par mois à chacun de nos établissements clients. Il faut saisir les charges, facture par facture, alors que les salaires s'exportent automatiquement sur Payfit. La volumétrie est donc nécessairement croissante.

Nous sommes aujourd'hui dans une situation hybride, un mélange entre une solution interne et externe. Nous avons recruté une comptable en début d'année pour gérer les fournisseurs et les factures afférentes mais nous continuons de collaborer avec notre expert comptable historique pour tout le reste. Ainsi, nous bénéficions de la maîtrise de nos dépenses en temps réel grâce à notre comptable et notre expert peut clôturer nos comptes mensuellement.

Nous avons assez rapidement privilégié l'internationalisation de notre comptabilité, étant donné que nous sommes présents dans quatre pays. Comme on veut aller vite, si on veut continuer à avoir la main sur nos comptes et nos chiffres, nous avons besoin d'internaliser avec, en parallèle, le déploiement d'un ERP.

## Quelle a été votre meilleure décision financière ?

Je ne sais pas si c'est la meilleure mais la première décision marquante, ça a été de passer à ce système de facturation. Avant, Payfit facturait chaque mois à ses clients, après la réalisation de la prestation. Puis nous avons exigé un acompte mensuel qui permet de financer les opérations du mois. Nous sommes ainsi passés d'un besoin en fonds de roulement (BFR) positif à négatif. C'est la

première étape d'un dispositif plus large : on proposera bientôt un abonnement annuel facturé en amont pour avoir un BFR très négatif. Cela nous permettra de collecter des fonds bien en amont pour avoir une meilleure visibilité.

## Et la pire ?

C'est plutôt un regret. Notre dernière levée de fonds aurait pu être adossée à de la dette bancaire. Nous ne n'avons pas fait de prêt parce que nous pensions ne pas en avoir besoin, qu'on avait largement assez d'argent grâce à la levée. Ça a été une erreur. Quoi qu'il arrive, le cash est le nerf de la guerre et quand l'argent ne coûte pas cher, autant en trouver le plus possible.

## La folie que vous vous permettez ?

Nous ne faisons pas de dépense inutile. On essaie d'être très rationnels, d'avoir une approche ROIste sur toutes les dépenses que l'on réalise. On traite bien nos salariés parce que cela a un impact important ; on veut que nos salariés soient heureux de venir travailler tous les jours donc on leur offre de bonnes conditions de travail. Mais quand je regarde les différentes lignes de notre budget, je ne vois pas de réelle folie.

## Et celle que vous ne vous permettez pas (encore) ?

Nous ne cherchons pas à être exubérants, ce n'est pas quelque chose qui est dans notre mentalité.

## Qu'est-ce qui aurait pu vous mettre dans le rouge ?

Nous n'avons jamais fait face à ce genre de situation. Nous avons la chance de piloter assez finement notre business et le modèle de facturation récurrente permet d'avoir de la visibilité. C'est pas mal de stress en moins pour un CFO ! Nous bénéficions d'une situation assez privilégiée pour une startup, avec un beau modèle économique, un marché important, de nombreux clients... C'est une superbe hyper croissance !

Mais ce n'est pas que de la chance, c'est aussi lié à une bonne gestion et notre capacité à nous poser des questions, notamment en termes de financement. Il faut savoir quel est le bon moment, quand vous allez devoir lever des fonds -

c'est une vraie question à se poser car en fonction de l'attractivité de l'entreprise, il est plus ou moins difficile de susciter l'intérêt des investisseurs. Il faut savoir entrer en contact au bon moment et donc anticiper la période de *due diligence*, la revue initiale... Cela nécessite d'avoir la trésorerie nécessaire pour couvrir cette période. Grâce à cette anticipation, nous avons pu choisir nos investisseurs. Et nous n'avons donc pas eu à nous retrouver dans la situation où l'on aurait dû faire un bridge.

## Quel est le meilleur conseil financier qu'on vous ait donné ?

C'est celui d'un ancien collègue : « surtout, recrute vite pour ne pas te faire dépasser par les éléments » . L'hypercroissance a un certain nombre de conséquences : l'activité évolue très vite et la charge de travail augmente drastiquement. Cela impose une bonne gestion des comptes afin que cette hypercroissance soit accompagnée par les bonnes personnes au bon moment.

## Et le pire ?

Il n'y en a eu qu'un et ce n'était pas vraiment un conseil mais une piste de réflexion de notre commissaire aux comptes qui nous avait suggéré d'immobiliser une partie de nos dépenses de recherche et développement. Nous lui avons opposé le fait qu'on ne pensait pas que ce serait une bonne chose à faire à ce moment-là et il avait entendu nos arguments. Nous sommes suffisamment bien accompagnés, avec beaucoup de bienveillance, pour ne pas compter de mauvais conseils !

## Une bonne astuce financière à partager ?

Toujours penser au business avant de penser aux finances mais toujours avoir un oeil sur son compte en banque. Une bonne modélisation financière, c'est une bonne modélisation du business. La crise qu'on est en train de vivre sera d'ailleurs assez révélatrice sur la capacité des entrepreneurs à anticiper l'évolution de leur activité... et donc de leurs finances.

## Vers qui vous tourneriez-vous si vous

# aviez besoin d'argent ?

Intuitivement, je me tournerais vers nos banquiers actuels. Ils doivent savoir être là dans les bons comme dans les moments les plus compliqués. Et cela concrétiserait une relation de confiance. On doit être transparents avec eux quant à notre vision, nos projets et les difficultés qu'on rencontre à un instant T. Et... l'argent de la banque coûtera toujours moins cher que celui des investisseurs : les taux d'intérêt sont moins onéreux qu'une part du capital de Payfit !

---

Article écrit par GERALDINE RUSSELL