



**HAL**  
open science

## QUI SONT LES DAF, CES ACTEURS DE LA FINANCIARISATION ?

Nicolas Berland, Marie Redon

► **To cite this version:**

Nicolas Berland, Marie Redon. QUI SONT LES DAF, CES ACTEURS DE LA FINANCIARISATION?. Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible, May 2015, Toulouse, France. pp.cd-rom. hal-01188212

**HAL Id: hal-01188212**

**<https://hal.science/hal-01188212>**

Submitted on 28 Aug 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# ***QUI SONT LES DAF, CES ACTEURS DE LA FINANCIARISATION ?***

**Nicolas Berland, Professeur**, DRM – Université Paris Dauphine, Place du Maréchal de Lattre de Tassigny – 75016 Paris, [nicolas.berland@dauphine.fr](mailto:nicolas.berland@dauphine.fr)

**Marie Redon, Doctorante Contractuelle**, DRM - Université Paris Dauphine, Place du Maréchal de Lattre de Tassigny – 75016 Paris, [marie.redon@dauphine.fr](mailto:marie.redon@dauphine.fr)

## **Résumé :**

Cet article s'intéresse aux trajectoires professionnelles des directeurs administratifs et financiers (DAF). Ce groupe professionnel, en pleine expansion depuis les années 1980, voit son influence s'accroître avec la financiarisation de l'entreprise. Au moyen d'une étude périodique des *Curriculum Vitae* de 240 DAF, nous cherchons à comprendre comment, la financiarisation oriente leurs

trajectoires professionnelles, façonne leur identité, et renforce leur légitimité dans l'entreprise. Ces recherches constituent un premier pas vers la compréhension de l'influence qu'ont ces acteurs dans le processus d'institutionnalisation de la finance au sein de l'entreprise, et contribuent aux courants de la financiarisation et de la sociologie de la finance.

**Mots clés :** financiarisation, gouvernance d'entreprise, Directeurs Administratifs et Financiers (DAF), trajectoires professionnelles.

## **Abstract :**

This article focuses on the career paths of the CFOs. This professional group, which has been expanding since the 1980s, saw its influence grow with the financialization of organisations. Thanks to a periodic survey of 240 résumés of CFOs, we aim at understanding how financialization guides their

career paths, shapes their identity, and strengthens their legitimacy in the organisation. This research will help us understand how these actors promote the financialization of organisations, and contribute to the currents of financialisation and the sociology of finance.

**Key words :** financialization, corporate governance, Chief Financial Officer (CFO), career paths

## 1. Introduction

L'économie serait entrée dans une phase de financiarisation croissante depuis plusieurs années. Ce nouveau paradigme du capitalisme trouverait ses sources dans de multiples phénomènes comme la désintermédiation bancaire, la baisse des taux d'intérêt, la primauté donnée à la valeur actionnariale... Cette financiarisation passerait aussi par une catégorie d'acteurs, les directeurs financiers, qui n'existait pas, ou peu, dans les années 1970 (Zorn, 2004). Ces artisans de la financiarisation méritent alors que l'on s'intéresse à leur écosystème et à leur histoire afin de mieux comprendre les évolutions de la gouvernance des entreprises.

Kädtler et Sperling (2002), Krippner (2005, 2011) et Epstein (2005) distinguent la financiarisation externe, résultat macroéconomique de l'essor des marchés financiers et de la communauté financière, de la financiarisation interne. Cette dernière se traduit par le développement d'un mode de gouvernance orienté vers la maximisation de la valeur actionnariale et impacte le pilotage stratégique, les pratiques internes et les systèmes de contrôle mis en place dans l'entreprise (Fligstein, 1990 ; Lazonick et O'Sullivan, 2000 ; Gleadle et al., 2012). C'est dans ce dernier courant que s'inscrit notre article.

Alors que de nombreux chercheurs (Lazonick et O'Sullivan, 2000 ; Froud et al., 2012) considèrent la financiarisation de l'entreprise comme le résultat de l'expansion des marchés financiers, peu d'auteurs se sont penchés sur les origines endogènes de ce phénomène. D'après Fligstein (1990), la financiarisation s'explique par la prise de pouvoir d'une classe de dirigeants ayant réussi à imposer leur conception financière du contrôle. Depuis, la sociologie de la finance<sup>1</sup> s'intéresse au processus de financiarisation à travers le prisme des professions, et plus particulièrement des professionnels de la finance (Knorr Cetina et Preda, 2012). En France, le projet de l'Agence Nationale de la Recherche « Carrières de la Finance : dynamiques professionnelles de l'espace financier saisies au croisement des carrières des financiers et des carrières des dispositifs », coordonné par Valérie Boussard, étudie les trajectoires et le processus de légitimation professionnelle des acteurs financiers et analyse leur place dans les modalités de régulations du capitalisme.

De récentes études ont été menées sur divers professionnels de la finance tels que les intermédiaires des opérations de fusions-acquisitions (Boussard et Dujarier, 2014), les investisseurs institutionnels (Jung et Dobbin, 2012), les analystes financiers (Wansleben,

---

<sup>1</sup> *Sociology of finance*, Knorr Cetina et Preda (2012), *The Oxford Handbook of Sociology of Finance*, Oxford University Press

2012)... Mais, de nombreuses pistes de recherche restent encore à approfondir. En effet, la plupart de ces études s'intéressent à une catégorie de professionnels intermédiaires entre les marchés financiers et l'entreprise. Aussi, il est nécessaire d'étudier le rôle et l'influence des acteurs internes à l'organisation pour comprendre toutes les dimensions et l'endogénéité de ce processus. Fligstein (1990), Lantenois (2010) et Widmer (2011), se sont intéressés aux dirigeants d'entreprises, mais peu d'auteurs se sont penchés sur l'influence des professionnels de la comptabilité et de la finance internes à l'organisation. Pourtant, leur légitimité et leur influence se sont renforcées avec la financiarisation (Zorn, 2004 ; EY, 2013 ; Wawryszuk-Misztal et Wrońska-Bukalska, 2014 ; Legalais et Morales, 2014).

Ainsi, dans la suite des études menées en sociologie de la finance, nous souhaitons étudier une catégorie d'acteurs dont le pouvoir ne cesse de s'accroître avec la financiarisation, les directeurs administratifs et financiers (DAF).

Ces recherches présentent un intérêt académique puisqu'elles permettent d'enrichir la compréhension de la financiarisation à partir des mécanismes d'influence des groupes professionnels. D'autre part, elles relèvent d'un intérêt pratique pour l'entreprise. En effet, si l'on démontre que les DAF influencent les décisions stratégiques de l'entreprise, alors les politiques de recrutement et de rémunération incitative des DAF pourraient être ajustées en fonction des objectifs stratégiques de celle-ci.

Notre question de recherche vise alors à comprendre comment ont évolué les dirigeants financiers au regard du processus de financiarisation des entreprises. Notre étude s'inscrit dans une démarche exploratoire et vise à construire un état des lieux de ce groupe professionnel. Pour cela nous nous sommes intéressés aux *Curriculum Vitae* (CV) d'une population de DAF, réparties en quatre sous-échantillons temporels, afin de mettre en évidence l'état et l'évolution des caractéristiques singulières de cette profession. L'analyse des résultats suggère qu'il existe trois voies de professionnalisation représentatives de ce groupe professionnel.

Pour répondre à cette question de recherche, nous dresserons tout d'abord une revue de littérature des principaux travaux déjà réalisés par les auteurs contemporains sur la financiarisation et en sociologie des professions (2), nous présenterons ensuite les processus de collecte et d'analyse des matériaux empiriques (3), les résultats de l'analyse des données (4), enfin nous conclurons notre article par une mise en perspective des principales contributions et nouvelles pistes de recherche qui sous-tendent nos travaux (5).

## 2. Les DAF, vecteurs de la financiarisation

A travers une double revue de littérature, nous étudierons dans cette partie comment la financiarisation de l'entreprise peut être un phénomène endogène auquel les DAF contribuent. Nous définirons et analyserons dans un premier temps la financiarisation de l'entreprise (1), puis, en nous appuyant sur la sociologie des professions, nous développerons les processus d'influence réciproque des professionnels et de l'entreprise (2).

### 2.1 Le paradoxe de la financiarisation de l'entreprise

Depuis ces dix dernières années, la recherche en économie et en gestion s'intéresse à la place grandissante qu'occupent les marchés financiers et la sphère financière dans l'économie réelle. Le vocable utilisé pour évoquer ce phénomène est celui de « financiarisation ». Krippner (2011) en propose la définition suivante : « par financiarisation, je me réfère à une transformation généralisée dans laquelle les activités financières (plutôt que les services dans leur globalité) sont devenues dominantes dans l'économie américaine au cours des dernières décennies »<sup>2</sup>. Kädtler et Sperling (2002) distinguent la financiarisation externe, qui est le résultat macroéconomique de l'essor des marchés financiers et de la communauté financière ; de la financiarisation interne qui en est la répercussion dans le pilotage stratégique, les pratiques internes et les systèmes de contrôle mis en place dans l'entreprise.

Au sein de l'entreprise, la financiarisation se manifeste d'abord par l'essor d'un nouveau mode de gouvernance dont la caractéristique principale est la recherche de la maximisation de la valeur actionnariale (Lazonick et O'Sullivan, 2000 ; Gleadle et al., 2012). La financiarisation transforme ensuite les objectifs de performance et s'accompagne de nouveaux systèmes de contrôle de management fondés sur des outils et indicateurs de gestion financiarisés au détriment d'indicateurs opérationnels et stratégiques (Wenner et Le Ber, 1989 ; Cauvin, 2010 ; Dekker et al., 2012). Ainsi, elle nécessite le recrutement d'agents financiers pour exploiter au mieux ces nouveaux outils et atteindre les objectifs de performance définis (Zorn, 2004 ; Widmer, 2011). Pour Alvehus et Spicer (2012) et Bay, Catusus et Johed, (2014), la financiarisation interne se manifeste jusque dans les modes de raisonnement et les discours des salariés qui utilisent aujourd'hui des termes financiers tels que « rentabiliser » ou

---

<sup>2</sup> Traduction de « *by financialization, I refer to a broad-based transformation in which financial activities (rather than services generally) have become increasingly dominant in the US economy over the last several decades* » Krippner (2011), page 2.

« investir » pour décrire leur quotidien. De ce fait, la financiarisation est véhiculée par les différents acteurs de l'organisation qui adoptent des comportements sociaux qui entretiennent et diffusent des cadres et logiques institutionnels relatifs à la finance. En effet, d'après Greenwood, Oliver, Sahlin et Suddaby (2008), les logiques institutionnelles sont le fruit d'« un comportement social acquis et répétitif, soutenu par les systèmes normatifs et la compréhension cognitive, qui donne un sens à l'échange social et lui permet ainsi de s'auto-entretenir »<sup>3</sup>. Ainsi, la financiarisation de l'entreprise peut se définir comme l'institutionnalisation de logiques<sup>4</sup> financières véhiculées et entretenues par ces acteurs internes.

De nombreux auteurs (Kädtler et Sperling, 2002 ; Fligstein et Shin, 2003 ; Krippner, 2005, 2011 ; Epstein, 2005) ont déjà étudié les origines, les conséquences et les limites de la financiarisation externe, mais peu d'études se sont penchées sur l'analyse de la financiarisation interne. Pourtant, elle relève aujourd'hui d'un intérêt particulier. En effet, la financiarisation est intimement liée à l'évolution des modes de financement des entreprises (Kädtler et Sperling, 2002 ; Krippner, 2005, 2011). Alors qu'après la Seconde Guerre Mondiale, la majorité des entreprises se finançaient par emprunts bancaires, à partir du milieu des années 1980, les entreprises s'orientent vers les marchés financiers. La crise financière de 2008 a exacerbé cette tendance au financement direct en raison de l'accroissement des contraintes d'accès aux crédits auprès des banques (Campello, Graham et Harvey, 2009). Ainsi, paradoxalement, alors que la crise financière est le résultat des limites inhérentes à la financiarisation externe<sup>5</sup>, ses conséquences contribuent à renforcer la logique maximisation de la valeur actionnariale, caractéristique de la financiarisation de l'entreprise. Ce paradoxe justifie l'intérêt d'une étude approfondie du processus de financiarisation interne.

De nombreux chercheurs (Lazonick et O'Sullivan, 2000 ; Froud et al., 2012) considèrent l'institutionnalisation de la finance au sein de l'entreprise comme le résultat du développement des marchés financiers, mais peu d'auteurs se sont penchés sur les origines endogènes de ce phénomène. La sociologie de la finance (Knorr Cetina et Preda, 2012) qui analyse la financiarisation en tant que « système d'actions intégré dans un cadre d'institutions et d'organisations au sein desquelles des activités financières ont lieu »<sup>6</sup>, étudie ce phénomène à

---

<sup>3</sup> Traduction de Greenwood, Oliver, Sahlin et Suddaby (2008), page 4

<sup>4</sup> Logique est ici pris au sens de logique institutionnelle, c'est-à-dire « *the criteria used to assess the legitimacy of organisational forms* » (Suddaby et Greenwood (2005), page 36).

<sup>5</sup> Notamment à travers l'expansion des crédits accordés par les banques (Taylor, 2012) et les dérivés des produits, instruments et véhicules financiers de type *Collateralized Debt Obligation*.

<sup>6</sup> Traduction « *sociology tends to look at finance broadly as an action system within the framework of the institutions and organizations in which financial activities takes place* », Knorr Cetina et Preda (2012), page 3.

travers le prisme des professionnels de la finance. Des récentes études montrent que les acteurs intermédiaires entre ces deux formes de financiarisation, tels que les intermédiaires des opérations de fusions-acquisitions (Dujarier et Boussard, 2014), les investisseurs institutionnels (Jung et Dobbin, 2012) ou les analystes financiers (Wansleben, 2012), véhiculent et entretiennent les valeurs fondamentales de la financiarisation. Mais les acteurs internes à l'organisation participent eux aussi à ce processus. En effet, Fligstein (1990), Zorn (2004), Widmer (2011) et Legalais et Morales (2014) ont montré que l'institutionnalisation de la finance est un processus social au sein duquel les acteurs internes à l'organisation, tels que les grands dirigeants d'entreprises et les professionnels de la comptabilité et de la finance jouent un rôle clé. A travers leur utilisation des outils de gestion, leurs discours et leurs comportements, ils participent à institutionnaliser et à diffuser les logiques financières au sein de l'entreprise, « fabriquant »<sup>7</sup> ainsi la financiarisation.

Ainsi, afin d'enrichir les études menées en sociologie de la finance, nous souhaitons étudier dans quelle mesure les DAF, acteurs de l'organisation dont le pouvoir ne cesse de s'accroître avec la financiarisation (Zorn, 2004 ; EY, 2013 ; Wawryszuk-Misztal et Wrońska-Bukalska, 2014), évoluent au sein de l'entreprise financiarisée, et y diffusent en retour des valeurs et logiques financières faisant de la financiarisation un processus dynamique auto-entretenu.

## **2.2 Les directeurs financiers et l'entreprise financiarisée, l'histoire d'une influence réciproque**

Dans cette partie nous mettrons en évidence la relation d'influence réciproque entre l'entreprise et le DAF. Nous montrons comment l'identité professionnelle des DAF s'édifie au sein de l'entreprise financiarisée, laquelle se financiarise au contact des DAF.

### *2.2.1 La professionnalisation des groupes professionnels*

Les professions ont été étudiées par les chercheurs issus du courant de la sociologie des professions et des groupes professionnels (Demazière et Gadéa, 2009 ; Dubar, Tripier et Boussard, 2013). Ce courant analyse l'état des professions et la professionnalisation de différents groupes professionnels à la lumière des évolutions de la société.

D'après Cogan (1953) une profession se reconnaît à six traits professionnels communs à toutes les professions. « Les professions traitent d'opérations intellectuelles associées à de

---

<sup>7</sup> Legalais et Morales (2014), page 181

grandes responsabilités individuelles. Leurs matériaux de bases sont tirés de la science et d'un savoir théorique qui comportent des applications pratiques et utiles, et sont transmissibles par un enseignement formalisé. Les professions tendent à l'auto-organisation dans des associations et leurs membres ont une motivation altruiste »<sup>8</sup>. La notion de profession est donc très restrictive et ne s'applique qu'aux professions libérales et réglementées, établies depuis de nombreuses décennies, telles que les professions de la médecine ou du droit. Face aux mutations de l'organisation du travail, la sociologie des professions a élargi son champ d'analyse et s'intéresse désormais aux « groupes professionnels » définis par Demazière et Gadéa (2009) comme « des ensembles de travailleurs exerçant une activité ayant le même nom, et par conséquent dotés d'une visibilité sociale, bénéficiant d'une identification et d'une reconnaissance, occupant une place différenciée dans la division sociale du travail, et caractérisés par une légitimité symbolique »<sup>9</sup>. Raisonner à partir de groupes professionnels permet de dépasser l'étude statique de l'état des professions établies pour apprécier le processus dynamique et complexe de construction de l'identité professionnelle à la lumière des mutations de la société, la professionnalisation. Les recherches sur la professionnalisation foisonnent et témoignent de la complexité de ce processus (Boussard, 2014 ; Vezinat, 2014 ; Wittorski, 2014). Boussard (2014) présente deux modalités de professionnalisation contemporaines. Lorsque la professionnalisation est un processus par lequel les membres visent à se revendiquer en tant que corps de professionnels et souhaitent défendre leurs intérêts, la professionnalisation est dite « politique ». En revanche, lorsque la professionnalisation vise des objectifs de performance et d'optimisation de l'organisation du travail, la professionnalisation est dite « gestionnaire ». Cette dernière forme de professionnalisation, qui intègre la « professionnalisation des métiers »<sup>10</sup>, place les procédures caractéristiques de la financiarisation interne, telles que le *reporting* et le contrôle de l'atteinte des résultats, au centre de ce mode de professionnalisation (Boussard, 2014). Ainsi, la financiarisation influence le développement de groupes professionnels tels que les cadres de santé hospitaliers (Feroni, Kober-Smith, 2005). Qu'en est-il des DAF ?

Les DAF, groupe professionnel en pleine expansion depuis les années 1980 (Zorn, 2003, 2004), sont définis par l'Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC) comme : « les garants de la bonne gestion administrative et financière de l'entreprise. Ils contrôlent la bonne exécution

---

<sup>8</sup> Dubar, Triper et Boussard (2013), page 9

<sup>9</sup> Demazière et Gadéa (2009), page 20

<sup>10</sup> La professionnalisation au sens gestionnaire inclut la « professionnalisation des professionnels, des métiers et des bénévoles » Boussard (2014), page 82

de la stratégie et des procédures définies avec la direction générale et coordonnent les services dont ils ont la charge »<sup>11</sup>. Sion (2014) relève différentes dénominations au sein de ce groupe professionnel (DAF, directeur financier, Responsable Administratif et Financier, *Chief Financial Officer*, etc.) et présente différents degrés d'exercice de la fonction : du simple garant du contrôle interne et de la régularité des comptes, à un acteur participant à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Ces différences témoignent de la diversité des membres appartenant à ce groupe professionnel et traduisent l'existence d'une pyramide hiérarchique de DAF composée de plusieurs corps intermédiaires. Derrière le terme de « DAF » se cache un groupe de professionnels de la finance dont les activités professionnelles dépendent des caractéristiques et des objectifs de l'entreprise au sein de laquelle ils évoluent.

Après avoir présenté les principaux dispositifs de professionnalisation des groupes professionnels, nous allons maintenant étudier dans quelle mesure ces groupes professionnels participent à la définition et à l'évolution des logiques institutionnelles internes à l'entreprise.

### 2.2.2 L'influence des DAF sur l'entreprise

La recherche en sciences de gestion s'intéresse à nouveau à l'influence des membres de la haute direction - *top management team* (TMT) sur l'entreprise. Certaines de ces recherches s'inscrivent dans l'*Upper Echelon Theory*, développée par Hambrick et Mason (1984), et cherchent à comprendre dans quelle mesure « l'entreprise est le reflet de ses *top managers* »<sup>12</sup> au moyen d'une perspective originale : l'analyse de leurs caractéristiques démographiques.

À l'origine, la théorie béhavioriste de la firme (Cyert et March, 1963) décrit l'entreprise comme une coalition d'acteurs où les membres de la haute direction agissent et prennent des décisions qui influencent les résultats stratégiques, organisationnels et financiers de l'entreprise. Leurs décisions sont fondées sur la base de leurs interprétations personnelles des situations auxquelles ils font face, interprétations qui dépendent de leurs valeurs et de leur personnalité. Ces recherches se sont heurtées à une limite empirique<sup>13</sup> pour analyser en profondeur les valeurs et la personnalité des dirigeants. Pour contourner cette limite, l'originalité et l'apport de l'*Upper Echelons Theory* est de s'appuyer sur les caractéristiques démographiques telles que l'âge, la nature de la formation, les expériences antérieures etc. pour appréhender la personnalité des dirigeants. Ainsi, les auteurs ont montré dans quelle mesure les caractéristiques

---

<sup>11</sup> <http://annuaire-metiers.cadres.apec.fr/metier/directeur-administratif-et-financier>

<sup>12</sup> Traduction du titre de l'article de Hambrick et Mason (1984) « Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers »

<sup>13</sup> Le « *black box problem* » ; Lawrence (1997)

démographiques des dirigeants pouvaient accélérer ou freiner l'atteinte d'un certain niveau de résultat et influencer les orientations stratégiques futures. Dans le prolongement de *l'Upper Echelons Theory*, Naranjo-Gil et al. (2009), Ge et al. (2011), Pavlatos (2012) et Burkert et Lueg (2013) ont étudié plus particulièrement l'influence des DAF sur le pilotage des organisations. Ils ont cherché quelles étaient les caractéristiques démographiques qui favorisaient l'utilisation et la sophistication des systèmes de contrôle, et ont principalement analysé l'influence de l'âge, de la nature de la formation, de la durée d'occupation du poste et des expériences professionnelles antérieures. Ils montrent que les jeunes DAF, ayant une formation économique ou financière, et des expériences professionnelles antérieures dans le domaine financier, ont relativement plus d'influence sur la mise en place et la sophistication des systèmes de contrôle que les autres.

Ces démarches peuvent être transposées à l'analyse de l'influence des DAF dans le processus de financiarisation de l'entreprise. En effet, la sociologie des outils de gestion (Chiapello et Gilbert, 2013) expose comment l'utilisation, et la traduction des outils de gestion par les différents acteurs de l'organisation, expliquent les transformations de l'entreprise. Or, l'utilisation et la sophistication des systèmes de contrôle et d'outils financiarisés, analysées par les auteurs de *l'Upper Echelons Theory*, sont l'une des caractéristiques majeures de la financiarisation de l'entreprise (Fligstein, 1990 ; Cauvin, 2010 ; Chiapello, 2014). Ainsi, l'institutionnalisation de ces pratiques financières au sein de l'entreprise, initiées par des directeurs financiers aux caractéristiques démographiques spécifiques, peut expliquer le caractère autoentretenu de la financiarisation.

De ce fait, nous avons retenu cette approche pour analyser, dans une première démarche exploratoire, les mutations et les caractéristiques démographiques principales de ce groupe professionnel.

Après avoir exposé dans quelle mesure les DAF évoluent avec les contraintes et les politiques stratégiques des entreprises financiarisées, et peuvent y diffuser en retour des logiques financières faisant de la financiarisation un processus auto-entretenu ; nous souhaitons réaliser un état des lieux de ce groupe professionnel. Nous analyserons leurs caractéristiques démographiques et leurs trajectoires professionnelles au regard des mutations de la société, et en particulier à la lumière de la financiarisation. Nous présenterons dans cette troisième partie la démarche méthodologique retenue.

### **3. Démarche méthodologique et analytique**

Nous justifierons dans cette troisième partie la démarche méthodologique (1) et présenterons le processus de collecte (2) et d'analyse (3) des données issues des *Curriculum Vitae* de 240 DAF.

#### **3.1 Les données recherchées, le profil démographique des DAF français**

L'influence des DAF sur l'entreprise a principalement été étudiée aux États-Unis, en Espagne et en Italie. Bien que les études s'accordent sur le fait que les DAF participent à la sophistication des systèmes de management de l'entreprise, les résultats divergent quant à l'influence des différentes caractéristiques de leur profil. Les chercheurs de l'*Upper Echelons Theory* (Naranjo-Gil et al., 2009 ; Ge et al., 2011 ; Pavlatos, 2012 ; Burkert et Lueg, 2013) ont principalement analysé l'influence de l'âge, de la formation, de la durée d'occupation du poste et des expériences antérieures. Or, puisque ces trois dernières variables sont corrélées à l'âge du DAF, il est pertinent de réaliser une étude périodique afin de neutraliser l'influence de cette variable. Par ailleurs, cette démarche permet de déterminer les évolutions majeures du profil des DAF français, et d'appréhender ainsi leurs trajectoires professionnelles dans une perspective historique, à la lumière de la financiarisation.

En France, le projet « Carrières de la Finance » (CARFI) s'est appuyé sur l'analyse des *Curriculum Vitae* (CV) d'acteurs financiers pour analyser leurs trajectoires professionnelles (Wolosko, 2013). Cette démarche est pertinente dans le cadre de notre analyse puisque les matériaux recherchés sont des informations concises et précises renseignant les caractéristiques de formation et d'expérience professionnelle de personnes exerçant en 2014 la profession de DAF. Ainsi, entre mars et octobre 2014, nous avons collecté 240 CV de DAF français en activité sur *LinkedIn*.

#### **3.2 Méthodologie de collecte des CV**

Les informations extraites des CV des DAF renseignent des informations générales (telles que le genre, l'âge des DAF etc.), et des informations spécifiques, mettant en évidence leurs trajectoires professionnelles. Ces dernières renseignent leur profil de formation, ainsi que le nombre et la nature de leurs expériences professionnelles antérieures. Ces informations ont été codées, classées et analysées de manière abductive et itérative afin de déterminer les caractéristiques représentatives de ce groupe professionnel.

### 3.2.1 *Caractéristiques générales*

Nous avons collecté de nombreuses informations générales sur les DAF. Parmi ces informations, nous avons retenu trois catégories d'informations :

- le genre de ce groupe professionnel,
- la mobilité inter-organisationnelle des DAF, représentée par la durée moyenne (en années) d'un DAF au sein d'une même entreprise, c'est-à-dire le temps qui s'écoule avant que le DAF n'évolue vers une autre entreprise,
- le délai (en années) existant entre leur première expérience professionnelle, qui n'est pas forcément une expérience en qualité de DAF, et leur première prise des fonctions de DAF. Cette donnée montre que les jeunes diplômés doivent accumuler certains types d'expériences avant de pouvoir prétendre devenir DAF.

### 3.2.2 *Caractéristiques spécifiques de formation*

Afin de mettre en évidence l'influence des dispositifs de formation dans la construction de l'identité des DAF, nous avons classé les profils en fonction de la nature de la formation. Les profils de formation économique ou financière (Écoles Supérieures de Commerce et Université d'économie-gestion) ont été isolés des autres profils de formation (Écoles Supérieures d'Ingénieur, Institut d'Études Politiques et formations étrangères pour la plupart).

Par ailleurs, au sein des profils de formation économique et financière, afin d'analyser la diversité des trajectoires de formation des DAF, les profils ont été divisés en trois sous-catégories :

- ceux issus des cinq plus grandes Écoles Supérieures de Commerce (ESC) : HEC, l'ESSEC, l'ESCP, l'EDHEC et l'EM Lyon<sup>14</sup>, ainsi que l'Université Paris Dauphine<sup>15</sup>,
- ceux issus des autres ESC et,
- ceux issus des Universités d'économie-gestion.

### 3.2.3 *Caractéristiques spécifiques d'expériences professionnelles*

Nous avons recensé le nombre et la durée de chacune de leurs expériences professionnelles antérieures. A partir de ces données, nous avons établi une typologie des principales expériences

---

<sup>14</sup> Cinq meilleures écoles de commerce depuis de nombreuses années.

Source : <http://www.lepoint.fr/palmares/grandes-ecoles/grade-de-masters.php>

<sup>15</sup> En raison de la politique de sélection des élèves, du niveau des frais de scolarité et d'autres similitudes, nous avons considéré qu'il était plus pertinent de catégoriser l'Université Paris Dauphine comme une grande ESC.

antérieures de ce groupe professionnel :

- des expériences en qualité de DAF ou similaire, c'est-à-dire DAF Adjoint, Trésorier ou Responsable Administratif et Financier,
- des expériences dans le domaine de la finance stratégique, telles que contrôleur ou manager financier, directeur du pôle consolidation, etc.,
- des expériences dans le domaine de la finance opérationnelle, telles que comptable, contrôleur de gestion, auditeur interne etc.,
- des expériences dans le domaine de l'audit externe au sein des cabinets d'audit.

### **3.3 Méthodologie d'analyse des CV**

Les CV des DAF ont été analysés en fonction des profils de formation et des catégories d'expérience professionnelle identifiés. Cette analyse, menée sur 240 CV, permet de déterminer les caractéristiques principales et les évolutions majeures du profil des DAF d'aujourd'hui.

L'analyse a été découpée selon quatre périodes afin de mettre en évidence les tendances et les évolutions principales des DAF depuis 1985. Puisque, dans les CV ne figurait pas de renseignement sur l'âge du DAF, la segmentation de l'analyse s'est effectuée en fonction de l'année au cours de laquelle le DAF a eu sa première expérience professionnelle :

- 60 CV entre 1985 et 1990,
- 60 CV entre 1990 et 1995,
- 60 CV entre 1995 et 2000 et,
- 60 CV entre 2000 et 2005.

Afin de réaliser une analyse pertinente, le nombre de CV analysé est homogène en nombre entre les différentes périodes. Par ailleurs, afin d'avoir suffisamment de recul pour analyser les profils des DAF d'aujourd'hui, la segmentation des CV s'arrête aux années 2005. En effet, un étudiant diplômé après cette date a peu de chance d'être déjà devenu DAF. Cette période de latence de dix ans nous a semblé un minimum pour être sûr que le vocable de DAF couvrait des contenus voisins.

Enfin, dans une perspective d'amélioration de l'interprétation des données, une analyse complémentaire des profils des directeurs financiers membres du comité exécutif et/ou de direction des entreprises du CAC 40 a été réalisée en octobre 2014.

Après avoir présenté la démarche méthodologique retenue, nous allons maintenant exposer et analyser les résultats de notre étude.

## 4. La professionnalisation des DAF depuis 1985

Cette étude vise à analyser les trajectoires professionnelles de 240 DAF depuis 1985. L'analyse présente les caractéristiques et tendances générales de la profession (1), les caractéristiques spécifiques de leur profil de formation (2), puis celles relatives à leurs expériences professionnelles (3).

### 4.1 Les caractéristiques générales des DAF

Concernant les caractéristiques générales de ce groupe professionnel, nous avons retenu les informations suivantes après l'analyse des 240 CV de DAF :

Période de formation Caractéristiques	[1985-1990]	[1990-1995]	[1995-2000]	[2000-2005]	Total
Pourcentage d'hommes	81,67%	78,33%	76,67%	76,67%	78,33%
Mobilité inter-organisationnelle <sup>16</sup> (en années)	4,61	4,63	4,03	3,04	4,16
Délai entre la première exp. professionnelle et la première nomination aux fonctions de DAF (en années)	12,70	10,08	8,88	7,25	9,73

Tableau n°1 : Caractéristiques générales des DAF de l'échantillon par périodes

Avec près de 80 % d'hommes dans l'échantillon total, l'analyse des 240 CV de l'échantillon met en évidence la surreprésentation des hommes dans la profession. Néanmoins, ce groupe professionnel tend à se féminiser depuis les années 1985 puisque la proportion de femmes est passée de 18,4 % en 1985 à 24 % en 2000, soit une augmentation de 30 %. Ce constat se rapproche de celui mis en évidence par Boussard (2014) qui recense 80 % d'hommes dans ce groupe professionnel<sup>17</sup>.

Par ailleurs, les données témoignent de l'importance de la mobilité inter-organisationnelle des DAF. En moyenne, ils ne restent que quatre ans dans la même entreprise et cette durée tend à diminuer entre les périodes. Les plus jeunes évoluent vers une autre

<sup>16</sup> Durée moyenne (en années) d'un DAF au sein de la même entreprise. Cette durée est calculée par le ratio : Temps moyen d'activité (en années) / Nombre moyen d'entreprises au sein desquelles la personne a exercé une profession.

<sup>17</sup> Boussard, V. (2014). Un métier d'hommes ? La place et les carrières des femmes en finance, *Finance Gestion*, février 2014, page 16-19

organisation tous les trois ans, contre près de cinq ans pour les plus âgés. Ce constat n'est pas surprenant, il s'explique par la baisse de la mobilité des plus âgés, et parce que les plus jeunes peuvent évoluer dans différentes fonctions et au sein de plusieurs entreprises avant de prendre leurs fonctions de DAF. En effet, notre étude montre que les jeunes diplômés n'accèdent pas directement aux fonctions de DAF. Ils doivent attendre en moyenne près de dix ans après leur première expérience professionnelle avant de pouvoir y prétendre. Par ailleurs, l'analyse par période révèle que la première expérience en qualité de DAF se réalise de plus en plus tôt. Alors que les DAF les plus âgés ont accédé à leurs fonctions en moyenne treize ans après leur première expérience professionnelle, les DAF les plus jeunes n'« attendent » que sept ans.

Pourquoi les DAF français sont-ils de plus en plus jeunes ? Deviennent-ils DAF plus tôt simplement parce que l'offre de postes en direction financière des entreprises s'accroît ? En effet, les résultats de l'analyse de Zorn (2003 ; 2004) mettent en évidence un accroissement de l'offre de postes en direction financière par les entreprises depuis les années 1980 en réponse à la financiarisation. Mais, dans une démarche exploratoire nous devons également nous demander si les DAF les plus jeunes ont un profil différent de celui de leurs aînés. Existe-t-il des formations ou des expériences professionnelles accélérant leur carrière qui justifieraient l'accès aux fonctions de DAF plus rapidement ?

Afin de mieux appréhender ces évolutions et analyser les trajectoires professionnelles des DAF, il est nécessaire d'étudier les caractéristiques spécifiques de cette profession au regard de la financiarisation.

#### 4.2 La professionnalisation des DAF par la formation

Concernant les caractéristiques spécifiques de leur formation, l'analyse des 240 CV de DAF procure les informations suivantes :

Période de formation Formation	[1985-1990]	[1990-1995]	[1995-2000]	[2000-2005]	Total
Formation économique <sup>18</sup>	88%	88%	90%	92%	90%
École Supérieure Ingénieur	2%	3%	5%	2%	3%
Formation étrangère	2%	3%	3%	2%	3%
Autre (IEP...)	7%	5%	2%	5%	5%
Total <sup>19</sup>	99%	99%	102%	101%	101%

Tableau n°2 : Profil de formation des DAF de l'échantillon par périodes (en pourcentage)

<sup>18</sup> Formation économique au sein d'une École Supérieure de Commerce ou Université d'économie-gestion.

<sup>19</sup> En raison des arrondis, les totaux peuvent être légèrement inférieurs ou supérieurs à 100%.

Sur les 240 DAF de l'échantillon, 90 % d'entre eux ont suivi une formation française supérieure en économie ou en finance au sein d'une École Supérieure de Commerce (ESC) ou d'une Université d'économie-gestion. Seulement 3 % des DAF ont suivi une formation scientifique en École Supérieure d'Ingénieur, 3 % ont suivi une formation supérieure étrangère et 5 % ont suivi une autre formation (généralement au sein d'un Institut d'Études Politiques ou un Brevet de Technicien Supérieur). La proportion de DAF ayant suivi une formation économique ou financière est en augmentation depuis les années 1985 et témoigne de l'importance des dispositifs de formation dans la professionnalisation des DAF (Durkeim, 1909 ; Wittorski, 2014). Les données révèlent qu'il y a peu de place pour les autodidactes puisque, dans leur très grande majorité, les DAF ont un profil de formation économique et financier par lequel ils ont acquis des connaissances et des valeurs spécifiques qu'ils utilisent dans leurs activités professionnelles.

*Proposition numéro 1 : Les dispositifs de formation conditionnent la professionnalisation des DAF puisque la majorité d'entre eux ont suivi une formation économique ou financière au sein d'une ESC ou d'une Université d'économie-gestion.*

Néanmoins, il existe des disparités au sein de cette caractéristique commune puisque tous les DAF ne sont pas issus des mêmes établissements de formation. Au sein de cette filière économique et financière, nous avons repéré trois parcours de formation différents : les grandes ESC (HEC, l'ESSEC, l'ESCP, l'EDHEC et l'EM Lyon ainsi que l'Université Paris Dauphine), les autres ESC et les Universités d'économie-gestion. Qu'en est-il de l'évolution de leurs trajectoires de formation au sein de ces différents établissements ?

Période de formation	[1985-1990]	[1990-1995]	[1995-2000]	[2000-2005]	Total
Année moyenne de première prise des fonctions de DAF <sup>20</sup>	2000	2002	2006	2009	
Grandes ESC <sup>21</sup>	28%	43%	18%	27%	29%
Autres ESC	40%	32%	38%	40%	38%
Universités d'éco-gestion	20%	13%	33%	25%	23%

**Tableau n°3 : Profil de formation économique et financière des DAF de l'échantillon par périodes de formation et date de première prise des fonctions de DAF (en pourcentage)**

En analysant plus spécifiquement les formations suivies au sein de la filière économique et financière, nous observons que 29 % des DAF ont réalisé leur formation initiale au sein de

<sup>20</sup> En moyenne, année à laquelle les DAF du sous échantillon périodique accèdent aux fonctions de DAF.

<sup>21</sup> HEC, l'ESSEC, l'ESCP, l'EDHEC et l'EM Lyon ainsi que l'Université Paris Dauphine.

l'une des six plus grandes ESC<sup>22</sup>, 38 % sont issus des autres ESC et 23 % des Universités d'économie-gestion. Concernant leur répartition au sein de ces filières économiques et financières, la seule tendance observée est une légère prédominance en augmentation de la proportion de DAF diplômés des autres ESC après 1990. Celle-ci s'explique notamment par l'accroissement du nombre d'ESC<sup>23</sup>, de leurs diplômés<sup>24</sup>, et par le développement simultané de la profession de DAF (Zorn, 2003, 2004).

*Proposition numéro 2 : La proportion de DAF issus des ESC (hors HEC, ESSEC, ESCP, EDHEC, EM Lyon et Université Paris Dauphine) augmente depuis les années 1985.*

En revanche, les données révèlent de fortes variations (à la hausse comme à la baisse) des proportions de DAF issus des grandes ESC et des Universités d'économie-gestion entre les périodes. Ces proportions varient toujours en sens inverse et se compensent presque. Par exemple, sur les 60 DAF diplômés entre 1995 et 2000, 18 % sont issus des grandes ESC et 33 % des Universités d'économie-gestion. La proportion des DAF diplômés des grandes ESC entre 1995 et 2000 chute ainsi de 25 points par rapport à leurs aînés, quand celle des Universités en prend respectivement 20. Comment interpréter ces variations dans les trajectoires de formation ? Cet effet est-il dû aux limites de notre échantillonnage ou existe-il un phénomène de substitution entre les diplômés des grandes ESC et ceux des Universités ? Afin de comprendre l'évolution des trajectoires de formation des DAF, il convient d'analyser ces variations à la lumière de la financiarisation de l'entreprise.

Depuis les années 1980, la profession est en pleine expansion et s'étend à de plus en plus d'entreprises. Alors qu'au début des années 1980 seulement 10 % des entreprises américaines avaient un DAF, à partir des années 1995, 80 % en ont un (Zorn, 2003, 2004). Cette émergence des DAF aux États-Unis va de pair avec la financiarisation des entreprises américaines qui ont recours aux professionnels de la finance pour maximiser la valeur actionnariale de leur entreprise (Fligstein, 1990 ; Widmer, 2011). En France, la financiarisation et l'expansion de la profession de DAF sont plus tardives et commencent à la fin des années

---

<sup>22</sup> HEC, l'ESSEC, l'ESCP, l'EDHEC et l'EM Lyon ainsi que l'Université Paris Dauphine.

<sup>23</sup> Alors qu'il n'existait que 76 ESC en France en 1980, leur nombre s'établit à 220 en 2005.

Source : [http://www.boivigny.com/Toujours-plus-de-monde-dans-les-ecoles-de-commerce\\_a137.html](http://www.boivigny.com/Toujours-plus-de-monde-dans-les-ecoles-de-commerce_a137.html)

<sup>24</sup> Le nombre de diplômés passe de 7 325 en 1985 à 26 079 en 2005.

Source : <http://media.education.gouv.fr/file/31/0/6310.pdf>

1980<sup>25</sup>, voire début des années 1990<sup>26</sup>, et explosent à partir de la fin de cette décennie<sup>27</sup> (Chambost et al., 2008 ; Boltanski et Chiapello, 2011).

Au regard de la financiarisation, comment expliquer l'importance de la proportion de DAF diplômés des grandes ESC au début des années 1990 ? D'après les données de notre échantillon, les diplômés du début des années 1990 attendent en moyenne dix ans après la sortie de l'école pour devenir DAF<sup>28</sup>. Ainsi, ils obtiennent leur première nomination aux fonctions de DAF au début des années 2000. Or, les années 2000 sont marquées par la mise en place de nouvelles contraintes réglementaires financières (SOX 2002, LSF 2003, IFRS 2005) qui imposent aux grandes entreprises une régulation financière plus importante. Cette période est ainsi favorable au développement et la généralisation des professions financières au sein des grands Groupes. Or, de nombreuses études révèlent que les dirigeants et les directeurs financiers des très grandes entreprises sont relativement plus diplômés que ceux des autres entreprises (Dudouet et Grémont, 2012). Dans le cadre d'une analyse complémentaire, nous avons analysé le profil de formation des directeurs financiers membres du comité de direction et/ou exécutif des entreprises du CAC 40, et nous retrouvons ces assertions dans notre analyse. D'après nos résultats, 50 % des directeurs financiers membres du comité de direction et/ou exécutif des entreprises du CAC 40 sont issus des grandes ESC, contre 7,5 % pour les autres ESC et 5% pour les Universités de gestion. Ainsi, les diplômés des grandes ESC du début des années 1990, qui ambitionnaient des professions en direction générale, opérationnelle ou dans les métiers de la banque, se voient offrir une nouvelle opportunité de carrière ambitieuse dans les grandes entreprises. Cette offre de postes en direction financière par les grandes entreprises aux diplômés des grandes ESC pourrait ainsi expliquer leur *relative* augmentation.

Dans le courant des années 2000, le besoin de régulation financière se généralise à de nombreuses entreprises et s'étend en interne au sein de la grande entreprise. Les petites et moyennes entreprises (PME) se mettent à faire appel aux DAF *free-lance* ou à temps partiel afin de répondre à leurs besoins spécifiques, et la profession se développe au sein des grandes entreprises en une pyramide hiérarchique de DAF composée de plusieurs corps intermédiaires (DAF par pays, DAF par régions, DAF Groupe...). La montée en puissance des corps

---

<sup>25</sup> Rétablissement de la banque universelle (banque de dépôt, crédit et d'affaires réunifiées) en 1984.

<sup>26</sup> « La France offre au début des années 90 des taux de rendement du capital en forte hausse par rapport au début des années 80. [...] entre 1983 et 1993 la capitalisation boursière de Paris [...] est passée de 225 à 2 700 milliard de francs » Boltanski et Chiapello (2011), page 17, 18.

<sup>27</sup> Le ratio de capitalisation boursière/PIB passe de 35 % en 1995 à 104 % en 1999, soit une augmentation de 66 % en quatre ans. Chambost et al. (2008), page 42

<sup>28</sup> Voir tableau n°1, page 13

intermédiaires de DAF au sein des grandes entreprises et le développement de la profession dans les PME, peuvent expliquer la baisse *relative* du nombre de DAF diplômés des grandes ESC au milieu des années 2000. En valeur absolue, il n'y a pas moins de DAF diplômés des grandes ESC, c'est une baisse *relative* consécutive à l'augmentation du nombre de DAF.

Mais comment expliquer la remontée de la proportion de DAF diplômés des grandes ESC dans les années 2000 ? Les diplômés des années 2000-2005 représentent la plus jeune génération de DAF de notre échantillon et viennent d'accéder à la profession. Les données traduiraient-elles un accès plus rapide aux fonctions de DAF par les diplômés des grandes ESC ? Pas forcément. En effet, l'analyse des données révèle que, d'une manière générale ce sont les diplômés des Universités qui accèdent le plus rapidement aux fonctions de DAF<sup>29</sup>. L'augmentation relative des diplômés des grandes ESC pourrait-elle être la conséquence de la politique de recrutement des DAF par les entreprises ? Traduirait-elle une stagnation, voire diminution du nombre de postes de DAF à pourvoir ? En effet, la pyramide hiérarchique des DAF ne peut s'étendre à l'infini, et Sion (2014) établit que le nombre de DAF est voué à diminuer en raison des concentrations d'entreprises. Par ailleurs, les diplômés du début des années 2000 ont été confrontés à la crise financière de 2008. Celle-ci a entraîné une adaptation de la politique de recrutement au sein des entreprises : « les banques ne voulant plus ou ne pouvant plus prêter à long terme, les dirigeants financiers doivent avoir une expérience avérée en gestion de trésorerie et en recherche de financement »<sup>30</sup>. Ces contraintes de régulation financière, couplées au développement des outils et progiciels de gestion intégrés, ont renforcé l'importance des fonctions transversales du DAF dans l'entreprise. Il est aujourd'hui perçu, à son niveau hiérarchique le plus élevé, comme le n-1 ou le successeur du directeur général<sup>31</sup>. Le profil de formation des diplômés des grandes ESC serait-il alors plus adapté à ce que recherchent aujourd'hui les entreprises ? Ou les diplômés des grandes ESC se tournent-ils davantage vers les postes de DAF afin d'espérer accéder au plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise ?

L'analyse des trajectoires de formation des DAF met en évidence une professionnalisation par la formation puisque 90 % d'entre eux ont une formation économique

---

<sup>29</sup> D'après nos résultats, alors que les diplômés des Universités accèdent aux fonctions de DAF en moyenne 8,83 ans après leur première expérience professionnelle, les diplômés de grandes ESC doivent attendre en moyenne 10,24 ans.

<sup>30</sup> DFCG (2014), page 45

<sup>31</sup> « Selon les résultats d'une étude menée par le cabinet Robert Half auprès de 200 répondants, près de 90 % des DAF français pensent que leur expérience professionnelle peut améliorer leurs chances d'être nommés à la direction générale de leur entreprise. » Petiteaux, Y. (2014), daf-mag.fr.

ou financière. Au sein de cette filière, nous avons repéré trois parcours de formation différents : les grandes ESC, les autres ESC et les Universités. Toutefois, cette première analyse ne permet pas de comprendre les trajectoires professionnelles des DAF et des questions demeurent sans réponse. Puisque sortir d'une grande ESC ne permet pas de devenir DAF plus rapidement, que font les diplômés des grandes ESC de plus que leurs confrères des Universités avant de devenir DAF ? Pour répondre à ces questions, il est nécessaire d'étudier les trajectoires professionnelles des DAF.

#### 4.3 L'évolution des trajectoires professionnelles des DAF

Cette partie de l'analyse vise à déterminer les caractéristiques et les évolutions principales des expériences professionnelles des DAF.

L'analyse des principales expériences antérieures des 240 CV de DAF procure les informations suivantes :

Période de formation Expérience	[1985-1990]	[1990-1995]	[1995-2000]	[2000-2005]	Total
Exp. au sein de la même entreprise <sup>32</sup>	8%	23%	20%	23%	19%
Durée moyenne de l'expérience (années)	12,70	7,71	8,33	6,14	7,94
Exp. de DAF ou similaire dans une autre entreprise <sup>33</sup>	90%	93%	72%	72%	82%
Durée moyenne de l'expérience (années)	7,24	4,13	4,14	3,88	4,85
Exp. en finance stratégique dans une autre entreprise <sup>34</sup>	65%	57%	57%	43%	55%
Durée moyenne de l'expérience (années)	8,76	5,89	6,36	4,04	6,26

**Tableau n°4 : Expériences professionnelles antérieures des DAF de l'échantillon par périodes**

Seulement 19 % des DAF ont déjà eu une expérience professionnelle dans l'entreprise au sein de laquelle ils exercent aujourd'hui leur profession de DAF. Ainsi, puisque la majorité des DAF n'accède pas à leurs fonctions au moyen d'une promotion interne, leur voie de professionnalisation n'est pas l'entreprise. En revanche, leur mobilité inter-organisationnelle, mesurée par le nombre et la durée d'expérience(s) antérieure(s) en qualité de DAF ou similaire

<sup>32</sup> Proportion de DAF ayant déjà eu une expérience antérieure au sein de l'entreprise dans laquelle il exerce aujourd'hui sa profession. Cette donnée reflète la mobilité intra-organisationnelle des DAF.

<sup>33</sup> Proportion de DAF ayant une expérience antérieure en qualité de DAF ou similaire (RAF, CFO...) au sein d'une entreprise différente de celle au sein de laquelle le DAF exerce aujourd'hui sa profession. Cette donnée reflète la mobilité inter-organisationnelle des DAF.

<sup>34</sup> Proportion de DAF ayant une expérience antérieure en finance stratégique (directeur du pôle consolidation, manager financier...) au sein d'une entreprise différente de celle au sein de laquelle le DAF exerce aujourd'hui sa profession. Cette donnée reflète également la mobilité inter-organisationnelle des DAF.

(DAF adjoint, Responsable Administratif et Financier, Trésorier...) et/ou en finance stratégique (directeur du pôle consolidation, manager financier...) au sein d'une autre entreprise, est très élevée. Lorsque l'on analyse leur mobilité inter-organisationnelle par période, l'analyse révèle une baisse de la mobilité depuis 1985 ainsi qu'une baisse de la durée moyenne de chacune de ces expériences. Ces variations à la baisse ne sont pas surprenantes ; du fait de leur entrée plus tardive sur le marché du travail, les plus jeunes générations de DAF ont relativement moins d'expérience que leurs aînés. Ainsi, puisque 82 % des DAF de l'échantillon ont eu une expérience antérieure en qualité de DAF au sein d'une autre entreprise, les DAF ont une voie de « professionnalisation métier » (Boussard, 2014). Cette voie de professionnalisation est caractérisée par l'acquisition et l'utilisation de compétences spécifiques déployées dans différentes entreprises (Artois, 2014 ; Herve-Durand, 2014). Ainsi, les DAF accèdent majoritairement à leurs fonctions en exerçant des professions en finance d'entreprise à un niveau stratégique, d'une entreprise à une autre plutôt que par voie de promotion interne. Cette voie de professionnalisation justifie ainsi l'importance de la proportion de DAF ayant une formation économique ou financière puisque leur légitimité provient de caractéristiques extérieures et ne s'édifie pas au sein de l'entreprise. Par ailleurs, cette voie de professionnalisation explique l'un de nos premiers constats : en moyenne, les DAF ne demeurent pas plus de quatre ans au sein de la même entreprise.

*Proposition n°3 : Les DAF ont une voie de professionnalisation « métier », caractérisée par l'exercice de la profession d'une entreprise à une autre ; plutôt qu'une voie de professionnalisation « entreprise », représentée par l'ascension en interne.*

Cette caractéristique signifie-t-elle que les DAF sont substituables entre eux ? Qu'il n'est pas nécessaire de bien connaître l'entreprise pour en être le DAF ? Pas nécessairement. Être DAF ne signifie pas la même chose dans toutes les entreprises et pour tous les échelons hiérarchiques. La mobilité inter-organisationnelle pourrait être plus valorisée au sein des PME qui recherchent un DAF expérimenté et capable de s'adapter à leurs contraintes. Elle expliquerait alors la montée en puissance des DAF *free-lance*, ou à temps partiel qui proposent des services « à la carte » à différentes PME. Elle pourrait également être valorisée au sein des grandes entreprises pour occuper des fonctions de DAF intermédiaires. Mais l'ascension hiérarchique interne, valorisant l'attachement à l'entreprise et la connaissance du cœur de métier, pourrait encore primer sur la mobilité inter-organisationnelle, notamment au sein des grands Groupes pour accéder au plus haut niveau hiérarchique de la direction financière. En effet, la mobilité intra-organisationnelle des directeurs financiers membres du comité exécutif

et/ou de direction du CAC 40 est plus représentative de leur profil puisque, 53 % d'entre eux ont exercé une autre fonction au sein du Groupe<sup>35</sup> avant d'occuper leur poste actuel.

Au-delà de la voie de professionnalisation « métier » des DAF, l'analyse de leurs autres expériences professionnelles met en évidence une évolution de leurs trajectoires professionnelles. Une catégorie d'expérience, l'audit externe, semble se généraliser et se développer depuis les années 1990 tandis qu'une autre catégorie d'expérience, la finance opérationnelle (comptabilité, audit interne, contrôle de gestion) est de moins en moins représentative de leur profil.

Période de formation Expérience	[1985-1990]	[1990-1995]	[1995-2000]	[2000-2005]	Total
Exp. en finance opérationnelle <sup>36</sup> dans une autre entreprise	48%	33%	38%	23%	34%
Durée moyenne de l'expérience (années)	4,65	5,10	3,89	2,22	3,91
Exp. en audit externe au sein d'un cabinet d'audit <sup>37</sup>	37%	48%	35%	52%	43%
Durée moyenne de l'expérience (années)	4,22	4,54	5,70	4,86	4,90

**Tableau n°5 : Expériences professionnelles antérieures des DAF de l'échantillon par périodes (finance opérationnelle et audit externe)**

Les données de l'échantillon révèlent une évolution en ciseaux de ces deux catégories d'expérience dans le temps. Alors que de plus en plus de DAF passent par les cabinets d'audit, ils sont de moins en moins nombreux à avoir une (ou plusieurs) expérience(s) en finance opérationnelle ! Pourquoi les DAF les plus jeunes ont-ils relativement plus d'expérience en audit externe que leurs aînés ? Ces variations peuvent-elles s'expliquer par les limites de notre échantillonnage ? En effet, si cette expérience permet de devenir DAF plus rapidement, alors il y a un biais dans notre échantillon expliquant l'augmentation de la proportion de DAF passés par les cabinets d'audit sur la dernière période. Ces variations sont-elles expliquées par cet effet ? Les expériences en audit externe permettent-elles de devenir DAF plus rapidement ? L'analyse des données ne présente pas l'audit externe comme une variable accélérant la carrière. Sur toutes les périodes, exceptée la troisième (1995-2000), les DAF ayant une expérience en cabinet d'audit obtiennent leur première nomination en qualité de DAF après

<sup>35</sup> Pourcentage issus de l'analyse complémentaire réalisée sur les CV des directeurs financiers membres du comité de direction et/ou exécutif des entreprises du CAC 40.

<sup>36</sup> Proportion de DAF ayant une expérience antérieure dans le domaine de la finance opérationnelle (comptable, contrôleur de gestion, auditeur interne) au sein d'une entreprise différente de celle au sein de laquelle le DAF exerce aujourd'hui sa profession.

<sup>37</sup> Proportion de DAF ayant une expérience antérieure dans le domaine de l'audit externe au sein d'un cabinet d'audit.

ceux n'ayant pas eu ce type d'expérience. Ces variations en ciseaux entre l'audit et la finance opérationnelle ne s'expliquent donc pas par un effet de génération et traduit un réel tournant dans les trajectoires professionnelles des DAF. Pourquoi les expériences en audit externe tendent-elles à se généraliser ? Au regard de la financiarisation, ces expériences sont de plus en plus valorisées par les entreprises en raison de la complexité des normes réglementaires comptables. Puisque le passage par un cabinet d'audit permet d'acquérir des connaissances et compétences générales d'application des normes comptables, ces expériences sont d'autant plus valorisées dans les grands Groupes à envergure internationale. Les jeunes diplômés ambitionnant des postes dans les entreprises cotées préfèrent alors valoriser ces expériences au détriment de celles en finance opérationnelle. Ainsi, cette variation ne résulte pas d'un effet de génération et témoigne d'un réel changement dans les trajectoires professionnelles des DAF inhérent à la financiarisation des entreprises.

*Proposition numéro 4 : Les trajectoires professionnelles des DAF évoluent, ils sont de plus en plus nombreux à privilégier l'audit externe à la finance opérationnelle.*

Néanmoins, cette tendance à la professionnalisation par l'audit externe n'est pas nouvelle puisque 48 % des jeunes diplômés des années 1990 sont également passés par un cabinet d'audit. Les diplômés des années 1990 et 2000 ont-ils un profil commun ? Dans l'analyse des profils de formation, nous avons mis en évidence que la majorité d'entre eux sont issus des grandes ESC. Les diplômés des grandes ESC passent-ils plus souvent par les cabinets d'audit que leurs confrères ? Sur l'ensemble de l'échantillon, 49 % des diplômés des grandes ESC ont eu une expérience en audit externe, contre 42 % des diplômés des autres ESC et 35 % des diplômés d'Universités. A l'inverse, les diplômés d'Universités ont relativement plus d'expérience en finance opérationnelle que les diplômés de grandes ESC<sup>38</sup>. Cette voie de professionnalisation par l'audit justifie alors, qu'en moyenne, les DAF diplômés des ESC accèdent à leurs fonctions plus tard que ceux diplômés des Universités.

Ainsi, après avoir étudié conjointement les formations et expériences professionnelles des 240 DAF, notre contribution principale réside dans l'identification de trois voies principales de professionnalisation des DAF :

- les diplômés des grandes ESC ayant relativement plus d'expérience au sein des cabinets d'audit, accédant aux fonctions de DAF en moyenne dix ans après la sortie de l'école.

---

<sup>38</sup> D'après nos résultats, 33 % des diplômés des grandes ESC ont une expérience en finance opérationnelle contre 39 % des diplômés d'Université.

- les diplômés des Universités, privilégiant plutôt les postes en finance opérationnelle et accédant aux fonctions de DAF en moyenne neuf ans après s'être vus diplômés ;
- et enfin, les diplômés des autres ESC, profil hybride et intermédiaire entre les diplômés des grandes ESC et ceux des Universités.

Après avoir exposé et analysé les évolutions des trajectoires professionnelles des DAF au regard de la financiarisation, nous allons maintenant conclure cet article par une présentation des principales contributions et perspectives de recherche qui sous-tendent nos travaux.

## **5. Discussion et conclusion**

L'objectif de cet article est d'étudier les trajectoires professionnelles d'une catégorie d'acteurs, les directeurs financiers ou DAF, à la lumière des mutations de la société et plus particulièrement au regard de la financiarisation. Au moyen de l'étude de leur CV, nous avons déterminé les caractéristiques principales et les évolutions majeures du profil de 240 DAF diplômés entre 1985 et 2000. Tout au long de l'analyse, conformément au courant de la sociologie des professions, nous avons analysé la construction de leur identité à la lumière de la financiarisation. Nous nous sommes alors particulièrement intéressés à l'analyse des similitudes et disparités de ce groupe professionnel (Demazière et Gadéa, 2009).

La professionnalisation par la formation au sein d'ESC ou d'Universités d'économie-gestion est une caractéristique commune à la très grande majorité des DAF. Au sein de ces établissements, ils ont acquis des connaissances économiques et financières qu'ils déploient ensuite dans l'exercice de leurs activités quotidiennes. Les résultats de notre analyse suggèrent que les DAF ont une mobilité inter-organisationnelle importante. D'une manière générale, ils accèdent à leurs fonctions après avoir exercé des professions en finance d'entreprise dans diverses entreprises, plutôt que par voie de promotion interne. Leurs trajectoires professionnelles sont alors caractérisées par la mise en pratique de leurs connaissances et savoirs financiers, et par l'exercice de compétences acquises à travers différentes expériences professionnelles en finance. Par ailleurs, les résultats de l'analyse suggèrent que cette voie de professionnalisation, orientée vers l'exercice du métier et fondée sur les compétences, tend à s'accroître avec la financiarisation. En effet, une catégorie d'expérience, l'audit externe, se développe et se généralise depuis les années 1990. Or, le passage par un cabinet d'audit permet

de développer des compétences d'application des normes et référentiels comptables valorisables pour prétendre au poste de DAF de toutes catégories d'entreprises. Ce type d'expérience renforce ainsi la logique de compétence propre à ce groupe professionnel et leur mobilité inter-organisationnelle potentielle. Ainsi, d'une manière générale la légitimité des DAF provient de l'extérieur et ne s'édifie pas au sein de l'entreprise.

Néanmoins, les DAF constituent un groupe professionnel hétérogène. En effet, les résultats de l'analyse suggèrent que le diplôme conditionne les trajectoires professionnelles futures des DAF. Alors que les diplômés des grandes ESC s'orientent vers les cabinets d'audit dès la sortie de l'École, les diplômés des Universités privilégient les expériences en finance opérationnelle.

Toutefois, nos travaux présentent des limites. La démarche méthodologique de collecte de données est discutable. Les données récoltées ne sont pas forcément exhaustives, bien que nous ayons pris soin de ne pas intégrer les profils incomplets<sup>39</sup> dans notre analyse, et l'exactitude des informations analysées n'est pas vérifiable puisque les personnes renseignent elles-mêmes leur profil *LinkedIn* et qu'aucune vérification n'est effectuée par le réseau social professionnel. Par ailleurs, il existe des biais de sélection inhérents à l'utilisation de la plateforme *LinkedIn* puisque l'utilisation des réseaux sociaux professionnels nécessite une connaissance et une bonne maîtrise des nouvelles technologies de l'information et de la communication auxquelles les DAF les plus âgés ne sont pas nécessairement sensibilisés. Une base de données quantitativement plus importante serait nécessaire afin de corroborer nos interprétations des données au regard de la financiarisation. Enfin, il convient de rappeler que les professionnels sont avant tout des personnes dont les choix de carrières dépendent d'opportunités, de contraintes familiales, etc., variables que nous n'avons pas pu saisir dans notre analyse.

Ainsi, nous avons contribué au courant de la financiarisation, et plus particulièrement à celui de la sociologie de la finance, en étudiant la professionnalisation d'une catégorie d'acteurs internes à l'organisation, les DAF, à la lumière de la financiarisation. A l'instar de différents auteurs (Fligstein, 1990 ; Jung et Dobbin, 2012; Boussard, 2014), nous avons perçu les influences qui façonnent et orientent les trajectoires prises par ce groupe professionnel. Néanmoins, pour comprendre toutes les dimensions et la complexité du processus d'influence des DAF sur la financiarisation, nous devons approfondir nos travaux qui soulèvent de

---

<sup>39</sup> Profils sans renseignement sur la formation et/ou avec des périodes d'inactivité importantes.

nombreuses pistes de recherches. Les diplômés des grandes ESC et des Universités seront-ils amenés à exercer leur profession de DAF au sein des mêmes entreprises ou à des niveaux hiérarchiques équivalents ? Pour répondre à cette question, il conviendra d'analyser les caractéristiques des entreprises au sein desquelles les DAF ont évolué, et les différents niveaux hiérarchiques par lesquels ils sont passés. Cette étude permettrait d'appréhender les mécanismes de recrutement des DAF par l'entreprise, nécessaires à la compréhension du processus d'endogénéité de la financiarisation interne. Comment les DAF, à l'instar des dirigeants d'entreprise (Fligstein, 1990) ou des contrôleurs de gestion (Legalais et Morales, 2014), véhiculent-ils les logiques financières au sein de l'entreprise ? Pour répondre à cette question, il conviendra de s'entretenir auprès de différents DAF afin d'estimer leur influence dans le processus de financiarisation. Y-at-il des profils de DAF qui contribuent plus que d'autres à l'institutionnalisation de la finance ? D'après Widmer (2011), la mobilité inter-organisationnelle des dirigeants d'entreprise au profil financier explique la financiarisation de l'entreprise. Dans notre échantillon, la majorité des DAF détiennent cette double caractéristique. Les DAF ayant ce type de profil pourraient-ils expliquer le processus d'endogénéité et l'universalité de la financiarisation de l'entreprise ?

## 6. Bibliographie

### 6.1 Articles

- Alvehus, J., Spicer, A. (2012). Financialization as a strategy of workplace control in professional service firms. *Critical Perspectives on Accounting* 23 (2012) 497–510.
- Artois, P. (2014). Editorial : Professionnalisation, recherches en clair-obscur. *TEF - Travail-Emploi-Formation* - n°11/2014
- Bay, C., Catusus, B., Johed, G. (2014). Situating financial literacy. *Critical Perspectives on Accounting* 25 (2014) 36–45
- Boussard, V. (2014). Un métier d'hommes ? La place et les carrières des femmes en finance, *Finance Gestion*, février 2014, page 16-19
- Boussard, V. (2014). Professionnalisation, mode d'emploi. Pistes d'analyses des modalités de professionnalisation contemporaines. *TEF - Travail-Emploi-Formation* - n°11/2014
- Boussard, V. et Dujarier, M-A. (2014). Les représentations professionnelles en question. Le cas des intermédiaires dans les fusions-acquisitions, *Sociologie du travail* 56 (2014) 182–203
- Burkert, M., Lueg, R. (2013). Differences in the sophistication of Value-based Management – The role of top executives. *Management Accounting Research* 24 (2013) 3– 22

- Campello, M., Graham, J., Harvey, C. R. (2009). The real Effects of Financial Constraints : Evidence from a Financial Crisis. *National Bureau of Economic Research – Working Paper series 15552*. Cambridge.
- Chiapello, E. (2014). Financialisation of Valuation, *Human Studies*, DOI 10.1007/s10746-014-9337-x
- Cogan, M., (1953). Toward a definition of profession, *Harvard Educational Review*, XXIII, p.33-50
- Dekker, H., et al. (2012). Determinants of the Use of Value-based Performance Measures for Managerial, *Journal of Business Finance et Accounting*, 39(9) et (10), 1214–1239, November/December 2012, 0306-686X doi: 10.1111/jbfa.12004
- Feroni, I. et Kober-Smith, A. (2005). La professionnalisation des cadres infirmiers: l’effet de l’action publique en France et en Grande-Bretagne, *Revue Française de Sociologie*, Septembre, Vol. 46, n° 3.
- Froud, J. et al. (2012). Financialization across the Pacific: Manufacturing cost ratios, supply chains and power. *Critical Perspectives on Accounting*, doi:10.1016/j.cpa.2012.07.007.
- Ge, W. et al. (2011). Do CFOs Have Style? An Empirical Investigation of the Effect of Individual CFOs on Accounting Practices. *Contemporary Accounting Research* Vol. 28 No. 4 (Winter 2011)
- Gleadle, P., et al. (2012). Restructuring and innovation in pharmaceuticals and biotechs: The impact of financialisation, *Critical Perspectives on Accounting*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.cpa.2012.10.003>.
- Hambrick, D. C., et Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Herve-Durand, C. (2014). Fondements épistémologiques et méthodologiques d’une analyse de la professionnalisation. *TEF - Travail-Emploi-Formation* - n°11/2014
- Kädtler, J., Sperling, H.J. (2002b). After globalization and financialisation : logics of bargaining in the German automotive industry. *Competition and change* 6 (2) : 149-168.
- Krippner, G. (2005). The financialization of the American economy. *Socio-Economic Review* 3 (2), p. 173-208.
- Lantenois, C. (2010). Direction des sociétés, modèle de reproduction des élites managériales et financiarisation du capitalisme allemand : Enseignements à partir d’un panel de vingt-cinq sociétés cotées, *Revue de la régulation, Capitalisme, institutions, pouvoirs*, 2<sup>e</sup> semestre Autumn 2010.
- Lawrence, B. (1997). The black box of organizational demography, *Organization Science*, 8 : 1–22
- Lazonick, W., O’Sullivan, M. (2000). Maximising Shareholder Value : A New Ideology for Corporate Governance, *Economy and Society*, Volume 29 Number 1 February 2000: 13–35

- Legalais, L. et Morales, J. (2014). Interfaces, narrations et légitimation de la financiarisation. *Revue française de gestion*, 2014/3 N° 240, p. 165-184. DOI : 10.3166/RFG.240.165-184
- Naranjo-Gil, D., Maas, V. S., & Hartmann, F. G. H. (2009). How CFOs determine management accounting innovation: An examination of direct and indirect effects. *European Accounting Review*, 18(4), 667–695.
- Pavlatos, O. (2012). The impact of CFOs' characteristics and information technology on cost management systems. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(3), 242–254.
- Petiteaux, Y. (2014). Passer de DAF à DG c'est possible, *daf-mag*. Article du 2 septembre 2014
- Suddaby, R. and Greenwood, R. (2005). Rhetorical Strategies of Legitimacy, *Administrative Science Quarterly*, 50(1): 35-67.
- Vezinat, N. (2014). Quand l'entreprise mène la professionnalisation : étude des conseillers financiers de la Poste française. *TEF - Travail-Emploi-Formation - n°11/2014*
- Wenner, D. Le Ber, R. (1989). Managing for Shareholder Value—From Top to Bottom, *Harvard Business Review* November-December 1989
- Widmer, F. (2011). Renouvellement des dirigeants et processus de financiarisation. L'industrie suisse des machines depuis les années 1990. La Découverte : *Revue Française de Socio-Économie*. 2011/1 - n° 7 pages 21 à 44.
- Wittorski, R. (2014) La professionnalisation : transformer un concept social en concept scientifique. *TEF - Travail-Emploi-Formation - n°11/2014*
- Zhang, Y., Andrew, J. (2013). Financialisation and the Conceptual Framework, *Critical Perspectives on Accounting*, doi:10.1016/j.cpa.2012.11.012.
- Zorn, D. (2003). Le triomphe du directeur financier : conceptions du contrôle et accession au pouvoir du directeur financier dans les entreprises américaines *Finance Contrôle Stratégie – Volume 6, N° 4, décembre 2003, p. 155 – 185*.
- Zorn, D. (2004). Here a Chief, There a Chief. The rise of the DAF in the American Firm, *American Sociological Review*, vol. 69, 345-364.

## 6.2 Ouvrages

- Boltanski, L., Chiapello, E. (2011). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Ed. Gallimard
- Cauvin, E. (2010). *L'évaluation des performances : la préférence des managers en faveur des indicateurs financiers*. Contrôle de Gestion : état de l'art et enjeux, Collection Eyrolles/DFCG.
- Chiapello, E., Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. Collection : Grands Repères Manuels
- Cyert, R., March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*, Publisher: Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall
- DFCG, (2014). *50 ans d'histoire des directions financières*. Editions Zigzag

- Dubar, C., Tripier, P., Boussard. V. (2013). *Sociologie des Professions*, 3<sup>e</sup> Edition, Armand Colin, Paris
- Dudouet. F-X., Grémont. E. (2010). *Les grands patrons en France, Du capitalisme d'État à la financiarisation*. Editions lignes de repères, Paris
- Durkeim, E., (1909). *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, PUF, 4<sup>e</sup> édition, 1960
- Epstein, G.A. (2005). *Financialization and the World Economy*. Cheltenham et Northampton : Edward Elgar Publishing.
- Fligstein, N. (1990). *The transformation of Corporate Control*. Cambridge, Massachussetts et London, England : Harvard University Press.
- Krippner, G. (2011). *Capitalizing on Crisis The Political Origins of the Rise of Finance*. Cambridge London : Harvard University Press.
- Sion, M. (2014). *Profession directeur financier*. Ed Dunod.

### **6.3 Chapitres dans un ouvrage collectif**

- Demazière, D. et Gadéa, C. (2009). *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La Découverte
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., Suddaby, R. (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE
- Jung, J., Dobbin, F. (2012). *The Oxford Handbook of Sociology of Finance*, Oxford University Press
- Knorr Cetina, K., Preda, A. (2012). *The Oxford Handbook of Sociology of Finance*, Oxford University Press
- Wansleben, L. (2012). *The Oxford Handbook of Sociology of Finance*, Oxford University Press

### **6.4 Thèses**

- Wolosko, N. (2013). Avec qui faire des deals ? Des dispositifs de confiance à la régulation du marché des fusions-acquisitions. Master 2 de Sociologie, mention Sociologie et Statistiques. EHESS - ENS – ENSAE

### **6.5 Cahiers de recherche, rapports et communications dans des congrès**

- Chambost, I. et al. (2008). Financiarisation des entreprises et dialogue social, Agence d'objectifs IRES. Rapport du SYNDEX et de la CFDT
- EY, (2013). Views. Vision. Insights. *The evolving role of today's CFO*

- Fligstein, N., Shin, T-J. (2003). The shareholder value society: A review of the changes in working conditions and inequality in the U.S., 1976-2000, Institute for Research on Labor and Employment, Working Paper Series.
- Taylor, A. (2012). The great leveraging, Working Paper 18290, August 2012, Revised October 2012 JEL No. E3,E5,E6,N1,N2
- Wawryszuk-Misztal, A. et Wrońska-Bukalska, E. (2014). Duties of financial director from board's perspective. Management Knowledge and Learning, International Conference 2014.