

**Finance** Le savoir-être, un atout différenciant.

# DAF : le savoir-être, nouvel atout différenciant

## PROFIL //

Opérationnel ou stratège ?  
Gestionnaire ou visionnaire ?  
La fonction de directeur financier est aussi diverse que ses missions, la structure du capital et la taille de l'entreprise dans laquelle il exerce.

Vincent Bouquet  
vbouquet@lesechos.fr

La multiplicité de la fonction de directeur financier rend le métier compliqué à définir précisément. L'exercice est d'autant plus ardu qu'au fil des années la fiche de poste s'est considérablement étoffée, bien au-delà du savoir-faire technique. Le savoir-être, les connaissances sectorielles, le sens de la communication, l'adaptabilité sont désormais des compétences requises pour tout as de la finance d'entreprise. Mais comment comparer des directeurs financiers entre eux ? Qu'ont en commun le DAF d'une multinationale industrielle du CAC 40 et celui d'une PME non cotée spécialisée dans la communication ? A priori, pas grand-chose, et pourtant... Passage en revue des facteurs exogènes qui font du directeur financier un acteur protéiforme.

**01** Le secteur d'activité importe moins que la mission  
De prime abord, le métier du directeur financier d'Alstom n'a rien à voir

avec celui de son homologue qui officie chez Publicis. Pourtant, analyse Violaine Amigues, associée chez Segalen + Associés, la différence de secteurs d'activité est sans doute la moins différenciante. « Bien sûr, chaque secteur a sa culture : un directeur financier habitué, par exemple, à travailler dans les médias n'aura pas le style du site industriel, mais il pourra s'adapter, assure-t-elle. Excepté pour les institutions financières qui constituent un cas à part avec des différences comptables marquées, le rôle du DAF sera grosso modo toujours le même. » Et pour cause : clôturer des comptes, évoluer dans une démarche de compliance ou appliquer les normes IFRS sont le lot commun des directeurs financiers, quel que soit leur secteur d'activité. « En revanche, le DAF étant désormais associé à la stratégie de l'entreprise, il lui faut appréhender les spécificités des métiers qu'il accompagne », nuance Catherine Lefebvre, associée chez Heidrick & Struggles. Dans ce cadre, les deux chasses-de têtes s'accordent à le dire : avoir un DAF qui connaît le secteur est un atout supplémentaire indéniable. Mais, davantage que le secteur d'activité, le rôle du DAF est conditionné par la mission qui lui est confiée. « Si le savoir-faire est toujours présent, la question se pose plutôt en termes de savoir-être, explique Catherine Lefebvre. La différence entre un DAF et un autre, à complexité d'entreprise équivalente, se fait moins sur une technicité que sur des compétences de leadership. Il est important pour l'entreprise d'avoir un DAF qui sache gérer la phase dans laquelle elle se trouve et dérouler son ordre de mission précis : va-t-on lui demander de restructurer, de faire des acquisitions ou de gérer une introduction en Bourse ? »

**02** Opérationnel ou stratège ?  
Dans les entreprises de taille modeste, le directeur financier

est souvent le deuxième homme fort de la société, derrière le patron ou le propriétaire. « Dans une PME, le DAF se doit d'être polyvalent avec une fonction financière qui, souvent, déborde sur d'autres autres fonctions supports comme le juridique, l'administratif, voire l'informatique, affirme Catherine Lefebvre. On va lui demander de faire le grand écart entre l'opérationnel et le stratégique. C'est un véritable homme-orchestre. » Dans les grands groupes, en revanche, le DAF se délestera souvent du côté opérationnel sur ses collaborateurs pour davantage se concentrer sur l'aspect stratégique. « Dans les entreprises du CAC 40, le DAF groupe se pose souvent en alter ego du président, précise Violaine Amigues. Doté d'une vision globale et multidimensionnelle de la société, il devient un véritable partenaire de réflexion. Il ne sert plus seulement à faire remonter les informations indispensables à la prise de décision, mais a un véritable impact sur la stratégie. »

## 03 La structure du capital conditionne son rôle

Actionnaires, fonds d'investissement, entreprises familiales... La structure du capital d'une société conditionne fortement la fonction de DAF. « Un directeur financier évoluant dans une société détenue par un fonds de private equity devra se comporter comme un sprinter au service de la création de valeur, à la différence d'un DAF d'une entreprise familiale où les actionnaires peuvent éventuellement rechercher un compromis entre profit et dimension patrimoniale », détaille Catherine Lefebvre. Dans la façon d'être également, la différence se fait sentir : le DAF ne doit pas faire jouer les mêmes qualités humaines avec une famille actionnaire qu'avec des fonds d'investissement non incarnés. Une palette de compétences qui s'élargit à mesure que l'entreprise est dépendante d'investisseurs exigeants. « Dès lors qu'une société est cotée, le DAF se doit d'être un

excellent communicant, précise Frédéric Benay, directeur exécutif senior de Michael Page. Il est considéré par les investisseurs comme celui qui certifie la vision de la direction générale. » Et cet élargissement devrait se poursuivre, à en croire les directeurs financiers eux-mêmes : selon une étude réalisée par Michael Page, 44,4 % des directeurs financiers français se projettent au même poste mais avec des attributions élargies dans les deux années à venir. De quoi venir grignoter encore un peu plus le territoire du directeur général. ■

### Le chiffre

# 13,3 %

#### DES DAF FRANÇAIS

se projettent à un poste de directeur général dans les deux prochaines années, selon une étude menée par Michael Page.



#### À NOTER

L'informatique fait partie du domaine de compétences de plus de quatre DAF sur dix dans le monde – contre 22,2 % des directeurs financiers français seulement. Or, selon une étude de Canopy, ils sont 75 % à regretter que leur entreprise perde des opportunités commerciales à cause du manque de mise en œuvre d'applications et d'infrastructures cloud adéquates. L'an dernier, selon les directeurs financiers, ce retard aurait coûté en moyenne 67 millions d'euros de chiffres d'affaires aux entreprises.



Jérôme Meyer-Bisch pour « Les Echos Business »

## **DAF : le savoir-être, nouvel atout différenciant**

**Opérationnel ou stratège ? Gestionnaire ou visionnaire ? La fonction de directeur financier est aussi diverse que ses missions, la structure du capital et la taille de l'entreprise dans laquelle il exerce.**

La multiplicité de la fonction de directeur financier rend le métier compliqué à définir précisément. L'exercice est d'autant plus ardu qu'au fil des années la fiche de poste s'est considérablement étoffée, bien au-delà du savoir-faire technique. Le savoir-être, les connaissances sectorielles, le sens de la communication, l'adaptabilité sont désormais des compétences requises pour tout as de la finance d'entreprise. Mais comment comparer des directeurs financiers entre eux ? Qu'ont en commun le DAF d'une multinationale industrielle du CAC 40 et celui d'une PME non cotée spécialisée dans la communication ? A priori, pas grand-chose, et pourtant... Passage en revue des facteurs exogènes qui font du directeur financier un acteur protéiforme.

### **Le secteur d'activité importe moins que la mission**

De prime abord, le métier du directeur financier d'Alstom n'a rien à voir avec celui de son homologue qui officie chez Publicis. Pourtant, analyse Violaine Amigues, associée chez **Segalen + Associés**, la différence de secteurs d'activité est sans doute la moins différenciante. « *Bien sûr, chaque secteur a sa culture : un directeur financier habitué, par exemple, à travailler dans les médias n'aura pas le style du site industriel, mais il pourra s'adapter*, assure-t-elle. *Excepté pour les institutions financières qui constituent un cas à part avec des différences comptables marquées, le rôle du DAF sera grosso modo toujours le même.* » Et pour cause : clôturer des comptes, évoluer dans une démarche de compliance ou appliquer les normes IFRS sont le lot commun des directeurs financiers, quel que soit leur secteur d'activité. « *En revanche, le DAF étant désormais associé à la stratégie de l'entreprise, il lui faut appréhender les spécificités des métiers qu'il accompagne* », nuance Catherine Lefebvre, associée chez Heidrick & Struggles. Dans ce cadre, les deux chasseuses de têtes s'accordent à le dire : avoir un DAF qui connaît le secteur est un atout supplémentaire indéniable.

Mais, davantage que le secteur d'activité, le rôle du DAF est conditionné par la mission qui lui est confiée. « *Si le savoir-faire est toujours présent, la question se pose plutôt en termes de savoir-être*, explique Catherine Lefebvre. *La différence entre un DAF et un autre, à complexité d'entreprise équivalente, se fait moins sur une technicité que sur des compétences de leadership. Il est important pour l'entreprise d'avoir un DAF qui sache gérer la phase dans laquelle elle se trouve et dérouler son ordre de mission précis : va-t-on lui demander de restructurer, de faire des acquisitions ou de gérer une introduction en Bourse ?* »

### **Opérationnel ou stratège ?**

Dans les entreprises de taille modeste, le directeur financier est souvent le deuxième homme fort de la société, derrière le patron ou le propriétaire. « *Dans une PME, le DAF se doit d'être polyvalent avec une fonction financière qui, souvent, déborde sur d'autres autres fonctions supports comme le juridique, l'administratif, voire l'informatique*, affirme Catherine Lefebvre. *On va lui demander de faire le grand écart entre l'opérationnel et le stratégique. C'est un véritable homme-orchestre.* »

Dans les grands groupes, en revanche, le DAF se délestera souvent du côté opérationnel sur ses collaborateurs pour davantage se concentrer sur l'aspect stratégique. « *Dans les entreprises du CAC 40, le DAF groupe se pose souvent en alter ego du président*, précise Violaine Amigues. *Doté d'une vision globale et multidimensionnelle de la société, il devient un véritable partenaire*

de réflexion. Il ne sert plus seulement à faire remonter les informations indispensables à la prise de décision, mais a un véritable impact sur la stratégie. »

### **La structure du capital conditionne son rôle**

Actionnaires, fonds d'investissement, entreprises familiales... La structure du capital d'une société conditionne fortement la fonction de DAF. « *Un directeur financier évoluant dans une société détenue par un fonds de private equity devra se comporter comme un sprinter au service de la création de valeur, à la différence d'un DAF d'une entreprise familiale où les actionnaires peuvent éventuellement rechercher un compromis entre profit et dimension patrimoniale* », détaille Catherine Lefebvre. Dans la façon d'être également, la différence se fait sentir : le DAF ne doit pas faire jouer les mêmes qualités humaines avec une famille actionnaire qu'avec des fonds d'investissement non incarnés.

Une palette de compétences qui s'élargit à mesure que l'entreprise est dépendante d'investisseurs exigeants. « *Dès lors qu'une société est cotée, le DAF se doit d'être un excellent communicant*, précise Frédéric Benay, directeur exécutif senior de Michael Page. *Il est considéré par les investisseurs comme celui qui certifie la vision de la direction générale.* » Et cet élargissement devrait se poursuivre, à en croire les directeurs financiers eux-mêmes : selon une étude réalisée par Michael Page, 44,4 % des directeurs financiers français se projettent au même poste mais avec des attributions élargies dans les deux années à venir. De quoi venir grignoter encore un peu plus le territoire du directeur général.

L'informatique fait partie du domaine de compétences de plus de quatre DAF sur dix dans le monde - contre 22,2 % des directeurs financiers français seulement. Or, selon une étude de Canopy, ils sont 75 % à regretter que leur entreprise perde des opportunités commerciales à cause du manque de mise en oeuvre d'applications et d'infrastructures cloud adéquates. L'an dernier, selon les directeurs financiers, ce retard aurait coûté en moyenne 67 millions d'euros de chiffres d'affaires aux entreprises.