

DIRECTIONS FINANCIERES TRANSFORMATION DES METIERS ET COMPETENCES

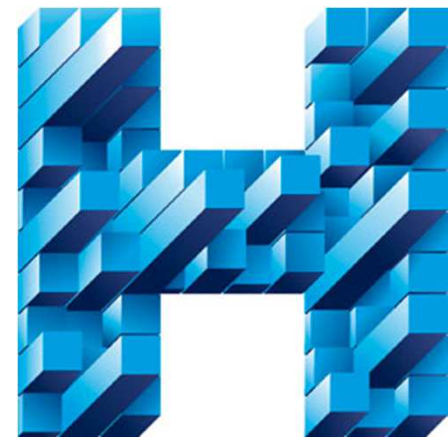
CONFÉRENCE « DAF AU FEMININ »

QUEL BILAN ET QUELLES PERSPECTIVES POUR LES
FEMMES DAF ?

Mardi 9 juillet 2013



Ludovic Bessière – Hays Finance & Comptabilité
hays.fr
l.bessiere@hays.fr



TRANSFORMATION DES METIERS ET DES COMPETENCES : QUELLES SIGNIFICATIONS POUR LE DAF ?



**75 % DES METIERS
DE 2050 N'EXISTENT
PAS AUJOURD'HUI
PARMI LES 10 METIERS
LES PLUS RECRUTES
LA MOITIE N'EXISTAIT
PAS EN 2004**

Revue échange mai 2011 (source The Jobs Révolution)

DEPUIS LES ANNEES 1990 LE MONDE DE L'ENTREPRISE EST EN CONSTANTE EFFERVESCENCE

Les modèles stratégiques classiques et les systèmes
financiers et de contrôle ont évolué

5 EVOLUTIONS MAJEURES

UNE PRESSION EXACERBÉE DE LA CONCURRENCE

Au niveau des firmes **ET** des individus : il faut aujourd'hui et plus que jamais, anticiper, faire plus vite, moins cher, de meilleure qualité, sur tous les marchés, dans tous les pays

UNE COMPLEXIFICATION DES ORGANISATIONS

en matière de taille (mégastructures), fonctionnement (matriciel, process, multidimensionnel en général...), mais aussi d'organisation (géographique, business) et De structurations, ce qui rend difficile la lisibilité des entreprises

IMPORTANCE ACCRUE DE L'IMMATÉRIALITÉ ET DES SYSTÈMES COMPLEXES

engendrant une complication les notions chères aux financiers que sont la transparence, la preuve, la traçabilité, le pilotage, la maîtrise

ACCÉLÉRATION ET INTENSIFICATION DES ÉCHANGES DE DONNÉES

dans des structures de plus en plus éparées y compris géographiquement

RAPIDITÉ D'ÉVOLUTION DES CULTURES D'ENTREPRISE

Avec les mutations technologiques et les crises à répétition, la notion de culture d'entreprise s'est trouvée au cœur du débat du **changement**. L'homme trop souvent négligé doit reprendre sa place. Il faut donner un sens au travail et donc transformer les anciennes méthodes de conduite du personnel.(apparition des valeurs, etc.)

PORTRAIT TYPE DU DIRECTEUR FINANCIER D'IL Y A 15/20 ANS... ?



HOMME PRINCIPALEMENT

Costume noir, un technicien comptable et fiscal, expert en analyses et techniques financières. Il gère des équipes importantes dédiées aux cycles financiers (Clients, fournisseurs). Il est intégré aux équipes avec une gestion de niveaux hiérarchiques

PEU DE MOBILITE A PART « FAIRE CARRIERE »

Issu de promotion interne depuis des postes de directeurs de la comptabilité ou de directeur de l'audit et contrôle interne, directeurs de business units, ou bien recruté de préférence de sociétés du même secteur d'activité

HOMME DE L'OMBRE, HOMME DE POUVOIR (DES CHIFFRES)

Rigoureux, Avisé, Négociateur, profil opérationnel de « Technicien expert de la finance faisant partie des éléments de pérennité de la Direction ».

LES ATTENTES EN TERMES DE COMPETENCE ET COMPORTEMENT EXPRIMEES PAR LES CLIENTS HAYS

- Le Directeur Financier proche du Business et des opérations
- Une vision de l'organisation
- Capacité aux changements
- Pilotage de ressources internes /externes
- L'humain, la personnalité, les capacités au pilotage et à la relation
- **Les compétences fortes de management, de leaderships**

DIRECTEUR FINANCIER

COMPETENCES VS EXIGENCES

COMPETENCES	EXIGENCES
TECHNIQUES COMPTABLES, FISCALES ET JURIDIQUES	VISION GLOBALE
CONTRÔLE & RISQUES	TRANSVERSALITE DANS L'ENTREPRISE
AUTRES SAVOIR-FAIRE (RH, ACHATS, ADV, ETC.)	BUSINESS: CAPACITE A SENTIR LE MARCHE
SYSTÈMES D'INFORMATIONS	COMMUNIQUEUR INTERNE / EXTERNE
PILOTAGE DE LA PERFORMANCE	CRÉDIBILITÉ FACE AUX INVESTISSEURS
LEADERSHIP / MANAGEMENT	ENTREPRENEUR : OPPORTUNITES ET MENACES
BUDGETS / PRÉVISIONS	CAPACITE A DIRE NON
ROLE D'ALERTE	INTERNATIONAL

4^E CATEGORIE

Des fonctions « STRATEGIES »

Objectif : Participer à la définition de la stratégie et accompagner la direction générale dans la détermination de la stratégie et des décisions à prendre.

La Finance est active dans les projets de transformation de l'entreprise. Le DAF travaille avec la DG pour communiquer et satisfaire l'actionnaire.

3^E CATEGORIE

Des fonctions « BUSINESS PARTNER »

Objectif : Assurer une mission globale d'accompagnement et de mise en œuvre de la stratégie. Ces fonctions évoluent dans la gestion opérationnelle et de supervision globale de l'entreprise.

La Finance est au fait de la stratégie définie, elle anticipe et optimise le fonctionnement de l'entreprise (aspect organisationnel, outils et systèmes d'information. Productivité et optimisation de coûts sont des priorités pour l'ensemble des directions.

2^E CATEGORIE

Des fonctions de « PERFORMANCES »

Objectif : Elaborer et piloter la politique financière de l'entreprise avec toutes les fonctions financières en améliorant la performance de la direction financière.

Le département Finance contribue par sa propre performance, à la performance globale de l'entreprise. Le DAF mesure l'efficacité de ses équipes et assure que les objectifs soient atteints (traitements et recouvrements des factures, optimisation fiscale, trésorerie...)

1^{RE} CATEGORIE

Des fonctions « RÉGLEMENTAIRES »

Objectif : Assurer les fondamentaux comptables et financiers : établir les documents comptables, fiscaux et sociaux dans le respect des contraintes légales.

Le DAF manage son service et ses équipes Peu de communication vers le reste des départements de l'entreprise.



HAYS FINANCE & COMPTABILITE
QUESTIONNAIRE « LA DIRECTION
FINANCIERE ET LA STRATEGIE »

5^e édition - Paris - Atelier n°1 - Hays
Mardi 2 juillet 2013 - Université Paris-Dauphine



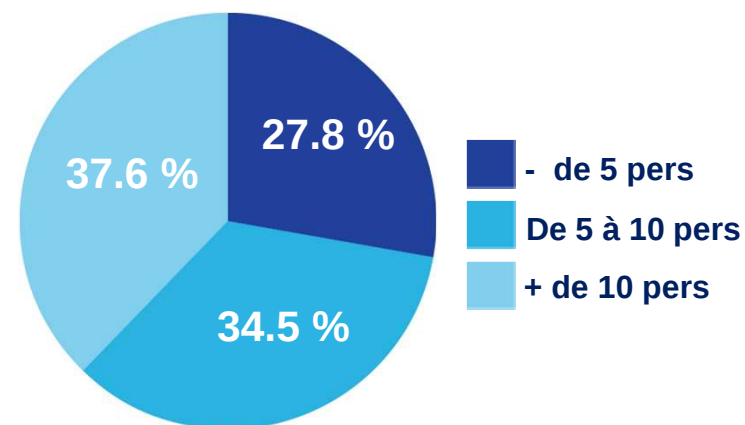
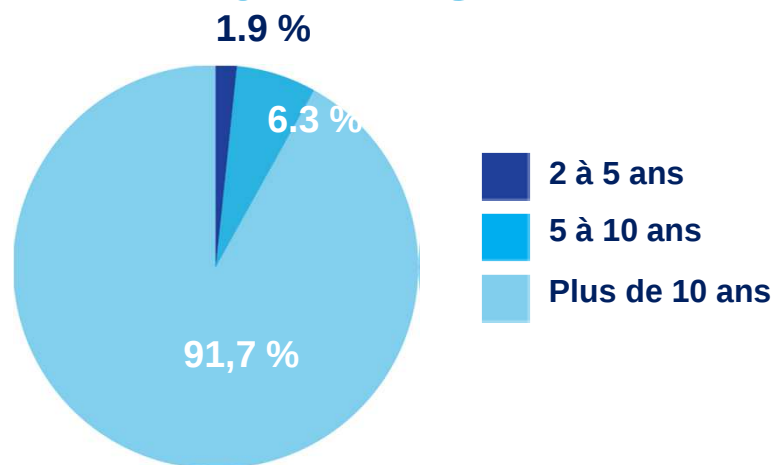
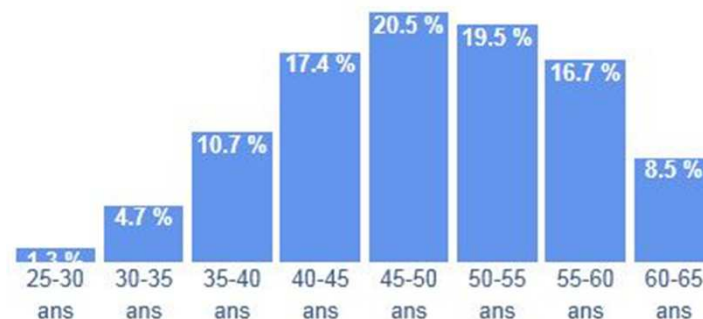
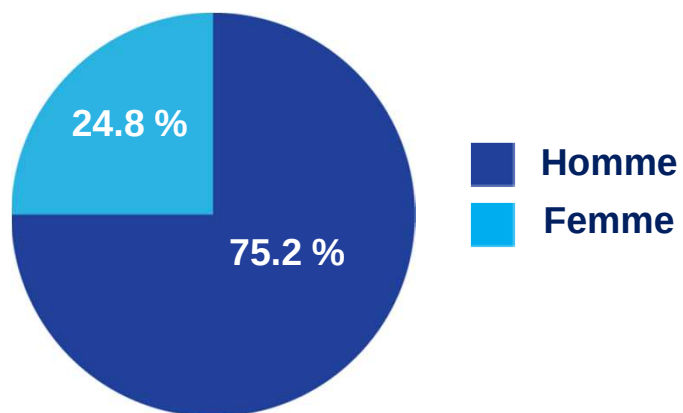
212 REPONSES

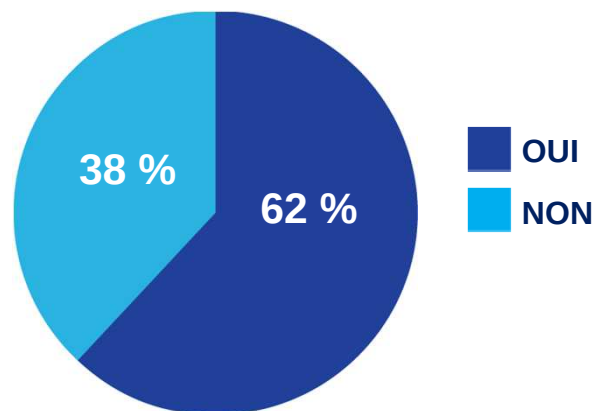
QUELLE EST VOTRE FONCTION AU SEIN DE CETTE ENTREPRISE ?

DAF	46,6%
RAF	11,2%
Directeur du CDG	12,6%
Directeur / Responsable Comptable	10,2%
Directeur Audit Interne	0,5%
Contrôleur financier	7,8%
Contrôleur de Gestion	4,9%
Autres fonctions financières et comptables	6,3%

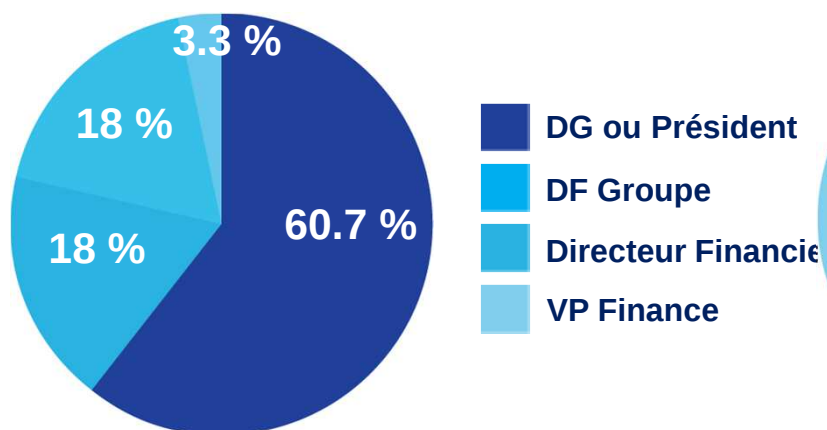
QUELLE EST LA LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE DE VOTRE ENTREPRISE ?

Paris / IDF	41,4%
Régions Sud-Ouest	6,7%
Régions Sud-Est	6,2%
Régions Nord-Ouest	23,8%
Régions Nord-Est	21,9%

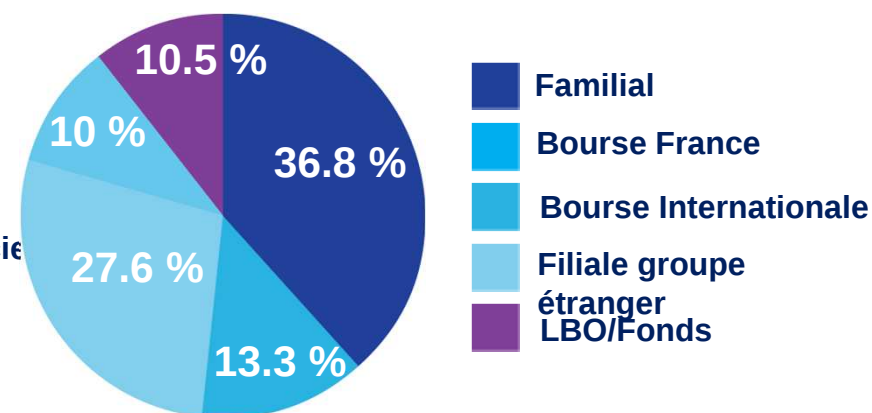




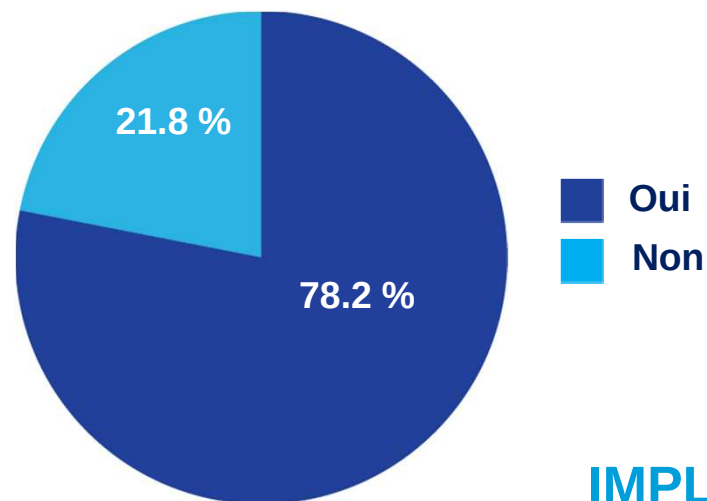
COMITE DE DIRECTION



RATTACHEMENT

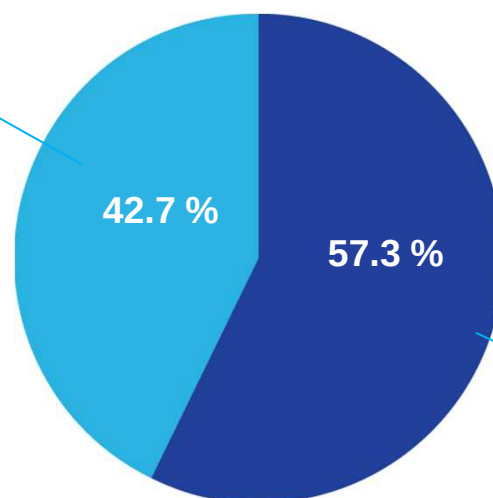


ACTIONNARIAT

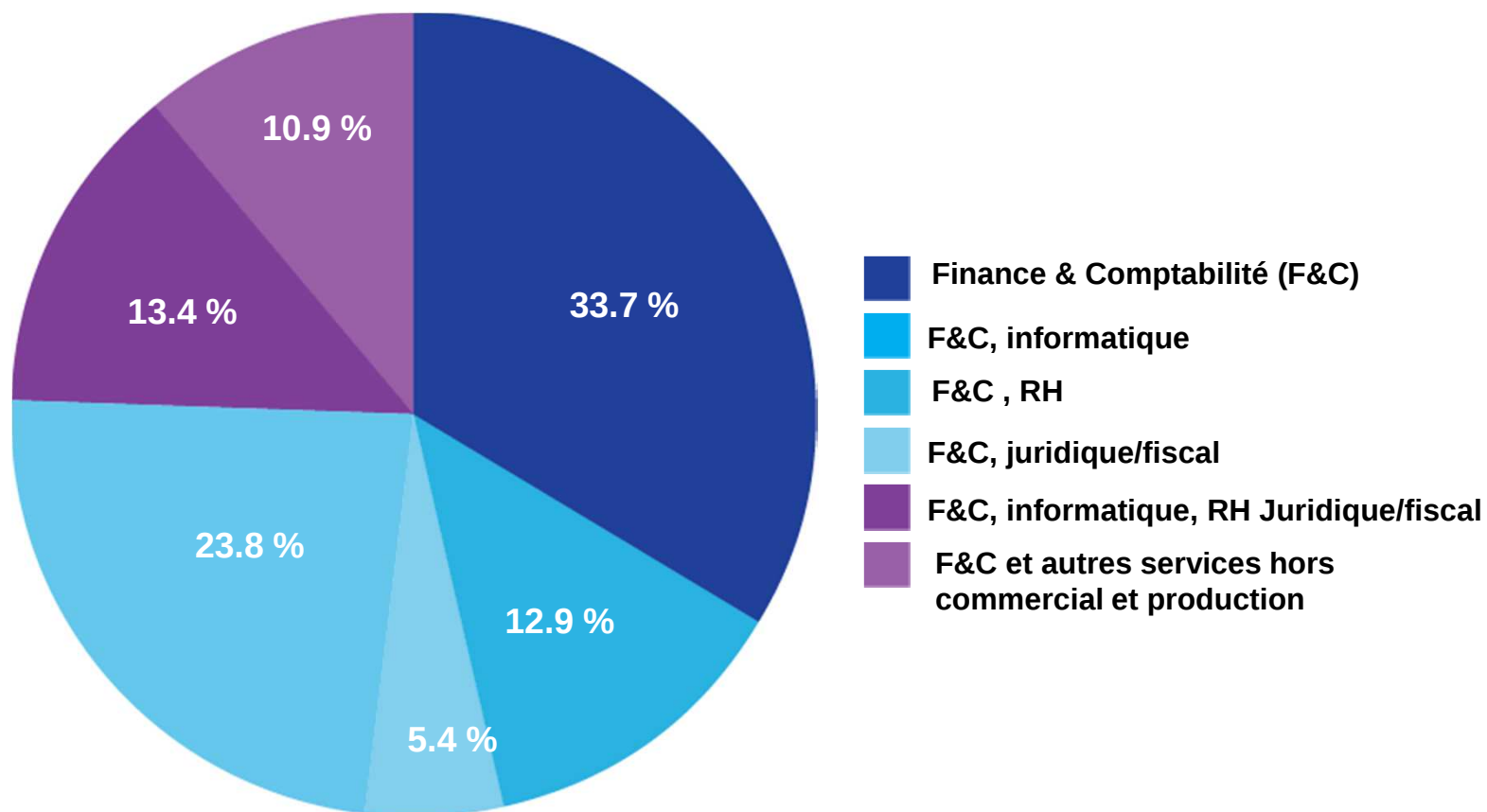


IMPLICATION DU DAF DANS STRATEGIE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

La mise en œuvre de
cette stratégie définie
par une personne tierce



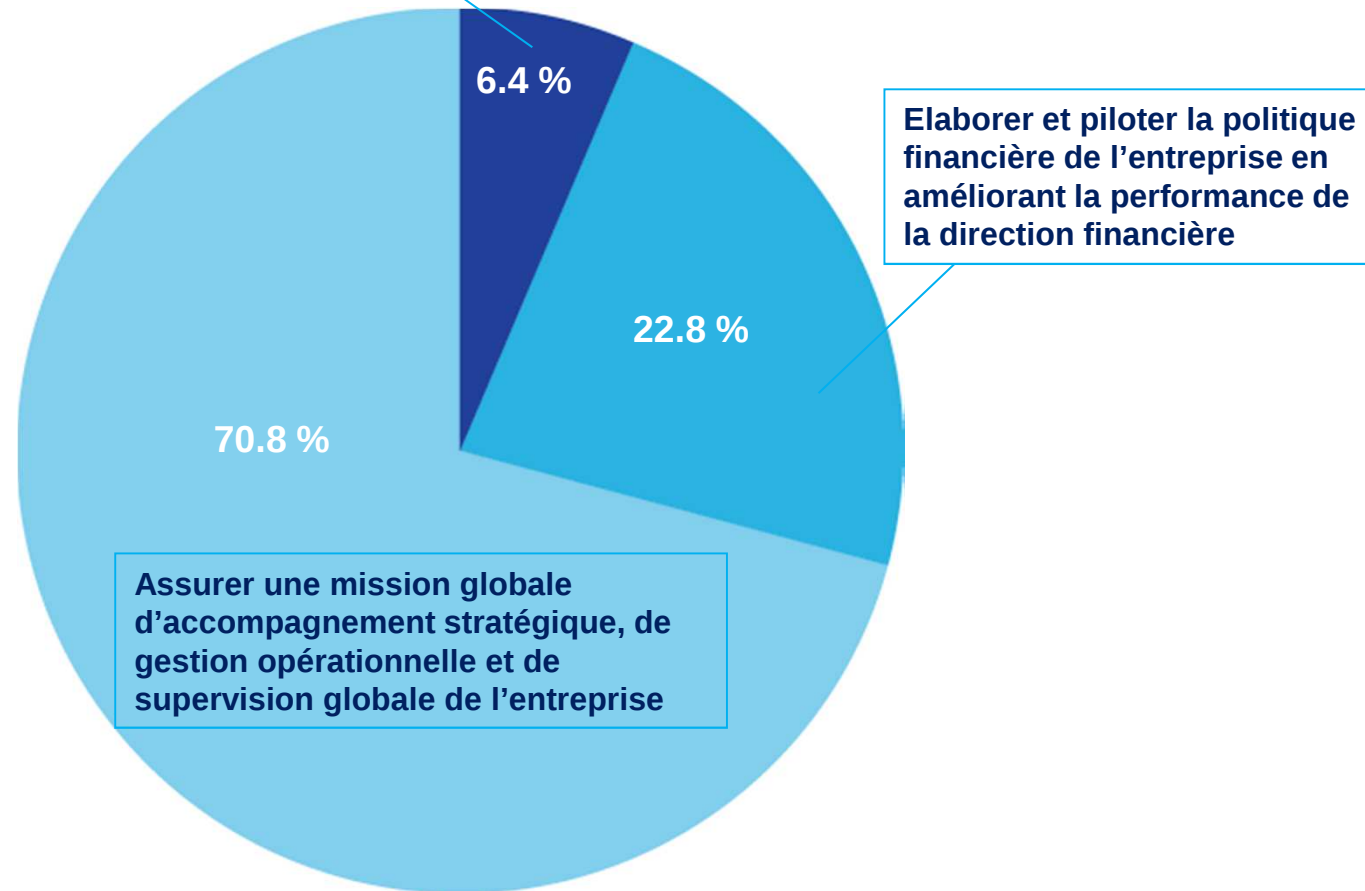
La définition et
aux décisions
stratégiques à
prendre



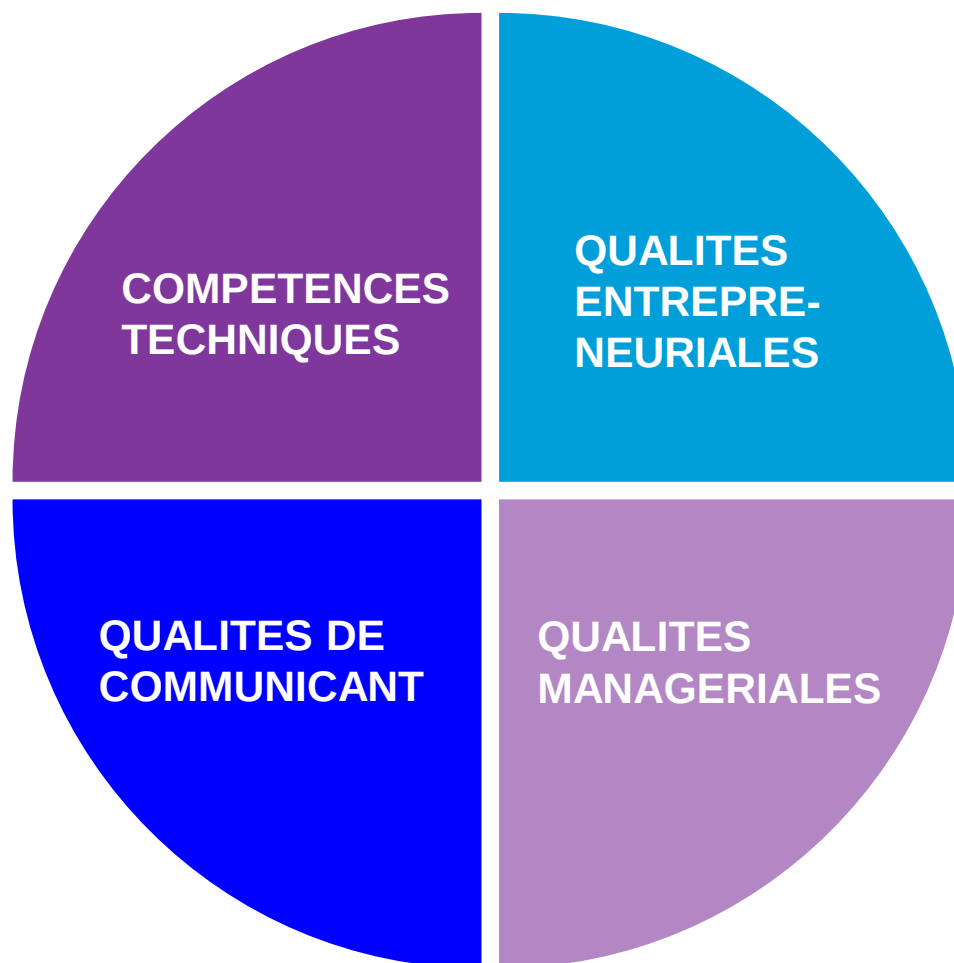
PERIMETRE DE RESPONSABILITES

Assurer les fondamentaux
comptables et financiers : établir
les documents comptables,
fiscaux et sociaux dans le
respect des contraintes légales

ENJEU STRATÉGIQUE DE LA DIRECTION FINANCIÈRE



LE PROFIL DU DIRECTEUR FINANCIER DE DEMAIN



COMPETENCES
TECHNIQUES

EXPERT DE LA TECHNIQUE

- Maîtrise des **techniques comptables et financières** et des techniques de rédaction de synthèses.
- **Maîtrise des processus financiers** et des flux de cash d'exploitation
- Droit des affaires / technique des affaires
- Anglais ; Maîtrise des outils d'information
- Connaissance de **systèmes d'information financière** (ERP, cubes...)



VISIONNAIRE

Sait concilier une **vision globale** car disposant d'une vue complète du monde financier ainsi que d'une **bonne compréhension de la stratégie de l'entreprise**, des métiers, des opérations de l'entreprise et une maîtrise suffisante des techniques pour savoir travailler avec des experts variés.

Sait s'entourer d'un **réseau d'experts** (haut de bilan, controlling, business analysis, normes, consolidation, trésorerie, financements, fiscalité, systèmes d'information financiers, audit...) pour être en situation permanente d'accompagnement de croissance, créativité, valeur ajoutée, fiabilité et pertinence, réalisation de gains, veille technologique

Sait organiser et anticiper les résultats de l'organisation sur le temps et déployer pour ce faire une **vision à long terme** de la performance de l'entreprise

QUALITES
MANAGERIALES

SUPER MANAGER

- **HIERARCHIQUE**

Avec des équipes pluridisciplinaires : secrétariat général et juridique, relations actionnaires, comptabilité, trésorerie, contrôle de gestion, fiscalité, relations bancaires

- **FONCTIONNEL**

Relation avec les directions des différents départements de l'entreprise auprès desquels il doit être reconnu en sa qualité de **Business support** pour chacun d'entre eux

- **RESEAUX**

Auprès des actionnaires, commissaires aux comptes, contrôleurs URSSAF, analystes financiers, agences de cotations, media

Le DF s'attache à concilier les différences de culture et fédérer les énergies autour d'un projet d'entreprise au travers d'une **harmonisation des processus**, systèmes de pilotage et de reporting, en étant extrêmement sensibilisé aux délais légaux et business

QUALITES
DE COMMUNICANT

GARDIEN DU CAP

- **FOURNISSEURS DE REPERES**

En termes d'outils et d'objectifs de performance. Il rassure toutes les parties prenantes de l'entreprise, tant en interne qu'à l'externe, sur les capacités d'évolution de l'entreprise.

- **VERITABLE DIFFERENCIATEUR**

La communication constitue un véritable différenciateur entre les groupes en matière de **compétitivité**, en particulier lors d'une opération d'augmentations importantes de capital.



**LE DIRECTEUR
FINANCIER
DE DEMAIN
N'A PLUS
DE COSTUME
NOIR...
C'EST UNE
FEMME !**

COORDONNÉES

LUDOVIC BESSIÈRE

National Business Director
France & Luxembourg

Hays Recruiting experts in Accountancy & Finance

Building Gaveau
11, avenue Delcassé
75008 Paris

T: +33 (0)1 71 76 77 20
M: +33 (0)6 11 25 40 85
F: +33 (0)1 71 76 77 46
E: l.bessiere@hays.fr

hays.fr

MERCI