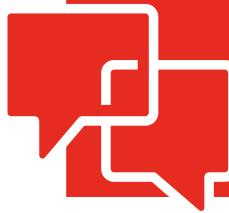




## Richard Lacroix

Executive Search Partner  
FITCH BENNETT Partners



30 janvier 2024

# “ LE DAF DE 2024 N’A PLUS RIEN À VOIR AVEC LE DAF DES ANNÉES 2000 ”

**CREDITSafe** : Richard, vous êtes depuis plusieurs années ce qu'on appelle un chasseur de têtes, aujourd'hui au sein du cabinet Fitch Bennett Partners, mais auparavant vous avez été directeur administratif et financier vous-même, notamment pour des entreprises internationales comme le groupe Toshiba. Ce qui fait de vous un observateur averti de l'évolution du métier de DAF et des nouvelles compétences recherchées par les entreprises qui recrutent aujourd'hui fonction. Quel bilan général tirez-vous de ces évolutions sur les 20 dernières années ?

**RICHARD LACROIX** : Le DAF de 2024, par bien des aspects, est très différent du DAF des années 2000. Si les fondamentaux du métier sont toujours là, plusieurs domaines de compétences se sont renforcés et d'autres ont émergé. Je citerai 5 domaines pour illustrer ces points d'évolution : l'adaptation aux nouvelles réglementations, une gestion toujours plus agile des risques, la nécessaire maîtrise des technologies émergentes, la dimension stratégique croissante de la planification financière et enfin les compétences comportementales de leadership et d'assertivité.

**CREDITSafe** : Un panel très large qui en dit long sur les enjeux auxquels les DAF sont aujourd'hui confrontés. Développons le 1er point : l'adaptation aux nouvelles réglementations. C'est quand même le fondement du métier de DAF que d'appliquer des normes et des règles, non ? En quoi voyez-vous une évolution sur ce sujet ?

**RICHARD LACROIX** : Quand j'évoque l'adaptation aux nouvelles réglementations, je parle en fait de l'extension et de la complexification des lois et des réglementations qui régissent l'environnement dans lequel l'entreprise évolue et auquel le DAF doit apporter en permanence sa valeur ajoutée, pour aider les dirigeants à piloter l'entreprise et à la développer.

De façon classique et récurrente au cours des dernières décennies, l'évolution portait sur les normes comptables, comme les normes internationales du type IFRS ou US Gaap, ou encore sur la fiscalité puisque dans chaque pays et notamment en France, les règles fiscales évoluent en permanence, au moins tous les ans.

Mais bien au-delà de ce cadre réglementaire « cœur de métier », ma propre expérience dans mes postes de directeur financier et dans les recrutements que j'ai menés ces dernières années, m'a amené à constater l'émergence croissante de divers enjeux. Enjeu de transparence avec le Sunshine Act ou la Loi Bertrand que j'ai connus dans le secteur des dispositifs médicaux et de la pharma. Enjeux de gouvernance et de qualité avec les normes ISO et SOX, les certifications AFNOR ou le marquage CE. Enjeu de sécurisation et de confidentialité des données, avec par exemple la RGPD et la digitalisation, notamment avec la facturation électronique.

Evidemment, j'ajoute les réglementations de plus en plus contraignantes liées à l'environnement et d'une façon plus globale à la RSE. Il y a de nombreuses années, le secteur du Hardware, par exemple, suivait la réglementation DEEE avec des obligations sur l'élimination des déchets, des encres, etc. Cette démarche s'est depuis étendue largement à tous les secteurs d'activité et à de nombreux sujets. La RSE et l'évaluation d'éléments environnementaux au sens large concernent désormais les opérations de M&A. La directive « Corporate Sustainability Reporting » de 2022 (dite « CSRD ») vient d'être transposée en droit français en 2024 dans les opérations de M&A et d'intégration post-acquisition (« PMI ») à partir de certains seuils, qui seront abaissés dès 2025 ; puis son application sera élargie à toutes les PME de 2026 à 2028.

Ces considérations environnementales deviennent centrales avec des enjeux multiples pour l'entreprise bien au-delà de la conformité réglementaire, par exemple pour attirer les talents puisque la préservation de l'environnement fait partie des premières valeurs que les candidats recherchent quand ils choisissent un nouvel employeur, ce que je constate moi-même dans mes missions. En complément de l'image verte, les nouvelles réglementations et lois ont drastiquement modifié les politiques sociales : la diversité, l'inclusion de la diversité, la parité hommes-femmes.

Toutes ces règles qui entrent en vigueur renforcent les équilibres à mettre en place au sein des comités de direction et au sein de toute l'organisation. Sur tous ces sujets, le DAF joue un rôle-clé avec un impact direct sur la gouvernance de l'entreprise.

Et sur tous ces sujets, toutes les entreprises et tous les DAF n'avancent pas à la même vitesse, selon leurs priorités et leurs moyens.

**CREDITSafe** : Le DAF hérite donc des contraintes de nos économies toujours plus normatives. Mais cela ne fait-il pas partie de son ADN que de composer avec des règles ?

**RICHARD LACROIX** : Oui, à la différence près que face à ces évolutions réglementaires toujours plus exigeantes et face à des économies fragiles et incertaines, le DAF doit aujourd'hui non seulement savoir appliquer et respecter ces normes mais aussi faire preuve d'anticipation. Plus que jamais, le DAF de 2024 est rémunéré pour prévoir les risques et les actions pour s'en préparer, renforçant ainsi une responsabilité forte dans la survie et le développement de la société.

**Le DAF de 2024 est un Business Partner transverse et stratégique „**

**CREDITSafe** : Cette responsabilité qui se renforce face à des normes et des risques qui se multiplient, ne reflète-t-elle pas une position de Business Partner pour les DAF auprès des dirigeants ?

**RICHARD LACROIX** : Tout à fait mais là encore, le DAF de 2024 n'est plus le Business Partner qu'il a pu être par le passé. Si je prends mon expérience personnelle, on attendait du DAF qu'il soit imaginatif et créatif dans l'application des normes comptables, par exemple en matière de reconnaissance de revenus des contrats commerciaux dans le secteur de l'édition de logiciels, pour maximiser les résultats à annoncer au marché financier.

Or il me semble que ces dernières années, il y a beaucoup moins de marge de manœuvre pour les DAF car les cadres réglementaires se sont extrêmement complexifiés et rigidifiés. Reprenons l'exemple du secteur de la santé : le Sunshine Act et la loi Bertrand ont encadré de façon tellement drastique toutes les pratiques visant à rémunérer des apporteurs d'affaires, des prospects ou des clients que l'entreprise ne pouvait même plus inviter à déjeuner un médecin pour un montant supérieur à 10 €, ce qui excluait même le McDo !

Donc beaucoup plus de surveillance, beaucoup plus de transparence et donc beaucoup moins de flexibilité. Pour un DAF, l'accroissement des normes est un facteur très contraignant qui l'oblige à trouver de nouvelles solutions. Le DAF de 2024 reste un Business Partner du dirigeant et des directions opérationnelles métiers mais, pour trouver des solutions, il doit aujourd'hui davantage s'entourer et orchestrer d'autres compétences que la sienne seule.

**CREDITSafe** : Compte tenu de la complexité croissante des normes, le DAF doit donc savoir s'entourer de plus en plus, orchestrer et coordonner des spécialistes.

**RICHARD LACROIX** : Oui et des spécialistes dans tous les domaines. Le juridique bien sûr, la fiscalité aussi avec par exemple les questions liées aux prix de transfert, qui eux-mêmes auront des impacts importants sur les business models et les marges de l'entreprise. Des spécialistes en matière de droit du travail parce que le DAF a son mot à dire en partenariat avec les RH sur les types de contrats de travail à mettre en place, sur les modèles et règles de commissions des commerciaux, sur les contrats avec les prestataires extérieurs à la société par exemple les sous-traitants. En fait, le DAF doit veiller à tous les types de risques, et pour cela se faire accompagner selon le niveau de risque. Les actionnaires et les dirigeants de la société ne lui pardonneront pas un manque d'anticipation et de couverture du risque.

Si on revient à ce rôle de Business Partner, au-delà de la question des risques, je note aussi que les dirigeants attendent également du DAF de bien connaître le secteur d'activité de l'entreprise, à savoir ses acteurs, ses tendances d'évolution, ses contraintes, ses pratiques, de savoir dialoguer avec les fonctions opérationnelles, de s'y intéresser avec sincérité. Souvent, dans mes missions de chasse, on me demande un profil avec un certain vernis technique, que le candidat ait une réelle appétence pour tel ou tel secteur d'activité. Et c'est très compréhensible également parce que le DAF représente l'entreprise auprès de nombreux tiers : il est amené à parler au fisc, à l'inspection du travail, aux banquiers, aux actionnaires et investisseurs...

Le DAF peut et doit aussi aider sur des relations clients, notamment sur les grands comptes, par exemple pour fixer et négocier des clauses de garanties ou des remises de fin d'année. Au même titre, il peut aider sur les relations fournisseurs également. Donc le DAF doit assumer son rôle de Business Partner sur tous les axes et vis à vis de tous les tiers. Et son rôle de communicant ne peut en aucun cas se limiter aux chiffres ; il doit les rendre légitimes et convaincants grâce à sa compréhension et à son analyse du business.



CREDITSAFE : Un Business Partner qui doit composer avec plus de risques aujourd'hui qu'auparavant selon vous ?

RICHARD LACROIX : Pour moi, le DAF doit effectivement faire face à beaucoup plus de risques aujourd'hui, et savoir les anticiper. Les risques qui ont été liés au Covid par exemple avec des stocks de produits pharmaceutiques à écouter par la suite. Les risques liés aux conflits armés en Europe, avec des enjeux monétaires et opérationnels sur les supply chains, comme les tensions sur les approvisionnements en matières premières ou en produits semi-finis ou finis, dont les prix ont parfois été multipliés par 1000 comme ce fut le cas de certaines puces électroniques.

Le DAF doit donc épauler la direction Achats dans un contexte de crise pour trouver d'autres fournisseurs, pérennes et fiables, au-delà du trio classique des attentes « qualité - coût - délai ». Ajoutons pour les DAF en France les conséquences financières du plan de relance de l'économie de 100 milliards d'euros, dont on sait aujourd'hui que beaucoup de sociétés peinent à rembourser leurs prêts. On pourrait reprendre ainsi tous les postes d'actif et de passif du bilan, et constater d'après moi qu'il y a plus de risques à gérer aujourd'hui pour un DAF.

Enfin, le risque qui se développe très vite et dont on parle modérément pour ne pas être trop anxiogène : le risque informatique, avec des attaques aujourd'hui permanentes, qui menacent les données, les ressources et les capacités opérationnelles des entreprises, et augmentent considérablement les coûts avec des services de cybersécurité, du matériel plus puissant, des assurances, etc....

CREDITSAFE : On parle de gestion des risques et d'anticipation. Le DAF a toujours eu un ADN d'anticipation puisqu'il établit des plans budgétaires, des prévisions financières... Dans le contexte d'incertitudes que nous connaissons, cette qualité d'anticipation ne relève-t-elle pas plus de capacité d'analyse prospective ? C'est-à-dire la capacité à imaginer différents scénarios et à prévoir les réponses possibles dans chacun des cas ?

RICHARD LACROIX : Le métier de DAF s'appuie forcément sur des capacités d'anticipation et donc sur une démarche d'hypothèses, construites en collaboration avec les métiers de l'entreprise, le directeur commercial, le directeur technique, le directeur R&D... Que ce soit pour établir un budget, une prévision d'atterrissement de résultat ou de trésorerie, un business plan, un impairment test, Le DAF doit produire au minimum deux scénarios : un scénario optimiste et un scénario pessimiste, voire aller beaucoup plus loin. Notre contexte économique incertain renforce clairement cette dimension d'anticipation et souligne les qualités indispensables du DAF évoquées jusqu'ici.

Plus le DAF se comportera en Business Partner, via une collaboration accrue avec les métiers de l'entreprise et une connaissance optimale de son secteur d'activité, et plus il sera capable d'imaginer et donc d'anticiper les changements pour préserver au mieux les ressources de l'entreprise et accompagner du mieux possible ses performances. Il doit aider à bâtir une croissance rentable et pérenne.

J'ajoute que le contexte actuel se traduit aussi par une pression accrue des actionnaires, banques et investisseurs : le DAF doit pouvoir accompagner le dirigeant ou le directeur commercial dans ces réunions mais il doit aussi être capable de mener l'entretien seul et de répondre sur les enjeux opérationnels de l'entreprise.

CREDITSAFE : Ces capacités d'anticipation et d'accompagnement supposent d'être bien outillé. Les métiers de l'entreprise ont tous engagé leur digitalisation, et la direction financière n'y a pas échappé. Le DAF de 2024 subit-il cette transformation digitale ou bien la pilote-t-il ? L'appétence au digital est-elle un critère pour le recrutement des DAF ?

RICHARD LACROIX : Quand je demande à des candidats sur des postes de DAF si, parmi leurs missions, ils aimeraient piloter, le déploiement d'un nouvel ERP, un sur deux me répond : « Je l'ai déjà fait, je sais faire, j'ai bien aimé, c'est essentiel pour l'entreprise, mais c'est très chronophage. Je préférerais faire autre chose. » Un engouement très relatif donc mais une réelle conscience du caractère indispensable des outils digitaux pour un pilotage efficace. Certains sont fans de data, d'automatisation et parfois-même de Power BI mais c'est une minorité. En revanche, je rencontre de plus en plus de profils déjà convertis à l'intelligence artificielle, qui pour certains utilisent Chat GPT pour bâtir leurs fichiers Excel complexes.

Quand on voit les success story de fonds d'investissements ou de business models grâce aux dernières technologies de l'information appliquées aux domaines financiers, on ne peut pas nier la puissance du digital. Le DAF de 2024 ne peut pas faire l'impasse.

**Face à une complexité et à une diversité croissante des risques, le DAF ne doit pas être parfait mais il doit être complet**

CREDITSAFE : Le digital est donc l'allié du DAF de 2024 pour une maîtrise optimale des données de pilotage financier de l'entreprise.

RICHARD LACROIX : Ce qui revient à dire que grâce au digital, le DAF devient le garant auprès des actionnaires de la fiabilité des informations (ce qui incite là encore le DAF à anticiper pour être toujours à la pointe des outils, en l'occurrence digitaux). Depuis six mois, dans la quasi-totalité des recrutements de DAF pour lesquels j'ai été mandaté, l'une des premières attentes de nos clients était de renforcer la fiabilité des données. La compétence digitale du DAF est donc très concrète. Renforcer la fiabilité des données pour mieux gérer l'entreprise, mieux anticiper, c'est une demande de plus en plus forte des dirigeants.

CREDITSAFE : Au début de notre entretien, vous avez évoqué le leadership et l'assertivité parmi les 5 domaines de compétence qui ont évolué chez les DAF. Pouvez-vous nous en dire plus ? Leadership, c'est vite un mot valisé aujourd'hui mais vous y ajoutez l'assertivité.

RICHARD LACROIX : Les dirigeants me demandent quasiment tout le temps des candidats qui ont de l'assertivité et notamment pour les postes de DAF. L'assertivité, c'est ici la capacité à imposer et à défendre ses idées et ses convictions, la capacité à être force de proposition en permanence et à défendre son territoire et ses équipes. Il arrive qu'on me demande des DAF avec une très forte personnalité pour être un interlocuteur capable de gérer la relation avec des fonds d'investissement "agressifs, intrusifs, combattifs" pour reprendre les termes utilisés par certains de mes clients.

A une certaine époque, on pouvait imaginer qu'on attendait d'un DAF qu'il soit un bon exécutant de la stratégie financière de l'entreprise, que la trésorerie soit bien gérée, la rentabilité sous contrôle. De nos jours, l'entreprise confie au DAF un rôle de Business Partner capable d'aller défendre les choix du comité de direction ou le business plan auprès d'investisseurs. On recherche un négociateur avec une capacité de conviction certaine. C'est une évolution forte du métier.

Le DAF est encore plus qu'avant attendu comme un acteur de la transformation de l'entreprise qui doit agir sur les trois axes classiques de la transformation que sont les systèmes d'information, les processus et l'organisation. Pour accompagner le changement, et optimiser le fonctionnement de la société. Et là il doit avoir du leadership, c'est-à-dire une capacité de vision, une capacité à entraîner les collaborateurs de l'entreprise en mode transversal et à jouer un vrai rôle moteur au comité de direction, sans se contenter d'être une simple chambre d'enregistrement des décisions business de la direction.

Le DAF de 2024 parle de plus en plus et indifféremment autant de chiffres que de business, et ce qui renforce son binôme avec le DG et sa collaboration avec toutes les fonctions opérationnelles.

CREDITSAFE : Si on résume, les dirigeants de 2024 attendent des DAF d'être un véritable Business Partner, capable d'anticiper et de s'entourer de spécialistes pour parer à des risques toujours plus complexes et garder ses capacités d'agilité financière. Une vision du métier partagée par les candidats par tu rencontres ?

RICHARD LACROIX : Oui mais avec une dimension supplémentaire dont la tendance se confirme et que je vois de plus en plus dans les attentes des candidats que je rencontre. C'est la quête de sens !

Et c'est vrai autant pour de jeunes candidats que pour des profils expérimentés. Dans mon livre "Rebondir, le guide pratique de la reconversion", je mentionne le cas des quadras, des quinquas, qui ne trouvent plus suffisamment de sens dans leur travail, et sont peuvent devenir victimes du phénomène de bore out, qui peut amener d'autres maladies psychologiques et d'autres mal-être. Je rencontre un grand nombre de candidats qui sont à l'écoute du marché ou en recherche, et qui me disent : « j'ai 50 ans et pendant les 15 années qui restent, je veux du sens dans mon travail ; je veux encore des challenges mais je veux surtout un équilibre entre le plaisir, voire même « le fun », et le travail ».

La quête de sens est devenue primordiale. Les candidats veulent avoir en face d'eux des recruteurs qui vont "vendre leur entreprise", savoir présenter leurs valeurs, leurs visions. De trop nombreuses entreprises pensent encore que c'est au candidat de se vendre alors que c'est le schéma inverse qui s'est installé depuis ces toutes dernières années, ce qui changera sans doute tôt ou tard.

CREDITSAFE : Merci Richard pour cet entretien qui offre une lecture dense des évolutions du métier de DAF, plus que jamais au cœur des enjeux de performance des entreprises.

**La fiabilisation des données est une priorité demandée aux DAF en 2024**



CREDITSAFE : Un Business Partner qui doit composer avec plus de risques aujourd'hui qu'àuparavant selon vous ?

RICHARD LACROIX : Pour moi, le DAF doit effectivement faire face à beaucoup plus de risques aujourd'hui, et savoir les anticiper. Les risques qui ont été liés au Covid par exemple avec des stocks de produits pharmaceutiques à écouler par la suite. Les risques liés aux conflits armés en Europe, avec des enjeux monétaires et opérationnels sur les supply chains, comme les tensions sur les approvisionnements en matières premières ou en produits semi-finis ou finis, dont les prix ont parfois été multipliés par 1000 comme ce fut le cas de certaines puces électroniques.

Le DAF doit donc épauler la direction Achats dans un contexte de crise pour trouver d'autres fournisseurs, pérennes et fiables, au-delà du trio classique des attentes « qualité - coût - délai ». Ajoutons pour les DAF en France les conséquences financières du plan de relance de l'économie de 100 milliards d'euros, dont on sait aujourd'hui que beaucoup de sociétés peinent à rembourser leurs prêts. On pourrait reprendre ainsi tous les postes d'actif et de passif du bilan, et constater d'après moi qu'il y a plus de risques à gérer aujourd'hui pour un DAF.

Enfin, le risque qui se développe très vite et dont on parle modérément pour ne pas être trop anxiogène : le risque informatique, avec des attaques aujourd'hui permanentes, qui menacent les données, les ressources et les capacités opérationnelles des entreprises, et augmentent considérablement les coûts avec des services de cybersécurité, du matériel plus puissant, des assurances, etc....

CREDITSAFE : On parle de gestion des risques et d'anticipation. Le DAF a toujours eu un ADN d'anticipation puisqu'il établit des plans budgétaires, des prévisions financières... Dans le contexte d'incertitudes que nous connaissons, cette qualité d'anticipation ne relève-t-elle pas plus de capacité d'analyse prospective ? C'est-à-dire la capacité à imaginer différents scénarios et à prévoir les réponses possibles dans chacun des cas ?

RICHARD LACROIX : Le métier de DAF s'appuie forcément sur des capacités d'anticipation et donc sur une démarche d'hypothèses, construites en collaboration avec les métiers de l'entreprise, le directeur commercial, le directeur technique, le directeur R&D... Que ce soit pour établir un budget, une prévision d'atterrissement de résultat ou de trésorerie, un business plan, un impairment test, Le DAF doit produire au minimum deux scénarios : un scénario optimiste et un scénario pessimiste, voire aller beaucoup plus loin. Notre contexte économique incertain renforce clairement cette dimension d'anticipation et souligne les qualités indispensables du DAF évoquées jusqu'ici.

Plus le DAF se comportera en Business Partner, via une collaboration accrue avec les métiers de l'entreprise et une connaissance optimale de son secteur d'activité, et plus il sera capable d'imaginer et donc d'anticiper les changements pour préserver au mieux les ressources de l'entreprise et accompagner du mieux possible ses performances. Il doit aider à bâtir une croissance rentable et pérenne.

J'ajoute que le contexte actuel se traduit aussi par une pression accrue des actionnaires, banques et investisseurs : le DAF doit pouvoir accompagner le dirigeant ou le directeur commercial dans ces réunions mais il doit aussi être capable de mener l'entretien seul et de répondre sur les enjeux opérationnels de l'entreprise.

CREDITSAFE : Ces capacités d'anticipation et d'accompagnement supposent d'être bien outillé. Les métiers de l'entreprise ont tous engagé leur digitalisation, et la direction financière n'y a pas échappé. Le DAF de 2024 subit-il cette transformation digitale ou bien la pilote-t-il ? L'appétence au digital est-elle un critère pour le recrutement des DAF ?

RICHARD LACROIX : Quand je demande à des candidats sur des postes de DAF si, parmi leurs missions, ils aimeraient piloter, le déploiement d'un nouvel ERP, un sur deux me répond : « Je l'ai déjà fait, je sais faire, j'ai bien aimé, c'est essentiel pour l'entreprise, mais c'est très chronophage. Je préférerais faire autre chose. » Un engouement très relatif donc mais une réelle conscience du caractère indispensable des outils numériques pour un pilotage efficace. Certains sont fans de data, d'automatisation et parfois-même de Power BI mais c'est une minorité. En revanche, je rencontre de plus en plus de profils déjà convertis à l'intelligence artificielle, qui pour certains utilisent Chat GPT pour bâtir leurs fichiers Excel complexes.

Quand on voit les success story de fonds d'investissements ou de business models grâce aux dernières technologies de l'information appliquées aux domaines financiers, on ne peut pas nier la puissance du digital. Le DAF de 2024 ne peut pas faire l'impossible.

**“ Face à une complexité et à une diversité croissante des risques, le DAF ne doit pas être parfait mais il doit être complet ”**

CREDITSAFE : Le digital est donc l'allié du DAF de 2024 pour une maîtrise optimale des données de pilotage financier de l'entreprise.

RICHARD LACROIX : Ce qui revient à dire que grâce au digital, le DAF devient le garant auprès des actionnaires de la fiabilité des informations (ce qui incite là encore le DAF à anticiper pour être toujours à la pointe des outils, en l'occurrence digitaux). Depuis six mois, dans la quasi-totalité des recrutements de DAF pour lesquels j'ai été mandaté, l'une des premières attentes de nos clients était de renforcer la fiabilité des données. La compétence digitale du DAF est donc très concrète. Renforcer la fiabilité des données pour mieux gérer l'entreprise, mieux anticiper, c'est une demande de plus en plus forte des dirigeants.

**“ La fiabilisation des données est une priorité demandée aux DAF en 2024 ”**

CREDITSAFE : Au début de notre entretien, vous avez évoqué le leadership et l'assertivité parmi les 5 domaines de compétence qui ont évolué chez les DAF. Pouvez-vous nous en dire plus ? Leadership, c'est vite un mot valise aujourd'hui mais vous y ajoutez l'assertivité.

RICHARD LACROIX : Les dirigeants me demandent quasiment tout le temps des candidats qui ont de l'assertivité et notamment pour les postes de DAF. L'assertivité, c'est ici la capacité à imposer et à défendre ses idées et ses convictions, la capacité à être force de proposition en permanence et à défendre son territoire et ses équipes. Il arrive qu'on me demande des DAF avec une très forte personnalité pour être un interlocuteur capable de gérer la relation avec des fonds d'investissement "agressifs, intrusifs, combattifs" pour reprendre les termes utilisés par certains de mes clients.

**“ Le DAF de 2024 parle autant de chiffres que de business ”**

A une certaine époque, on pouvait imaginer qu'on attendait d'un DAF qu'il soit un bon exécutant de la stratégie financière de l'entreprise, que la trésorerie soit bien gérée, la rentabilité sous contrôle. De nos jours, l'entreprise confie au DAF un rôle de Business Partner capable d'aller défendre les choix du comité de direction ou le business plan auprès d'investisseurs. On recherche un négociateur avec une capacité de conviction certaine. C'est une évolution forte du métier.

Le DAF est encore plus qu'avant attendu comme un acteur de la transformation de l'entreprise qui doit agir sur les trois axes classiques de la transformation que sont les systèmes d'information, les processus et l'organisation. Pour accompagner le changement, et optimiser le fonctionnement de la société. Et là il doit avoir du leadership, c'est-à-dire une capacité de vision, une capacité à entraîner les collaborateurs de l'entreprise en mode transversal et à jouer un vrai rôle moteur au comité de direction, sans se contenter d'être une simple chambre d'enregistrement des décisions business de la direction.

Le DAF de 2024 parle de plus en plus et indifféremment autant de chiffres que de business, et ce qui renforce son binôme avec le DG et sa collaboration avec toutes les fonctions opérationnelles.

CREDITSAFE : Si on résume, les dirigeants de 2024 attendent des DAF d'être un véritable Business Partner, capable d'anticiper et de s'entourer de spécialistes pour parer à des risques toujours plus complexes et garder ses capacités d'agilité financière. Une vision du métier partagée par les candidats par tu rencontres ?

RICHARD LACROIX : Oui mais avec une dimension supplémentaire dont la tendance se confirme et que je vois de plus en plus dans les attentes des candidats que je rencontre. C'est la quête de sens !

Et c'est vrai autant pour de jeunes candidats que pour des profils expérimentés. Dans mon livre "Rebondir, le guide pratique de la reconversion", je mentionne le cas des quadras, des quinquas, qui ne trouvent plus suffisamment de sens dans leur travail, et sont peuvent devenir victimes du phénomène de bore out, qui peut amener d'autres maladies psychologiques et d'autres mal-être. Je rencontre un grand nombre de candidats qui sont à l'écoute du marché ou en recherche, et qui me disent : « j'ai 50 ans et pendant les 15 années qui restent, je veux du sens dans mon travail ; je veux encore des challenges mais je veux surtout un équilibre entre le plaisir, voire même « le fun », et le travail ». La quête de sens est devenue primordiale. Les candidats veulent avoir en face d'eux des recruteurs qui vont "vendre leur entreprise", savoir présenter leurs valeurs, leurs visions. De trop nombreuses entreprises pensent encore que c'est au candidat de se vendre alors que c'est le schéma inverse qui s'est installé depuis ces toutes dernières années, ce qui changera sans doute tôt ou tard.

CREDITSAFE : Merci Richard pour cet entretien qui offre une lecture dense des évolutions du métier de DAF, plus que jamais au cœur des enjeux de performance des entreprises.

**“ Le digital est au cœur de la performance des DAF de 2024 ”**