

# –LES MÉTIERS DES FONCTIONS FINANCE D'ENTREPRISE ET COMPTABILITÉ–

LES RÉFÉRENTIELS DES MÉTIERS CADRES



## Les Référentiels des métiers cadres sont une publication de l'Apec.

Les **Référentiels des métiers cadres** sont des outils destinés aux étudiants, aux cadres et aux acteurs des ressources humaines.

Ils permettent :

- de mieux connaître et faire connaître les métiers cadres d'une fonction ou d'un secteur au moyen de **fiches-métiers**,
- d'identifier **les entreprises** où s'exercent ces métiers,
- de fournir des informations pratiques permettant au lecteur d'aller plus loin dans la recherche d'un emploi ou pour pourvoir un poste.

Ils sont réalisés à partir de l'analyse :

- des offres d'emplois confiées à l'Apec et parues sur Internet,
- d'interviews de recruteurs, de DRH, de responsables opérationnels et de cadres en poste.
- de rencontres entre professionnels

### Dans la même collection :

- Les métiers de l'immobilier
- Les métiers de la logistique et du transport
- Les métiers des fonctions commerciale et marketing
- Les métiers de l'agroalimentaire
- Les métiers de l'assurance
- Les métiers des ressources humaines
- Les métiers des télécoms
- Les métiers de l'informatique
- Les métiers de la fonction achats
- Les métiers de la fonction études, recherche et développement
- Les métiers du secteur sanitaire, social et médico-social
- Les métiers de la fonction production industrielle
- Les métiers de la fonction communication
- Les métiers du secteur de l'énergie
- Les métiers du secteur de la construction
- Les métiers cadres du secteur du commerce de détail et de la distribution
- Les métiers du domaine du fundraising (de la collecte de fonds)
- Les métiers de l'environnement

### Les métiers cadres des fonctions finance d'entreprise et comptabilité

Cet ouvrage est créé à l'initiative de l'Apec, Association Pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1er juillet 1901. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, UGICA-CFTC, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L. 122-4 et L. 335-2 du Code de la propriété intellectuelle).

Ont participé à son élaboration :

**Au Département Études et Recherche de l'Apec :**

**Sylvie Delattre**, responsable de l'activité études métiers

**Clémence Balmette**, chargée d'études

**Hoan Guilhem**, chargée d'études

**Brigitte Bos**, manager du pôle études

Avril 2012

# -LES MÉTIERS DES FONCTIONS FINANCE D'ENTREPRISE ET COMPTABILITÉ-

DES MÉTIERS EN DÉVELOPPEMENT, UN DOMAINE À DÉCOUVRIR



LES RÉFÉRENTIELS DES MÉTIERS CADRES

# –SOMMAIRE–

## INTRODUCTION ■

### ENTREPRISES ET CADRES DE LA FINANCE D'ENTREPRISE ET DE LA COMPTABILITÉ ■

**Les acteurs de la finance d'entreprise et de la comptabilité** — p. 8

**Les évolutions dans le domaine de la finance d'entreprise  
et de la comptabilité et l'impact sur les métiers cadres** — p. 10

## LES FICHES MÉTIERS ■

**Les cartographies** — p. 21

Cartographie des métiers par famille — p. 22

Cartographie des métiers par type d'employeur — p. 23

Cartographie des métiers selon l'expérience — p. 24

**Direction** — p. 25

N° 1 – Directeur administratif et financier — p. 27

N° 2 – Directeur financier — p. 33

N° 3 – Directeur de la comptabilité — p. 39

**Finance** — p. 45

N° 4 – *Credit manager* — p. 47

N° 5 – Responsable communication financière — p. 53

N° 6 – Trésorier d'entreprise — p. 59

N° 7 – Responsable des normes comptables — p. 65

N° 8 – Fiscaliste — p. 71

**Comptabilité** — p. 77

N° 9 – Responsable comptable — p. 79

N° 10 – Consolideur — p. 87

**Contrôle et gestion des risques** — p. 93

N° 11 – Contrôleur de gestion — p. 95

N° 12 – Auditeur interne — p. 101

N° 13 – *Risk manager* (gestionnaire de risques) — p. 107

**Conseil et audit légal** — p. 113

N° 14 – Consultant transactions services — p. 115

N° 15 – Consultant fonctionnel finance — p. 121

N° 16 – Expert-comptable — p. 127

N° 17 – Commissaire aux comptes — p. 133

## POUR ALLER PLUS LOIN ■

|  |   |        |
|--|---|--------|
| Organismes institutionnels                     | — | p. 141 |
| Associations et fédérations professionnelles   | — | p. 142 |
| Organisations professionnelles internationales | — | p. 143 |
| Établissements de formation                    | — | p. 144 |
| Publications                                   | — | p. 144 |
| Site Internet                                  | — | p. 144 |

## ANNEXES ■

|                        |   |        |
|------------------------|---|--------|
| Abréviations et sigles | — | p. 153 |
| Lexique                | — | p. 155 |



# –INTRODUCTION–

Les conséquences de la crise économique et financière qui a démarré en 2008 et qui s'est aggravée au niveau mondial se sont faits sentir de manière accrue sur les besoins de trésorerie des entreprises, mais aussi sur leurs besoins de financement à moyen et long termes du fait de la baisse des investissements.

Par ailleurs, l'environnement réglementaire et législatif s'est modifié et complexifié, entraînant du même coup une évolution des acteurs et des métiers.

La loi sur la sécurité financière (LSF), les normes comptables internationales, l'obligation pour les sociétés cotées d'adopter les normes IAS/IFRS pour l'élaboration de leurs comptes consolidés ont contribué au renforcement des procédures et du contrôle.

La part croissante prise dans la gestion des risques, l'association plus étroite des directions financières et comptables aux stratégies de développement de l'entreprise sont autant de facteurs qui ont entraîné une nouvelle approche financière des entreprises et de la comptabilité.

Toutes ces évolutions ont eu des conséquences sur les métiers de la finance et de la comptabilité, obligeant les différents acteurs à s'adapter : contrôleur de gestion, auditeur, directeur financier, trésorier, responsable de la comptabilité, consolideur...

Près d'une décennie après la première étude réalisée par l'Apec sur les fonctions finance et comptabilité, il était important de revoir les métiers, d'analyser leurs évolutions en termes de missions, compétences, formations et de profils recherchés par les entreprises.

Le rôle des cadres est de plus en plus tourné vers le contrôle, le reporting, l'analyse et la mise en forme d'une information de plus en plus abondante et complexe mais néanmoins nécessaire pour éclairer, voire alerter la direction dans la mise en œuvre de sa stratégie. Ils doivent faire remonter l'information utile et pertinente vers les instances décisionnaires, pouvoir apporter un appui aux directions opérationnelles ou encore informer les investisseurs et les créanciers de la santé financière de l'entreprise.

17 métiers cadres dont 4 nouveaux métiers (responsable des normes comptables, responsable de la communication financière, *risk manager* et consultant fonctionnel finance) ont été décrits dans ce référentiel. Les métiers de la finance exercés dans le secteur bancaire ont été délibérément exclus du champ de l'étude car ils font l'objet d'un référentiel métier spécifique.

Ils ont été regroupés en cinq grandes familles :

**Les métiers de direction** : directeur administratif et financier, directeur financier et directeur de la comptabilité.

**Les métiers de la finance** : credit manager, responsable de la communication financière, trésorier, responsable des normes comptables et fiscaliste.

**Les métiers de la comptabilité** : responsable comptable et consolideur.

**Les métiers du contrôle et de la gestion des risques** : contrôleur de gestion, auditeur interne et *risk manager*.

**Les métiers du conseil et de l'audit légal** : consultant en transactions services, consultant fonctionnel finance, expert comptable et commissaire aux comptes.





# – ENTREPRISES ET CADRES DE LA FINANCE D'ENTREPRISE ET DE LA COMPTABILITÉ –

- LES ACTEURS DE LA FINANCE D'ENTREPRISE ET DE LA COMPTABILITÉ
- LES ÉVOLUTIONS DANS LE DOMAINE DE LA FINANCE D'ENTREPRISE  
ET DE LA COMPTABILITÉ ET L'IMPACT SUR LES MÉTIERS CADRES

# –LES ACTEURS DE LA FINANCE D’ENTREPRISE ET DE LA COMPTABILITÉ–

Les services financiers regroupent des métiers variés dont le point commun est le traitement d’informations et de documents comptables ou financiers nécessaires au fonctionnement opérationnel de l’activité de l’entreprise. Ils font partie des fonctions support de l’entreprise ; les collaborateurs des services financiers sont ainsi au

centre de toutes les opérations et transactions, ils viennent en appui à la logique de développement des affaires et des investissements et sont les garants de la sécurité financière, de la maîtrise des risques financiers et de la pérennité de l’entreprise.

## LA FINANCE D’ENTREPRISE

La finance d’entreprise analyse les données comptables et arbitre les décisions, avec pour objectifs un accroissement de la valeur de marché de l’entreprise et une augmentation des profits monétaires.

Sa gestion par les directeurs financiers, en liaison étroite avec les dirigeants, vise la performance financière, résultant d’un rapport optimal, calculé entre une rentabilité économique et financière et une incertitude (risque).

Ses principales composantes reposent sur :

- L’amélioration de la trésorerie par l’apport de capitaux.
- La rétribution des apporteurs de capitaux (actionnaires, investisseurs, épargnants, dirigeants, acteurs internes).
- L’optimisation de la structure du bilan de l’entreprise.
- L’évaluation et le financement des projets d’investissement.

## LA COMPTABILITÉ D’ENTREPRISE

La comptabilité d’entreprise est un système d’organisation de l’information financière. Elle assure le contrôle comptable et financier des opérations de l’entreprise pour en restituer une image la plus fidèle possible. Elle saisit, traite et agrège des données sur les activités économiques d’une entreprise et sur son patrimoine.

Statutaire ou légale, la comptabilité s’applique dans le respect des réglementations et des normes nationales.

La comptabilité financière regroupe des informations destinées à être diffusées en externe et permet ainsi de remplir les obligations légales de l’entreprise en termes de communication financière. Elle réalise des états comptables destinés à l’État, aux actionnaires, banquiers et autres partenaires de l’entreprise, éclairant sa situation financière, en particulier les transactions économiques ou financières et les opérations monétaires passées.

La comptabilité de gestion forme la comptabilité interne à l’entreprise. Elle traite des informations et des données éclairant les dirigeants et collaborateurs d’une entreprise dans les différentes décisions de direction, planification, organisation et contrôle. Elle associe la comptabilité générale et analytique et repose principalement sur la fonction contrôle de gestion. Ce type de comptabilité est facultatif et non normalisé.

Les cadres financiers et comptables peuvent exercer leur métier au sein des directions financières et comp-

tables d’entreprises ou bien chez un prestataire ou cabinet de conseil. Cette distinction implique des différences concrètes dans l’exercice des différents métiers.

### ***La taille de l’entreprise détermine le périmètre des métiers de la fonction financière et comptable***

Dans les TPE et les PME, les fonctions financières exigent polyvalence et autonomie.

La fonction comptable ne comprend généralement qu’un seul cadre prenant en charge la totalité de la comptabilité. Il est, le plus souvent, rattaché directement à la direction générale.

Les frontières entre les métiers s’estompent. Il n’est pas rare de voir un cadre occupant le poste de contrôleur de gestion ou de trésorier prendre aussi en charge le credit management. En l’absence d’un spécialiste des normes comptables, le responsable comptable doit veiller aux évolutions réglementaires et à leur bonne application.

Certains métiers exigent de se tourner uniquement vers les grands groupes puisqu’ils n’existent pas au sein d’entreprises plus petites : c’est le cas du consolideur, du responsable communication financière, du responsable des normes comptables...

Les métiers plus nombreux, y sont aussi plus spécialisés et les activités plus segmentées. La trésorerie, par exemple, est divisée en plusieurs activités : la gestion



# –LES ÉVOLUTIONS DANS LE DOMAINE DE LA FINANCE D'ENTREPRISE ET DE LA COMPTABILITÉ, ET L'IMPACT SUR LES MÉTIERS CADRES–

Les évolutions conjoncturelles, réglementaires et organisationnelles ont profondément modifié les métiers de la finance d'entreprise et de la comptabilité.

## UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE DIFFICILE MODIFIANT LES PRIORITÉS DES ENTREPRISES

Entre 1995 et les années 2000, les entreprises ont connu une période d'euphorie économique, liée au développement du secteur des TIC. La « bulle Internet » a vécu son apogée boursière en 2000, puis s'est dégonflée, perdant jusqu'à 80 % de sa valeur dans les années qui ont suivi et provoquant un ralentissement économique général.

Pour l'entrée dans le nouveau millénaire et les datations, la reconfiguration des systèmes d'information, notamment financiers et comptables, s'est effectuée avec succès : les architectures des ERP comptables (*Entreprise Ressource Planning*) sont aujourd'hui dotées de toutes les nouvelles normes internationales, couvrant l'ensemble des processus financiers intégrés de l'entreprise (comptabilité analytique et générale, contrôle de gestion, consolidation) et gérant les transactions en mode multidevises (euro, livre, dollar,...).

Dans le sillage de l'éclatement de la bulle Internet, la faillite en 2001 d'Enron a été un élément marquant, préfigurant de nombreux montages financiers frauduleux.

En 2007, la crise des *subprimes* et l'éclatement des « bulles immobilières » aux États-Unis ont marqué le point de départ d'une crise de liquidité et de solvabilité touchant la plupart des États et les banques, la raréfaction du crédit affectant particulièrement les entreprises.

À l'automne 2008, accentuée par une perte de confiance de la part des investisseurs, la crise s'est aggravée au niveau mondial, provoquant une chute des cours sur les marchés boursiers et un nouveau resserrement du crédit pour les entreprises. Cette crise économique et financière continue de faire l'actualité en 2011 et 2012, frappant non seulement la France mais la plupart des pays.

Ces événements ont entraîné une récession affectant l'ensemble de la planète et générant de nombreux risques et aléas de toute nature. Les entreprises ont été contraintes de modifier leur gouvernance, leur straté-

gie financière et leur organisation, avec pour conséquence le renforcement des responsabilités confiées aux cadres financiers et comptables.

Face à l'incertitude du contexte économique, les directions financières des entreprises doivent avec les directions générales établir des stratégies de gestion à moyen et long termes, veillant à assurer l'équilibre financier des entreprises. Pour ce faire, certains métiers ont été renforcés et notamment **le reporting** afin d'aider les prises de décision de la DG, **le contrôle** avec l'intensification des mesures mises en place, **la gestion des risques** et **la communication financière**.

### *La gouvernance des entreprises et la performance financière*

Deux formes de gouvernance existent en France : L'une s'appuie sur le partage des décisions entre les actionnaires et les dirigeants, avec un cumul possible des responsabilités (présidence du conseil d'administration et direction générale). On la trouve dans un certain nombre de PME-PMI.

L'autre organise la séparation des fonctions de contrôle et exécutive, donnant aux actionnaires le pouvoir de décision et confiant aux dirigeants la gestion des activités de l'entreprise. Ces derniers rendent compte de leur décision en fin d'exercice, sauf pour les décisions importantes pour lesquelles l'avis préalable du conseil d'administration doit être demandé et entériné à posteriori par les actionnaires en assemblée générale.

La valeur actionnariale est, dans ce cas, privilégiée, l'objectif étant la valorisation financière du titre détenu par les actionnaires.

Afin d'éviter des risques de divergences ou de conflits d'intérêts entre les deux parties, différentes mesures réglementaires ont été prises permettant de :

- Veiller à garantir l'indépendance des actionnaires (conseil d'administration et son président) vis à vis des dirigeants, aligner les intérêts de ces derniers sur ceux des actionnaires ou des investis-

seurs financiers, séparer les rôles de contrôle et de direction.

- Obliger les entreprises à communiquer des informations sur leurs activités auprès des actionnaires et des investisseurs.
- Instaurer un mode incitatif de la rémunération des dirigeants (en partie liée à la performance de l'entreprise).

Ces mesures de contrôle des dirigeants par les administrateurs et actionnaires tendent à se durcir notamment dans les grandes entreprises où les intérêts sont parfois divergents, ce qui n'est pas le cas dans les PME où les dirigeants sont très souvent les actionnaires principaux. La réglementation devient plus contraignante, surtout pour les sociétés cotées où le rôle de surveillance du conseil d'administration a été récemment renforcé avec la création du comité d'audit.

Sont particulièrement concernés par ces mesures les responsables des activités finance, comptabilité, trésorerie, audit interne, contrôle de gestion et communication financière. Leurs missions consistent à élaborer, optimiser les procédures, contrôler leur mise en œuvre via des indicateurs (notamment les KPI, *key performance indicators*) et mesurer la performance opérationnelle et financière de l'entreprise.

Enfin, on voit apparaître en France une autre forme de valeur visant, pour l'ensemble des partenaires de l'entreprise, la création de richesses matérielles et humaines. La performance de l'entreprise se mesure alors sur des critères sociaux, environnementaux, innovants, éthiques, à travers des décisions au profit d'investissements socialement responsables (ISR) dont on peut constater une percée sensible. La responsabilité sociétale des entreprises entre dans un cadre légal.

### ***L'exigence du retour sur investissement***

Le retour sur investissement s'impose pour un type d'actionnaires investissant dans les entreprises sur le court terme, poussés par des objectifs strictement financiers : obtenir une rentabilité rapide des capitaux investis. La gestion économique des activités se double ainsi d'une gestion optimisée de la performance, dictée par des objectifs financiers : augmentation des marges, réduction constante des coûts et frais (liés notamment aux risques clients), valorisation des actifs obtenue principalement par des fusions, acquisitions ou cessions avantageuses.

### ***Le financement des entreprises***

- **Le trésorier et le *credit manager* au cœur du système de pilotage de l'entreprise**

Face à la raréfaction des capitaux, à la crise de la dette et du crédit, les entreprises doivent trouver d'autres

moyens que le recours aux banques pour renouveler leurs liquidités et assurer leur pérennité. Parmi les moyens à leur disposition, elles diffèrent leurs investissements, utilisent leurs stocks et veillent notamment à augmenter leurs réserves de liquidités au travers d'une gestion optimisée de leur BFR (besoin en fonds de roulement). Dans ce contexte, **le trésorier et le *credit manager*** voient leur rôle et leurs missions renforcées pour gérer au mieux les liquidités et assurer la pérennité économique de l'entreprise. Les équipes en charge du crédit client ont affermi la gestion du risque client grâce à une analyse plus poussée de la solvabilité des entreprises mais aussi par un rapprochement entre les équipes financières et opérationnelles. Le *credit manager* travaille aujourd'hui en lien direct avec les commerciaux. Enfin le trésorier, en tant que garant des liquidités de l'entreprise, est désormais au cœur du système de pilotage de l'entreprise : il doit veiller à optimiser la trésorerie en anticipant les flux financiers de l'entreprise, en accompagnant la direction dans la prise des décisions d'investissement... Autant d'enjeux de taille qui renforcent cette fonction.

- **Le recours au LBO**

Depuis les années 2000 en France, après un développement aux Etats-Unis au début des années 90, le financement par l'endettement (*leverage buy out, LBO*) a connu un fort essor, associant dans le partage des risques les futurs dirigeants et les fonds d'investissement liés par un projet commun de rachat d'entreprise ou de prise de participation. Les banques ont exigé des entreprises plus de garanties, basées sur la notion de « rentabilité visible et démontrée » à moyen et long termes imposant aux cadres financiers (**contrôleur financier, contrôleur de gestion**) la fourniture d'indicateurs mensuels de suivi des liquidités (*cash*).

Dans ce type de financement complexe, le **directeur financier ou le directeur administratif et financier** apporte son expertise et conseille les futurs acquéreurs tout en étant l'interlocuteur privilégié des banques.

### ***Un rôle plus stratégique pour le contrôle de gestion***

La fonction **contrôle de gestion**, auparavant surtout axée sur un contrôle a posteriori, a pris une place nouvelle liée à la volonté des directions d'entreprise d'anticiper au mieux leurs activités face aux événements financiers.

Si le reporting reste l'activité centrale du contrôleur de gestion, ses missions se sont étendues de la mesure de la performance à son pilotage, prenant ainsi une dimension plus stratégique. Le contrôleur de gestion doit désormais aider la direction générale à la prise de décision en mettant en place des outils d'analyse des risques, et en élaborant des prévisions des états financiers de l'entreprise.

### ***L'expert-comptable : un métier qui s'ouvre de plus en plus vers le conseil***

Le conseil constitue aujourd'hui pour l'expert-comptable une activité complémentaire à forte valeur ajoutée, susceptible de s'exercer dans plusieurs domaines : social (réglementation du travail et impacts sociaux liés à la crise ou une cessation d'activité), ressources humaines (formation et recrutement des collaborateurs), fiscal (gestion patrimoniale du dirigeant, transmission d'entreprise, succession), nouvelles technologies (surtout pour les PME).

### ***Gestion des risques : risk manager et auditeur interne, deux fonctions complémentaires***

Jusque dans les années 1980, ce qu'on nommait « gestion des risques » se limitait en réalité à la gestion des sinistres. Progressivement le champ du *risk management* s'est étendu à l'ensemble des risques auxquels peut être confrontée une entreprise. Il ne s'agit plus uniquement de gestion d'assurance mais d'anticiper l'ensemble des risques d'une entreprise, de les évaluer et de mettre en place des procédures de contrôle et de stratégie de gestion. On voit en effet émerger depuis plusieurs années un nouveau métier, celui de *risk manager* dont le rôle peut fortement varier d'une entreprise à une autre. Ces gestionnaires de risques prennent en charge une multitude de risques s'étendant des risques opérationnels et de non-conformité aux risques financiers et stratégiques. Si le métier de *risk manager* était jusqu'à présent encore peu développé en France, la gestion des risques opérationnels (liés au système d'information,

aux process et aux individus) était souvent prise en charge par l'**auditeur interne** au sein de l'entreprise. Aujourd'hui, la gestion des risques financiers est prise en charge par la plupart des métiers financiers : le *credit manager* gère le risque client ; le trésorier doit veiller aux risques de liquidités, de taux de change, de matières premières et de contreparties ; le *risk manager* applique des solutions prioritairement assurantielles à toutes les menaces sur l'entreprise ; le directeur financier est garant du dispositif de contrôle interne visant la protection des actifs. Enfin, les risques fiscaux relèvent des activités du fiscaliste.

### ***La communication financière : une fonction de plus en plus stratégique***

Avec le développement de la finance de marché, l'information financière s'est développée et a changé de visage : on voit désormais se créer dans les entreprises des postes dédiés spécifiquement à la communication financière : **chargé et responsable de communication financière**. Satisfaire les actionnaires et réinstaurer un climat de confiance est en effet devenu un axe majeur de la stratégie des entreprises.

Enfin, la communication financière intègre de plus en plus les questions sociales et environnementales. La loi NRE (Nouvelles Régulations Économiques) de 2001 a renforcé cet aspect en imposant aux sociétés françaises cotées la publication de données sur les conséquences environnementales et sociales de leur activité au sein de leur rapport annuel.

## ■ LA RÉGLEMENTATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE EN ÉVOLUTION PERMANENTE

La réglementation comptable et financière ne cesse d'évoluer. La mondialisation, les échanges internationaux, la multiplication de firmes multinationales imposent aux différents États une réglementation commune en matière de comptabilité.

### ***Les normes IFRS : un référentiel comptable à vocation internationale***

Le changement majeur de ces dix dernières années en termes de réglementation comptable est l'adoption des normes IFRS.

Ce projet d'harmonisation des référentiels comptables est lancé en 1973, date à laquelle les instituts comptables de 10 pays (Allemagne, Australie, Canada, États-Unis, France, Grande-Bretagne, Irlande, Japon, Mexique, Pays-Bas) décident de fonder l'IASCF (International accounting standards committee). Cet organisme sera remplacé ensuite par l'IASB.

### **IASB**

*L'IASB (International Accounting Standards Board) est un organisme privé sous tutelle de l'I.A.S.C.F. (International Accounting Standards Committee Foundation). Il est en charge de l'élaboration des normes internationales IFRS, International Financial Reporting Standards, remplaçant ainsi en 2001 l'IASC.*

Au-delà de la nécessaire adaptation des systèmes d'information, il s'agit d'une modification profonde de l'approche financière des entreprises et de la comptabilité. L'objectif est de rendre comparable l'information financière des entreprises dans le but de garantir la protection des investisseurs et de préserver la confiance envers les marchés financiers tout en facilitant la négociation transfrontalière et internationale des valeurs mobilières, les fusions et acquisitions transfrontalières ainsi que les opérations de financement.

- **Le principe de la juste valeur au cœur de la normalisation comptable**

L'information financière peut être très différente de l'information comptable. La première prend en compte l'évolution financière d'un titre, la seconde est une valeur historique. Pour un bien acheté à un moment T, sa valeur comptable sera celle prise au moment de son acquisition. Cette manière de comptabiliser les actifs est celle adoptée par le système comptable français.

Les normes IFRS ont bouleversé les directions comptables et financières en France, puisqu'elles reposent sur un principe antagoniste : le principe de la juste valeur. Ce principe a été introduit par l'IASB en 1998 au travers de la norme IAS 39 et correspond au « *montant pour lequel un actif pourrait être échangé, un passif éteint ou un instrument de capitaux propres octroyé, entre parties bien informées, consentantes et agissant dans des conditions de concurrence normales*<sup>1</sup> »

La normalisation IAS/IFRS rapproche la valeur comptable d'un titre de sa valeur de marché.

- **État des lieux des normes comptables**

En 2011, environ 120 pays utilisent les normes IFRS. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, les sociétés cotées européennes ont été tenues par la commission européenne de présenter leur compte sous référentiel IFRS. La plupart des pays du G20 ont adopté les normes IFRS (mais de manière obligatoire ou optionnelle) ou sont en période de convergence et modifient leur propre référentiel pour qu'il soit conforme aux normes IFRS (c'est le cas de la Chine, de l'Inde, de l'Indonésie). Au final, en dix ans de nombreux pays ont adopté ce référentiel international. Toutefois les variations dans l'adoption en limitent l'harmonisation. Aujourd'hui, les États-Unis ont encore un référentiel comptable qui leur est propre (les « *US GAAP* »).

- **L'arrivée des normes IFRS a transformé la fonction comptable**

Le rôle du **responsable des normes comptables** est devenu d'autant plus central qu'il doit veiller sur les évolutions des normes françaises et IFRS. Il se pose en expert au sein des entreprises et conseille la direction sur les choix comptables à faire. Toutefois toutes les entreprises ne disposent pas d'un expert en normes comptables. C'est alors le **contrôleur de gestion** qui le plus souvent est le référent sur ce sujet.

### **La réglementation en matière de sécurité financière**

Face aux différents scandales financiers (Enron, Tyco International ou encore WorldCom...), les États-Unis ont instauré la loi Sarbanes Oxley dite « Sox » adoptée en 2002 et la France a adopté la LSF (Loi de Sécurité Financière), directement inspirée de la loi Sox. Ces deux lois sont guidées par trois impératifs : sécurité, transparence et contrôle de l'information.

## **La loi Sarbanes Oxley**

*Elle s'impose à toutes les entreprises cotées aux États-Unis. Elle est axée sur trois grands principes :*

- *l'exactitude et la fiabilité des informations financières garanties par un contrôle de la SEC, Securities and exchange commission.*
- *l'indépendance des organes vérificateurs : le contrôle des auditeurs par un organisme rattaché à la SEC : le PCAOB, Public company accounting oversight board*
- *les gestionnaires des sociétés cotées concernées, coupables de malversation, encourrent jusqu'à 20 ans de prison.*

1. Dictionnaire *comptable et financier 2008*, Groupe Revue Fiduciaire

## La LSF (loi de sécurité financière)

Votée en France en 2003, la LSF impose aux directions générales des sociétés cotées de publier un rapport de contrôle interne examiné ensuite par un commissaire aux comptes. Les objectifs sont les mêmes que ceux de la loi Sox : plus de transparence financière et de contrôle des comptes :

- augmenter la transparence de la gestion et la qualité de l'information financière,
- mieux équilibrer les pouvoirs des différents organes de la société : actionnaires, administrateurs, dirigeants,
- protéger les intérêts des différents acteurs : salariés, clients, fournisseurs, actionnaires, État, investisseurs,
- anticiper les difficultés des entreprises pour mieux les gérer dans le temps,
- limiter les risques de fraude,
- utiliser une même base de règles et de référents pour mieux communiquer, tendre vers une harmonisation européenne et internationale.<sup>1</sup>

### • Le renforcement du contrôle interne

Pour ces deux lois, la fiabilité de l'information dépend du contrôle interne. Celui-ci doit donc être normalisé pour gagner en efficacité et assurer une information financière de qualité.

La fonction **contrôle interne** a beaucoup évolué, passant de la simple organisation de la comptabilité aux

moyens permettant de limiter les erreurs et les fraudes. Il comprend le contrôle financier et comptable mais aussi les contrôles plus opérationnels.

En 2005, l'AMF a élaboré un cadre de référence portant sur le contrôle interne à destination des entreprises faisant appel publique à l'épargne.

## L'AMF

L'autorité des marchés financiers est un organisme public indépendant créé par la LSF. Elle est le fruit d'une fusion entre plusieurs autorités de marché : le CMF (Conseil des marchés financiers), la COB (Commission des opérations de bourse), le CDGF (Conseil de discipline de la gestion financière).

Ses missions :

- veiller à la protection de l'épargne investie dans les instruments financiers,
- veiller à l'information des investisseurs,
- veiller au bon fonctionnement des marchés d'instruments financiers.<sup>2</sup>

### • Des lois qui renforcent le rôle et les missions de l'auditeur interne et du commissaire aux comptes

Les deux lois (Sarbanes Oxley et LSF) ont renforcé le rôle et les missions de contrôle et d'évaluation de **l'auditeur interne** et du **commissaire aux comptes** (auditeur légal), notamment sur l'évaluation d'entreprises ou d'actifs, la publication des rémunérations des dirigeants des sociétés anonymes dans le rapport de gestion.

Si ces lois ont permis de voir des améliorations dans les systèmes de contrôle interne des sociétés cotées, notamment une plus grande formalisation de leurs systèmes de contrôle, leur efficacité en a cependant été contestée.

La loi Sox a fait l'objet de critiques, notamment sur l'incapacité à prévenir de futurs scandales financiers mais aussi les contraintes juridiques qu'elle impose. En effet, l'application de cette loi, et notamment l'évaluation par un contrôleur externe, est porteuse de coûts parfois lourds pour les sociétés.

Contrairement à la loi Sox, la LSF n'impose pas de contenu précis dans le rapport de contrôle interne que doivent publier les entreprises. Par conséquent, les rapports varient fortement d'une société à l'autre. On peut alors s'interroger sur le degré de transparence financière que cette loi assure aux marchés.

1. Compagnie nationale des commissaires aux comptes, <http://www.cncc.fr/la-reglementation.html>

2. Présentation de l'Autorité des Marchés Financiers, site de l'AMF [www.amf-france.com](http://www.amf-france.com)



|  | LSF  | SOX  |
|--|--|--|
| <i>Champ d'application</i>                                 | Dans un premier temps toutes les SA mais depuis la loi du 26/7/2005, l'obligation ne concerne que les sociétés cotées. | Les sociétés cotées aux États-Unis.  |
| <i>Définition et périmètre du contrôle interne</i>         | Non défini explicitement.  | Défini et limité au contrôle interne relatif à l'information financière et aux procédures de communication des informations aux marchés. |
| <i>Référentiel de contrôle interne</i>                     | Pas d'utilisation obligatoire d'un référentiel reconnu.  | Utilisation obligatoire d'un référentiel reconnu. COSO cité comme exemple par la SEC.  |
| <i>Obligation de documentation et de tests de contrôle</i> | Non explicite  | Explicite  |
| <i>Émetteur du rapport</i>                                 | Président du Conseil d'administration ou du Conseil de Surveillance  | <i>Chef Executive Officer et Chef Financial Officer</i>  |
| <i>Sanction de tout manquement</i>                         | Imprécis   | Sanctions pénales très lourdes   |

Source : Le rapport des dirigeants sur le contrôle interne à l'épreuve de l'analyse du discours, Bernard Cumb et Christine Noël, novembre 2007

### **La loi LME (loi de modernisation de l'économie)**

Adoptée en janvier 2009, cette loi avait pour objectif de « stimuler la croissance et les énergies en levant les blocages structurels et réglementaires que connaît l'économie<sup>1</sup> » de la France.

En raccourcissant les délais de paiement des clients vis-à-vis des fournisseurs, elle a contraint les cadres spécialisés dans le **credit management** à revoir leurs process.

## ■ DES MÉTIERS QUI S'ADAPTENT AUX ÉVOLUTIONS TECHNIQUES ET ÉCONOMIQUES

### **Les PGI (progiciels de gestion intégrée) comptables : des outils de plus en plus performants**

Les PGI ou ERP, *entreprise ressources planning*, permettent, de façon interactive, de gérer, stocker et centraliser tous les flux d'information relatifs à l'ensemble des « processus métier » (procédures appliquées par tâche) des entreprises dans une base de données commune.

Parallèlement aux activités de gestion, les directions financières (**contrôleur de gestion, directeur financier, DAF, responsable comptable**) se sont équipées d'applicatifs décisionnels connectés aux PGI permettant de traiter des données en temps réel et de fournir des analyses multidimensionnelles visant la performance (anticipation des risques, contrôle des coûts, suivi des objectifs, analyse de la rentabilité...).

### **La dématérialisation croissante des documents**

Une grande partie des documents comptables sont aujourd'hui numérisés (facturation, virement), les opérations sont soumises au télétraitement (déclarations, transmissions), et les signatures sont devenues électroniques. Grâce à l'automatisation des procédures, les équipes comptables gagnent en temps, traçabilité et sécurisation de leurs opérations.

Courant 2014, le projet SEPA « *single Europe payments area* » devrait voir sa migration achevée, sur la base d'une gamme unique de moyens de paiement destinés aux clients, fournisseurs, personnels des entreprises, commerçants et administrations. En première ligne, le **trésorier** est responsable de sa mise en œuvre, relayé par le **risk manager**, chargé des modifications des process.

1. *Projet de loi de modernisation de l'économie, exposé des motifs, Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, présenté le 28 avril 2008.*

## **Des process en transformation**

Le développement des PGI dans les entreprises a facilité l'accès aux données et permis de réduire les délais et les risques d'erreurs grâce à des procédures automatisées (workflow) et normalisées. Mieux adaptées aux métiers, les procédures se diversifient et se complexifient, nécessitant cependant une multiplication de contrôles internes.

Dans les PME-PMI, le **responsable comptable** dispose aujourd'hui d'outils de contrôle et d'analyse (données, statistiques, graphiques,...) et peut ainsi se consacrer à des analyses complémentaires (coûts, écarts, risques et prévisions budgétaires).

Dans les grandes organisations, le **contrôleur de gestion** se consacre davantage à l'analyse et la prévision des résultats.

## **Externalisation de certaines tâches**

De nouveaux modes de travail se mettent en place, sous l'impulsion des directions financières. Pour réduire les coûts et alléger les structures, les directions se recentrent sur leurs activités « cœur de métier », externalisant les activités périphériques, en s'appuyant sur des audits ou du conseil confiés à des cabinets extérieurs.

Au sein d'un grand nombre de petites et moyennes entreprises, les fonctions comptabilité et paie sont externalisées, et au delà d'une certaine taille, l'audit, le social (administration du personnel, droit social, recru-

tement), l'organisation (technologies de l'information), la consolidation.

Les groupes s'organisent en CSP (centre de services partagés) pour mutualiser des prestations au service de leurs filiales : comptabilité générale, clients/recouvrements, fournisseurs/immobilisations, paie/RH, et trésorerie si le groupe possède une salle de marché. Il se développe progressivement la notion de budget, une dimension qualité/prix : le coût des opérations comptables et de la rentabilité des prestations fournies est mesuré par l'EBITDA (*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* : bénéfice obtenu avant déduction des charges financières, des impôts, des provisions et amortissements, il résulte des seules activités d'exploitation) ; les services sont facturés aux clients internes dans le cadre d'un contrat de services.

Alors que les responsables des anciennes directions centrales demeurent des managers fonctionnels, le **responsable de CSP** (souvent de culture financière ou comptable) est le patron d'un centre de profit, qui négocie les prix et la nature des prestations.

## **Le management de transition pour des missions ponctuelles**

Confiées à des cadres financiers ou comptables très expérimentés en comptabilité analytique, consolidation, systèmes d'information..., les missions de management de transition représentent une solution rapide et souple, adaptée à un contexte sensible ou d'urgence nécessitant une expertise ou la conduite du changement (réorganisation, modification technologique, mobilité interne).

# LES PROFILS ET COMPÉTENCES RECHERCHÉES

## **La réforme des études comptables et financières supérieures en 2006 et l'élévation du niveau de formation initiale**

Au-delà de l'harmonisation des formations au niveau européen, d'une mobilité géographique des étudiants facilitée et de la création de passerelles entre les formations généralistes et professionnelles, la réforme du cursus comptable et financier supérieur répond avant tout à un renforcement du niveau de formation initiale s'adaptant au système européen LMD (licence, maîtrise, doctorat)

Le niveau du diplôme de référence de l'époque, la MSTCF (maîtrise des sciences et techniques comptables et financières), est ainsi passé du niveau Bac + 4 à Bac + 5. La MSTCF est remplacée par le master spécialisé CCA (comptabilité, contrôle, audit), très demandé par les entreprises, qui se décline en deux cursus et permet d'accéder directement aux épreuves du DSCG (diplôme supérieur de comptabilité et de gestion). De niveau master, ce dernier se substitue au DESCF (diplôme d'études supérieures comptables et financières).

De même, le DCG (diplôme de comptabilité et de gestion), de niveau licence, a remplacé le DPECF (diplôme préparatoire aux études comptables et financières) et le DECF (diplôme d'études comptables et financières).

Enfin le DEC (diplôme d'expertise comptable 8 ans d'études), de niveau doctorat, n'a pas changé : il est attribué aux titulaires du DSCG, ayant réussi à l'examen final et accompli un stage professionnel de 3 ans.

## **Une offre de formation qui s'adapte aux nouveaux besoins**

Face aux évolutions stratégiques et organisationnelles, les entreprises recherchent de plus en plus des doubles profils. À côté des formations spécialisées en finance ou comptabilité, on voit se développer des partenariats entre les écoles de commerce et les représentants de la profession donnant lieu à la création de nouveaux diplômes (masters professionnels en gestion du crédit, fiscalité et droit des affaires, finance et contrôle de

gestion, révision et certification comptables, systèmes d'information...) et la création de nouvelles options dans les écoles d'ingénieurs (en économie-gestion-finance, ingénierie financière, stratégie-marketing-finance).

## ■ CONCLUSION

Les nouvelles données économiques mondiales et les améliorations technologiques ont fait évoluer les métiers cadres de la comptabilité et de la finance dans les entreprises : les managers sont en position privilégiée pour éclairer les décideurs et commenter, dans une démarche prévisionnelle, des données pertinentes. Plus en proximité avec les opérationnels et leur environnement, ils doivent exploiter les réalités du terrain, expliquer avec pédagogie les enjeux et communiquer sur leurs évolutions.

Adaptés à des procédures normalisées et des outils informatiques performants, les savoir-faire spécifiques à chaque métier relèvent de plus en plus du domaine de l'expertise.

En même temps, on constate un élargissement et une mutualisation des compétences. Le contrôle de gestion

Comme pour d'autres fonctions, les entreprises recherchent aujourd'hui des cadres financiers avec de solides compétences managériales : optimisation des ressources humaines, accompagnement des équipes dans la conduite de projets...

et l'audit voient leur périmètre s'étendre, placés désormais au cœur des décisions stratégiques.

Dans la plupart des organisations, la prévention et la prise de risques, dans leurs concepts et leur mise en œuvre, sont des problématiques intégrées dans toutes les fonctions comptables et financières : les fonctions pilotage et contrôle bénéficient d'un positionnement privilégié dans les organigrammes.

La dimension stratégique des enjeux liés aux métiers comptables et financiers en entreprise pose aux instances économiques, aux représentants de la profession, aux états-majors et professionnels, deux questions majeures, proches de l'éthique professionnelle : la frontière entre l'expertise et l'indépendance d'une part et d'autre part l'encadrement du contrôle.



# – LES FICHES MÉTIERS –

- LES CARTOGRAPHIES
- DIRECTION FINANCIÈRE
- FINANCE
- COMPTABILITÉ
- CONTRÔLE-RISQUE
- CONSEIL ET AUDIT LÉGAL



# –LES CARTOGRAPHIES–

- CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS PAR FAMILLE
- CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS PAR TYPE D'EMPLOYEUR
- CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS SELON L'EXPÉRIENCE

## –CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS PAR FAMILLE–

### ***Direction financière***

- N° 1 - Directeur administratif et financier
- N° 2 - Directeur financier
- N° 3 - Directeur de la comptabilité

### ***Finance***

- N° 4 - Crédit manager
- N° 5 - Responsable communication financière
- N° 6 - Trésorier d'entreprise
- N° 7 - Responsable des normes comptables
- N° 8 - Fiscaliste

### ***Comptabilité***

- N° 9 - Responsable comptable
- N° 10 - Consolideur

### ***Contrôle et gestion des risques***

- N° 11 - Contrôleur de gestion
- N° 12 - Auditeur interne
- N° 13 - Risk manager

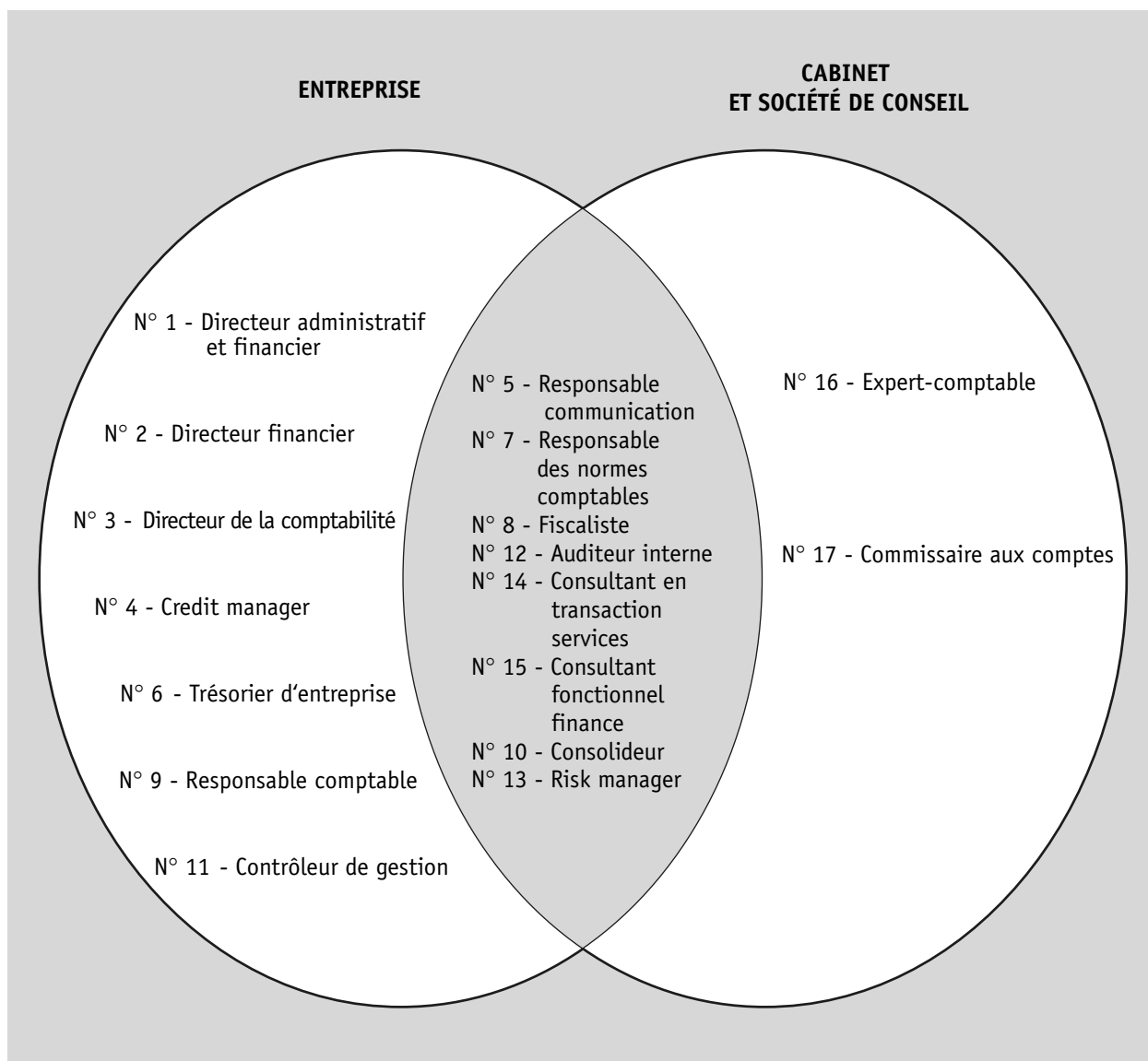
### ***Conseil et audit légal***

- N° 14 - Consultant en transactions services
- N° 15 - Consultant fonctionnel finance
- N° 16 - Expert-comptable
- N° 17 - Commissaire aux comptes

Source : Apec – 2012

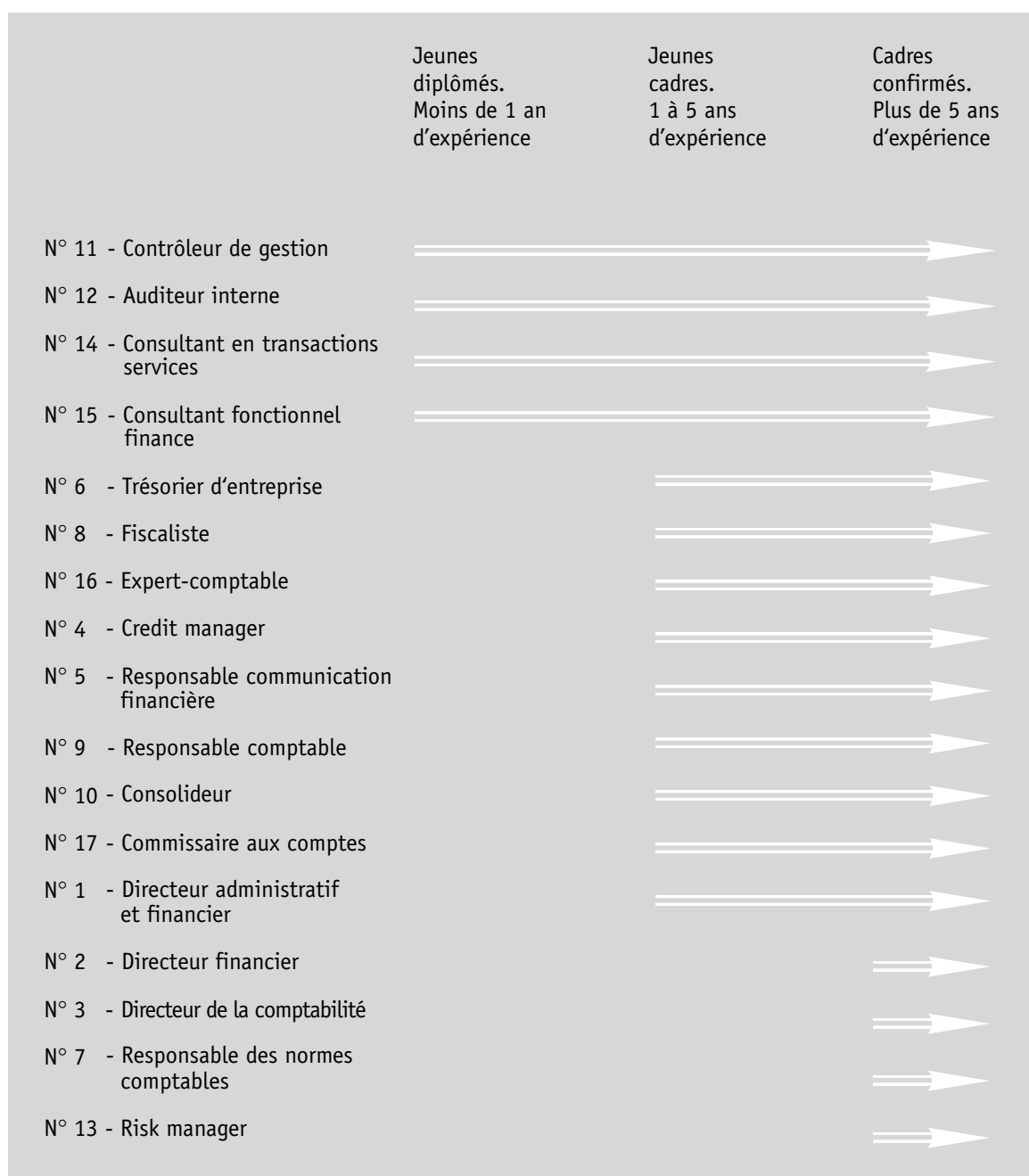


## -CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS PAR TYPE D'EMPLOYEUR-



Source : Apec – 2012

## -CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS SELON L'EXPÉRIENCE-



Source : Apec – 2012

# **–DIRECTION–**

- N° 1 – DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET FINANCIER
- N° 2 – DIRECTEUR FINANCIER
- N° 3 – DIRECTEUR COMPTABLE



# N°1 - DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET FINANCIER

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL, DIRECTEUR GÉNÉRAL FINANCE, DIRECTEUR GÉNÉRAL FINANCE ET ADMINISTRATION, DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT FINANCE ET RH, DIRECTEUR ADMINISTRATIF, COMPTABLE, FINANCIER ET INFORMATIQUE.

**Le directeur administratif et financier est garant de la bonne gestion administrative et financière de l'entreprise. Il contrôle la bonne exécution de la stratégie et des procédures définies avec la direction générale et coordonne les services dont il a la charge.**



Cadre confirmé : entre 45 et 70 K€  
(elle peut être plus faible dans les PME-PMI, certains secteurs, certaines régions) + variable

## Qui recrute ?

- Entreprises moyennes ou grandes de tous secteurs
- Filiales de groupes

## Rattachement hiérarchique

- Directeur général
- Président-directeur général
- Directeur financier groupe
- Double rattachement : Directeur général filiale et directeur financier groupe

## Relations fonctionnelles

- Internes**
  - Toutes les directions fonctionnelles et opérationnelles
- Externes**
  - Expert-comptable
  - Commissaire aux comptes
  - Banques et fonds d'investissement
  - Avocats
  - Administrations

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Management des équipes en charge des activités suivantes

- Comptabilité, trésorerie, fiscalité, contrôle de gestion, audit, droit, ressources humaines, communication, système d'information, services généraux, achats.

#### Gestion administrative

- Définir les principales orientations des systèmes de contrôle.
- Mettre en place les procédures de gestion et les indicateurs nécessaires au suivi des activités et au reporting à la direction.
- Veiller au respect des procédures et des délais.

#### Comptabilité, contrôle de gestion, reporting

- Garantir la fiabilité des comptes de l'entreprise et l'établissement des documents financiers et comptables en conformité avec la législation.
- Superviser la consolidation des données financières et faire appliquer les normes comptables françaises et internationales (IFRS).
- Superviser le contrôle de gestion dans ses missions et la préparation des résultats.
- Élaborer le budget et le plan de l'entreprise en conformité avec les choix stratégiques de l'actionnaire et de la direction générale.

#### Trésorerie, crédit, recouvrement, relations bancaires

- Élaborer les plans de financement de l'entreprise et valider les budgets de trésorerie répondant aux besoins de financements externes.
- Suivre la situation de la trésorerie, analyser les écarts constatés par rapport aux prévisions.
- Définir et suivre la politique de crédit en collaboration avec la direction commerciale.
- Rechercher le concours des banques et le soutien des investisseurs, adapter les encours à l'évolution des marchés financiers.
- Gérer le patrimoine mobilier et immobilier.

#### Droit des affaires, fiscalité

- Organiser les conseils d'administration, les assemblées générales dans le respect des obligations légales.

- Coordonner les conseils juridiques dans les dossiers spécifiques (fusion, acquisition, etc.).
- Contrôler les engagements juridiques de l'entreprise (assurances, sous-traitance,...) en centralisant et validant l'ensemble des contrats établis.
- Veiller au respect de la législation, assurer une veille juridique, conventionnelle.
- Valider les choix fiscaux avec les experts (fiscaliste, commissaire aux comptes, auditeur), assurer les relations avec les services fiscaux.
- Superviser le règlement des contentieux.

### Activités éventuelles

#### Ressources humaines

- Être le garant du respect des obligations sociales et de la législation en vigueur. Assurer une veille juridique.
- Superviser les services administratifs du personnel (paie, contrats de travail, dossiers du personnel).
- Superviser les recrutements, la gestion de carrière, la formation.
- Mettre en place la politique de rémunération en liaison avec les directeurs opérationnels.
- Gérer les relations avec les instances représentatives du personnel.

#### Système d'information, organisation, procédures

- Définir les besoins et moyens nécessaires à l'optimisation des systèmes d'information et de gestion.
- Piloter l'implantation de nouveaux outils de gestion, type ERP.

#### Communication

- Définir et mettre en œuvre la stratégie de communication institutionnelle.
- Garantir la fiabilité des informations financières.
- Assurer les relations avec les autorités de régulation.

#### Achats

- Superviser le service Achats en charge de la centralisation des commandes.
- Appuyer les opérationnels dans les négociations avec les fournisseurs.

## Services généraux

- Négocier les contrats importants des prestations centrales ou externalisées (téléphonie, entretien, fournitures...).
- Mettre en place des outils de gestion visant à réduire les coûts des services généraux.
- Gérer les travaux de rénovation des locaux.

## Audit interne

- Superviser les missions d'audit interne des services de l'entreprise.

### Variabilité des activités

Selon la taille de l'entreprise, le niveau d'autonomie accordé par la maison mère à une filiale, le nombre d'établissements, l'importance de l'équipe encadrée.

- **Plus l'entreprise est importante** et les équipes nombreuses et composées de cadres, plus le rôle du DAF sera concentré sur l'animation des équipes et leur pilotage.
- **Plus l'entreprise est petite**, plus il aura des missions opérationnelles, gérant personnellement l'essentiel des sujets financiers, juridiques, administratifs, en tant que « bras droit » du dirigeant qui se réserve les responsabilités commerciales et techniques.

### Facteurs d'évolution du métier

Le directeur administratif et financier a de plus en plus de responsabilités comptables et financières : la performance de l'entreprise se mesure principalement par sa rentabilité financière : ses « revenus » qui sont les produits de son chiffre d'affaires et des cessions de ses actifs, sont traduits dans les états financiers et constituent des indicateurs majeurs pour les analystes financiers et les investisseurs.

L'optimisation des financements et des investissements auprès des banques représente une de ses principales missions.

De plus en plus, il possède une culture des affaires : il participe au pilotage de projets stratégiques (fusion, croissance externe, cession d'actifs).

Parallèlement, la maîtrise des risques se renforce et a un impact sur ses missions : pertinence des outils d'aide à la décision, contrôle du respect des procédures internes, planification budgétaire, sécurisation des SI.

Les missions de management de transition se développent, notamment dans la conduite du changement.

Les entreprises recherchent de plus en plus des DAF proches des opérationnels, connaissant les problématiques du terrain, exerçant un rôle de conseil (RH, organisation, SI,...).

## LE PROFIL

### Diplômes requis

- Bac + 5 minimum en gestion, économie, droit (des affaires de préférence), ressources humaines, finance-comptabilité (DCG/DECF, DSCG/DESCF, expertise comptable), contrôle-comptabilité-audit.
- Écoles de commerce et de gestion, option comptabilité-finance.
- IEP (institut d'études politiques) section économique et financière.
- Écoles d'ingénieurs complétées par une formation en gestion.

### Durée d'expérience

Ce type de poste n'est généralement pas ouvert aux débutants, une expérience de 5 ans constitue un minimum requis.

La taille de l'entreprise, son activité ou le secteur, son modèle économique sont à prendre en compte.

Une expérience en cabinet d'audit est appréciée.

### Compétences techniques

- Connaissances en finance, comptabilité, droit (social, des affaires), fiscalité, audit, contrôle de gestion.
- Anglais indispensable : les entreprises peuvent être des filiales de groupes étrangers ou posséder des filiales à l'étranger.
- Management transversal et hiérarchique des équipes.
- Anglais (au moins lu, parlé).

### Traits de personnalité

- Pragmatisme : savoir être en adéquation avec les objectifs et les contraintes spécifiques de l'entreprise.
- Capacité à dialoguer et négocier avec tous les services et avec les fournisseurs.
- Aptitude à gérer des sujets très différents, grandes capacités d'organisation, d'adaptation et de réactivité.
- Capacité à anticiper les conséquences économiques et financières des activités quotidiennes.
- Disponibilité, grande capacité de travail : savoir résoudre les problèmes quotidiens, suivre l'évolution des dossiers en cours, gérer les dossiers conjoncturels.

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Responsable administratif et comptable ou financier
- Contrôleur de gestion
- Auditeur ou contrôleur interne
- Manager confirmé dans un cabinet d'audit
- Directeur comptable
- Directeur financier adjoint
- Responsable *due diligence* (audit des flux financiers et analyse des risques financiers)

### Exemple d'offre

#### ■ Directeur administratif et financier (H/F) Lyon (69) 70 K€ +

Au sein d'un groupe industriel en forte croissance, plus de 5 000 personnes, présent dans plus de 50 pays, pour une de ses principales filiales : rattaché(e) à la direction financière groupe, vous prenez en charge la supervision d'une filiale réalisant plus de 200 M€ de CA.

Vos principales responsabilités sont classiques pour ce type de poste :

- Supervision, centralisation et consolidation des données financières de la filiale sur votre périmètre en format IFRS,
  - Management hiérarchique d'une équipe financière de taille significative,
  - Amélioration et suivi du contrôle interne,
  - Gestion de la trésorerie et du besoin en fond de roulement.
- Très nombreux déplacements à prévoir.

De formation supérieure en gestion / comptabilité de type DESCG, expertise comptable, école de commerce ou équivalent universitaire, vous bénéficiez au minimum de dix années d'expérience professionnelle dont une partie significative dans un poste d'encadrement d'équipes financières au sein d'un environnement exigeant. Un anglais courant est indispensable afin d'évoluer à terme au sein du groupe.

Charismatique, vous êtes reconnu pour votre sens du management d'équipe.

Vous faites preuve d'une culture orientée résultats ainsi que d'une excellente organisation.

Source : Apec

### Évolutions professionnelles (P+1)

Directeur général en charge des finances

- Directeur général
- Directeur financier
- Consultant en gestion et finance d'entreprise

### Exemple d'offre

#### ■ Directeur administratif et financier (H/F) Vienne (86) 50 à 55 K€

Notre entreprise est spécialisée dans le stockage de marchandises et la préparation de commandes, 120 collaborateurs, 16 millions de CA.

En étroite collaboration avec la direction générale, vous êtes garant de la bonne gestion administrative et financière de l'entreprise. Vous analysez les écarts budgétaires et vous êtes force de proposition.

Vous aurez pour missions de gérer et superviser : la comptabilité (gérée par 4 personnes), la trésorerie, le contrôle de gestion, le juridique, les ressources humaines, les achats.

Profil : formation supérieure bac + 5 spécialisée en finance, contrôle de gestion ou audit, minimum 3 ans d'expérience en tant que DAF ou RAF couvrant de larges responsabilités (finances, contrôle de gestion, comptabilité, RH, achats, relations sociales..), acquise au sein d'une entreprise de services d'au moins 100 personnes (idéalement société de transport). Une première expérience (ou stage) en cabinet d'audit est souhaitée.

Source : Apec

### À voir aussi

#### ■ Les Fiches Fonctions

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

#### ■ Les Fiches Secteurs

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

#### ■ L'Annuaire des métiers

consultable sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Ma carrière »



## ■ TÉMOIGNAGE

■ Fabrice Hald

**Directeur administratif et financier,  
Compuware France.**

**« Mon objectif en tant que DAF : créer de la valeur. Je suis le relais des procédures définies par le groupe, l'architecte de leur déclinaison pratique par les opérationnels, le garant de leur respect ».**

Diplômé de l'EBS, European business school, en 1998, Fabrice Hald participe jusqu'en 2003 à l'aventure de plusieurs opérateurs différents, en mode *start-up*, à différents niveaux de responsabilités du contrôle de gestion. Ses objectifs : accompagner les opérationnels en « faisant parler les chiffres », en optimisant de manière concrète des outils de pilotage de leurs activités métier tout en la traduisant celles-ci dans les référentiels de reporting définis par la stratégie d'entreprise.

Il acquiert une grande sensibilité informatique, réalisant des audits et des cartographies de systèmes d'informations, participant à leur évolution, développant des applications ou en coordonnant leur création « cela m'a permis de comprendre où et comment trouver la bonne information répondant à la question posée »

Dès 2000, au sein de deux entreprises, il renforce sa culture des affaires, orientée vers l'analyse des composantes du chiffre d'affaires et de la marge, la compréhension détaillée de la clientèle et du mix produit. Dans l'une, il porte un projet de CRM déterminant de manière prévisionnelle le comportement des clients. Dans l'autre, il élabore des bases de données sur le cycle de vie des clients, met en place des outils de pilotage (chiffre d'affaires, activité commerciale, marge).

Recruté par une filiale de Compuware Corporation en 2003, il démarre par un audit complet des procédures et des méthodes, préparant la mise en œuvre des dispositions de la loi Sarbanes-Oxley. Compuware France (100 collaborateurs environ, CA 40 millions d'euros) commercialise des logiciels conçus à Detroit et conseille ses clients dans leur implémentation.

À la direction administrative et financière depuis 2005, il pilote l'ensemble des opérations gestion, finance, juridique et fiscale. Il encadre 11 collaborateurs en charge des fonctions comptabilité, facturation, contrôle de gestion, gestion des contrats, recouvrement, paie. Membre du comité de direction, il est rattaché au DAF EMEA, (east, middle-east, Asia), basé aux USA.

Il a piloté des chantiers stratégiques. Au sein du département financier, des outils nouveaux (logiciels et workflow internes) et des méthodes rigoureuses ont permis l'industrialisation des processus de clôture afin que celle-ci se déroule sereinement et efficacement :

*« Les clôtures, mensuelles, trimestrielles ou annuelles, constituent une succession de sous-cycles, tous liés les uns aux autres et convergeant les uns vers les autres. L'industrialisation et l'amélioration de certains d'entre eux ont impacté sur toute la chaîne. Par exemple, le haut niveau d'exigence de formalisation des contrats permet une facturation reflétant exactement les souhaits du client, dans le respect des standards Compuware. La production et la comptabilisation de la facturation sont ainsi facilitées, de même que le recouvrement. La traduction comptable de ces opérations devient une simple formalité.*

*Le challenge est d'identifier ces étapes clés et d'y investir énergie, méthode, outils, sans aucune concession. Grâce à la création d'indicateurs simples à suivre, à tout moment il est possible de savoir si la situation est sous contrôle ou non. Les autres étapes de clôture se trouvent alors naturellement sous contrôle également ».*

L'autre chantier, permanent, est le support aux opérationnels et la conduite du changement.

En 2010 il pilote un changement majeur d'outils, avec la mise en place d'un nouvel ERP amenant à repenser les méthodes et les outils périphériques.

Fabrice Hald encadre toutes les transactions touchant au chiffre d'affaires. Outre le suivi des affaires et des performances, il est responsable du cycle contractuel, de l'élaboration des contrats jusqu'à leur traduction en termes financiers et en reconnaissance de revenu. Il assure ainsi les arbitrages et l'accompagnement de la force de vente, au niveau France, en liaison avec le management de la filiale et le management US.

La constante évolution des normes depuis 2003 a amené la création de procédures tendant de plus en plus vers le contrôle interne pur et simple. Ces principes de gouvernance peuvent être perçus par les opérationnels comme des contraintes et souvent des freins, parfois même dans les possibilités de contractualiser juridiquement avec les clients. « Le DAF doit avant tout être un facilitateur pour les opérationnels. Les procédures sont juste un moyen d'encadrer le déroulement des activités, pas une fin en soi. Notre souci, constant, est d'éviter la bureaucratie et de rester pragmatique »

# DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET FINANCIER

Le développement de la société le conduit à piloter l'intégration de plusieurs entreprises rachetées, ainsi que la cession complète d'une branche d'activité.

« J'ai eu la chance de débiter au sein de véritables start-up qui savaient exactement où elles allaient et disposaient de moyens à la hauteur de leurs ambitions. Les postes étaient

denses, très structurés ; on travaillait dans un quotidien totalement fou, où chacun pouvait apporter sa bonne idée, sortir de son poste de base et la faire devenir réalité.

Je me demande quotidiennement si ce qui est en place a encore du sens aujourd'hui, comment les choses doivent évoluer demain et comment y arriver. ».

# N°2 - DIRECTEUR FINANCIER

CHIEF FINANCIAL OFFICER (CFO), FINANCE DIRECTOR,  
DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET FINANCIER

**Le directeur financier supervise l'ensemble des fonctions comptabilité, gestion, trésorerie, fiscalité et communication financière. Il pilote la stratégie financière et budgétaire de l'entreprise, la politique d'investissement et de développement des directions, en visant des gains de compétitivité.**



Cadre confirmé : entre 60 K€ et 130 K€ ou plus (selon la taille du groupe) avec primes sur résultats de l'entreprise et stock options

## Qui recrute ?

■ Entreprises de taille intermédiaire et importante (tous secteurs)

■ Filiales de groupes  
■ Grands groupes

## Rattachement hiérarchique

■ Directeur général  
■ Président-directeur général

■ Directeur financier Europe  
■ Directeur financier zone

## Relations fonctionnelles

■ Direction juridique et fiscale  
■ Direction commerciale  
■ Direction marketing  
■ Direction des ressources humaines  
■ Direction opérationnelle de centres de profit

■ Direction des systèmes d'information  
■ Direction technique, industrielle  
■ Direction communication financière

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Management d'équipe

- Encadrer les collaborateurs et les services en charge des activités financières et comptables.
- Animer la fonction au travers des enjeux décidés, de l'évolution des collaborateurs et de la formation.

#### Information financière

- Élaborer le budget et le plan de l'entreprise en conformité avec les choix stratégiques de l'actionnaire et de la direction générale.
- Être le garant de la fiabilité du reporting : préparer les résultats mensuels et trimestriels, analyser les écarts par rapport au budget et à l'année précédente.
- Produire les états financiers destinés aux actionnaires, aux instances légales, à la presse, piloter la communication financière.
- Concevoir et rédiger les commentaires concernant les résultats de l'entreprise.

#### Comptabilité

- Veiller à l'application des procédures groupe et normes comptables : définir les modalités d'application puis veiller à l'application de ces normes et en analyser les conséquences fiscales.
- Valider les arrêtés comptables et les principaux choix en matière de clôture.
- Valider les choix fiscaux avec le fiscaliste, les commissaires aux comptes et les auditeurs.

#### Trésorerie

- Faire fructifier les fonds disponibles.
- Garantir la sécurité des flux financiers.
- Anticiper les besoins en financement externes à court et moyen terme, élaborer les plans de financement, valider les budgets de trésorerie.
- Analyser, avec le trésorier, les suivis de trésorerie et les écarts constatés par rapport aux prévisions.

#### Contrôle de gestion

- Définir les principales orientations des contrôles et indicateurs clés à mettre en place et le cadre du reporting destiné à la direction générale.
- Mettre en place et améliorer les procédures de gestion et d'optimisation des flux d'information financière et en garantir la fiabilité.

- Préparer les présentations au comité de contrôle et au conseil d'administration.

#### Relations bancaires

- Rechercher les concours financiers bancaires les plus adaptés.
- Suivre et adapter les concours à l'évolution des marchés financiers.
- Conduire les opérations financières telles que les levées de fonds, une entrée en bourse, réaliser un projet d'investissement (par fusion ou acquisition) ou de cession de parts.

#### Due diligence financière et opérationnelle

- Mener des audits préalables d'acquisition, valoriser des actifs sur le marché des transactions.
- Conduire des audits préalables environnementaux, d'hygiène et de sécurité, mesurer leur impact financier.

### Activités éventuelles

#### Facturation-recouvrement

Garantir la facturation des produits et prestations et la réduction du délai de règlement des clients en mettant en place une politique de recouvrement appropriée.

#### Contrôle du crédit

- Superviser le credit manager dans la définition de la politique de crédit de l'entreprise en collaboration avec la direction commerciale.

#### Juridique

- Coordonner l'organisation des assemblées et conseils d'administration ; élaborer les procès-verbaux et documents légaux.
- Coordonner les conseils juridiques dans les dossiers spécifiques (litiges, fusion-acquisition...).

#### Systèmes d'information

- Piloter la mise en œuvre du système d'information et en suivre l'évolution.

#### Contrôle interne

- S'assurer de l'existence et de l'efficacité de mesures destinées à réduire l'exposition aux risques.

## Variabilité des activités

Le poste varie nécessairement en fonction de la taille de l'entreprise, de l'importance des services dédiés et de l'organigramme du groupe :

- **Dans un groupe important et centralisé**, le directeur financier d'une filiale se consacrera prioritairement à l'application de la politique définie par la maison-mère en mettant en œuvre les outils optimisant les normes et les process.
- **Dans les petites entreprises indépendantes**, ses fonctions seront concentrées sur le pilotage et des recommandations à la direction générale et aux directeurs opérationnels. L'optimisation des moyens financiers et l'amélioration de la rentabilité seront ses priorités.

Selon la taille de l'entreprise, deux processus de clôture coexistent :

- Clôture interne, prioritaire dans les ETI, entreprise de taille intermédiaire : avec les opérationnels (reporting des résultats par rapports aux objectifs).
- Clôture externe dans les entreprises multi-établissements : consolider les comptes et les convertir éventuellement aux normes IFRS.

## Facteurs d'évolution du métier

- Les compétences techniques du directeur financier se renforcent (montage de financement par LBO notamment) et se spécialisent (professionnalisation de la communication financière, expertise en fiscalité).
- La dimension stratégique s'accompagne d'une veille des affaires (détection d'opportunités de développement).
- La maîtrise des risques (optimisation des outils de contrôle et des process) devient de plus en plus importante.
- L'internationalisation devient une composante incontournable (développement de transactions transnationales).

## LE PROFIL

### Diplômes requis

- Diplômes comptables DCG (Diplôme de Comptabilité et de Gestion), DSCG (Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion).

- Masters spécialisés CCA (comptabilité, contrôle, audit) ou finance.
- Ecoles de commerce et de gestion, option finance-comptabilité.
- Formations juridiques ou fiscales complétées par une formation financière-comptable.
- IEP (institut d'études politiques), de préférence section économique et financière.
- Ecoles d'ingénieurs complétées par une formation en gestion.

### Durée d'expérience

Ce poste n'est pas accessible aux débutants : une expérience de 5 ans minimum est demandée, voire plus selon la taille de l'entreprise et le périmètre fonctionnel du poste.

### Compétences techniques

- Maîtrise des différentes techniques comptables et financières (financements, investissements, process, mesure de la performance...).
- Maîtrise de l'utilisation des concepts et outils informatiques de gestion.
- Maîtrise des techniques de rédaction de synthèses.
- Anglais indispensable (les entreprises sont souvent des filiales de groupes étrangers ou ont des filiales à l'étranger).

### Traits de personnalité

- Capacité à manager et animer des équipes (encadrement hiérarchique et transversal) possédant de fortes compétences techniques dans des domaines d'expertise variés (comptabilité, trésorerie...).
- Aisance relationnelle et facilité à communiquer, en interne (pour assurer le lien stratégie/opérationnel dans le cadre de la politique financière décidée), en externe (vers les marchés, actionnaires et autres partenaires).
- Capacité à négocier, à être force de proposition pour des améliorations, l'application de nouvelles règles comptables, le contrôle interne, le reporting.
- Anticipation des conséquences économiques et financières des événements quotidiens.
- Rigueur et intégrité intellectuelle (traitement de dossiers importants, sensibles).
- Curiosité et sens critique développé dans l'objectif d'approfondir les sujets.

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Responsable/directeur du contrôle de gestion
- Contrôleur financier
- Manager confirmé dans un grand cabinet d'audit
- Directeur comptable

### Exemple d'offres

#### ■ Directeur financier H/F

Paris (750) 50 à 60 K€ + primes/an

Au sein d'un groupe de média (PME de 60 personnes) spécialisé dans la presse, les études de marché et l'événementiel, il vous sera confié les missions suivantes :

- Développer et piloter le système financier de l'entreprise : élaborer et animer le processus budgétaire (plan à moyen terme, budget détaillé annuel, cash-flow, plan de trésorerie,...).
- Superviser la comptabilité et renforcer le contrôle de gestion : développer des indicateurs clés pour les différentes BU, valider l'intégrité des informations financières, mettre en place un système de reporting et de suivi des flux financiers, implémenter des procédures permettant d'optimiser le fonds de roulement.
- Assurer la conformité des comptes statutaires, des déclarations fiscales et légales : produire des comptes statutaires, optimiser l'impôt et la fiscalité de la société, mettre en place un dossier « crédit impôt recherche » pour l'activité web.
- Participer aux négociations achats sur les dossiers stratégiques.
- Piloter en liaison avec la direction générale les relations bancaires et partenariats financiers (banques, factor,...).
- Participer aux cotés de la direction générale aux réflexions stratégiques et aux projets de croissance externe.
- Être force de proposition sur la structuration du groupe et l'organisation en centres de profits.
- Établir les reporting financiers et assurer le niveau de communication adéquate en fonction des différentes parties prenantes (actionnaire ou patron de pôle).
- Mener avec la direction générale une réflexion sur les bases capitalistiques et financières.

De formation supérieure (type école de commerce), vous justifiez d'une expérience d'au moins dix ans années dans une fonction similaire au sein d'une PME (3 à 10 millions de CA), en tant que DAF Groupe, si possible dans le secteur des médias. Anglais courant souhaité.  
Source : Apec

### Évolutions professionnelles (P+1)

- Directeur financier Europe ou international
- Directeur général en charge des finances
- Directeur général

### Exemple d'offre

#### ■ Directeur financier Europe (H/F)

Ile-de-France Rémunération à négocier

Pour une structure bancaire internationale, dans le cadre du renforcement de son département financier. Vous êtes le garant de la bonne production de l'information financière des 4 entités Europe du groupe. Vos principales attributions consistent à veiller au bon enregistrement et à la bonne tenue des comptes, la bonne exécution du contrôle comptable, la fiabilisation des différents reportings.

Vous jouez un rôle clef et d'intermédiation entre les différents départements (Opérations, Trésorerie, MOE/MOA...). Vous intervenez donc sur l'ensemble des étapes de la chaîne « produits et services », depuis la partie opérations jusqu'aux enregistrements comptables.

De formation supérieure de type école de commerce complétée par une spécialisation en comptabilité/finance, vous bénéficiez d'une expérience réussie de 7 années minimum sur ce type de fonction, avec idéalement un passage préalable par une structure d'audit. Le caractère international du poste exige une très bonne maîtrise de l'anglais  
Source : Apec

### À voir aussi

#### ■ Les Fiches Fonctions

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

#### ■ Les Fiches Secteurs

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

#### ■ L'Annuaire des métiers

consultable sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Ma carrière »

## ■ TÉMOIGNAGE

■ Bruno Segard

**Directeur financier international, HBS International (Hydro Building System)**

**« Proche du terrain, le directeur financier interprète avec pertinence les résultats restitués : un reporting fiable lui assure un suivi budgétaire rigoureux, une gestion anticipée de la trésorerie ».**

Diplômé de l'Institut supérieur de gestion, Bruno Segard est recruté en 1991 comme auditeur dans un grand cabinet de conseil et audit, puis durant 6 ans il travaille comme contrôleur de gestion et contrôleur financier. En 2001, il élargit son expérience dans la comptabilité (gestion des paies) et le co-management d'une équipe finance-informatique (9 personnes).

Un groupe industriel en 2003 lui propose le poste de directeur financier et comptable France et Chine d'une filiale. Une réorganisation de la direction générale de celle-ci lui offre une nouvelle opportunité professionnelle.

Depuis 2007 il dirige le département financier de l'entité internationale, Hydro Building System (3 000 personnes) ; il est rattaché au directeur général international.

HBS fait partie du groupe Norsk Hydro (production et première transformation de métal aluminium, 22 000 personnes).

Son département couvre 8 pays réalisant un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros. Sous son autorité, 4 responsables gèrent respectivement la comptabilité et le crédit, les questions juridiques, le contrôle de gestion, les écritures comptables. Il anime le réseau des responsables financiers des 8 entités et collabore étroitement avec le CSP (centre de services partagés).

*« Le CSP assure la gestion des comptabilités sauf la comptabilité Clients : nos relations périodiques m'éclairent sur les bilans et comptes d'exploitation produits. Mes contacts et visites aux entités internationales m'aident à comprendre la traduction de leurs activités en résultats. Je peux ainsi mieux cerner la valeur des chiffres remontés, c'est-à-dire la cohérence entre les résultats effectifs et les prévisions (forecasts) de résultats qu'elles doivent effectuer en fin d'année »*

Bruno Segard est responsable de l'ensemble des questions financières : il assure le reporting mensuel au président de la division : *« les indicateurs éclairent le directeur commercial et les sales area managers dans la définition de leurs mar-*

*ges et des coûts, dans la gestion des approvisionnements et dans le suivi des paiements des clients ».*

Il est vigilant sur le BFR (besoin en fonds de roulement) : *« le niveau du cash dépend du volume de nos stocks et du niveau de recouvrement des factures clients ; nous visons des volumes de stockage à minima et des délais courts de paiement ».*

Il élabore le budget, de concert avec le directeur commercial *« lui définit le prévisionnel du volume d'activités, du chiffre d'affaires, des marges ; moi j'évalue les coûts correspondants »* et avec certaines entités étrangères *« les responsables financiers en Chine et en Inde élaborent leur budget complet et me le soumettent pour approbation ».*

La consolidation des budgets est ensuite effectuée, aux normes IFRS dans le système de reporting du groupe, avant approbation. Chaque entité établit un compte de résultats et un bilan selon ses propres normes *« chaque mois nous procédons à une réconciliation des comptes sous le format IFRS ; les vérifications sont indispensables ».*

Après des commissaires aux comptes Bruno Segard est un interlocuteur privilégié, notamment lors des clôtures de fin d'année, quand ils effectuent une double revue, des activités et des comptes de la société, avec son éclairage.

Dans ses contacts avec les banques, il négocie les ouvertures de comptes et les demandes ponctuelles de financement (créations d'entités en Argentine et au Maroc).

L'information financière est assurée par le siège à Oslo. La trésorerie y est centralisée (*« cash pooling »*), même si les plus petites entités (Chine, Inde, Brunei) gèrent leur propre trésorerie. Dans la perspective d'une recapitalisation éventuelle (par exemple un important investissement), celles-ci peuvent faire appel à lui pour la construction d'un plan d'injection de liquidités, à soumettre au groupe.

Bruno Segard fait le constat de deux évolutions majeures dans son métier.

La multiplication sensible des données à reporter, liée au renforcement de la réglementation (SOX) et à l'exigence d'une transparence financière accrue ; des indicateurs nouveaux ont été créés, les outils informatiques ont évolué, le temps consacré au reporting a augmenté sensiblement. Le groupe n'est plus soumis à la SOX, n'étant plus coté aux USA. Il a conservé cependant une procédure de contrôle interne équivalente.

Une démarche prévisionnelle accompagne désormais nécessairement le suivi des indicateurs. Le directeur financier doit savoir interpréter les résultats existants, leurs variations par rapport à l'année précédente et au budget, afin d'être mieux à même d'anticiper leur évolution.





# N°3 - DIRECTEUR DE LA COMPTABILITÉ

DIRECTEUR COMPTABLE, DIRECTEUR DES SERVICES COMPTABLES EUROPE/  
GROUPE, DIRECTEUR COMPTABLE ET FINANCIER, DIRECTEUR COMPTABILITÉS  
ET CONSOLIDATION GROUPE

**Le directeur de la comptabilité garantit la fiabilité des comptes sociaux et consolidés d'une entreprise ou d'un groupe en conformité avec les normes choisies par la direction ou le groupe de rattachement. Il anime et contrôle les équipes de comptables des différentes filiales.**



Cadre confirmé : entre 55 et 90 K€

## Qui recrute ?

- Grandes entreprises ou entités/zones
- Filiales de grands groupes (tous secteurs)
- Groupes

## Rattachement hiérarchique

- Président ou directeur général
- Vice président finance Europe
- Directeur financier France ou Europe
- Directeur administratif-financier groupe/Europe

## Relations fonctionnelles

- Direction des ressources humaines
- Contrôleurs de gestion
- Direction juridique
- Conseillers fiscaux du groupe
- Direction opérationnelle de centres de profit
- Autorité des marchés financiers (AMF)
- Direction des systèmes d'information
- Commissaire aux comptes
- Administration fiscale
- Organismes sociaux

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Organisation de l'équipe comptable

- Déterminer et mettre en place la structure de l'organisation comptable par fonction, par métier ou par entité juridique.
- Définir les calendriers des échéances légales et financières à respecter impérativement.
- Recruter les collaborateurs, suivre leur potentiel afin d'optimiser leur progression, leur implication et leur comportement dans l'équipe.

#### Mise en place des procédures comptables

- Étudier, faire évoluer et harmoniser le plan et les procédures comptables avec les filiales afin de garantir le traitement correct de toutes les opérations en conformité avec les éventuelles directives du groupe.
- Collaborer avec les contrôleurs de gestion pour analyser et optimiser ces procédures.

#### Organisation des clôtures comptables périodiques

- Organiser avec le contrôle de gestion les calendriers de clôtures mensuelles ou trimestrielles des comptes, bases de reporting d'activité de l'entreprise.
- Revoir les estimations et corrections de clôtures.
- Mettre en place des procédures d'arrêtés de comptes trimestriels destinés à une information groupe.

#### Production de l'information financière légale

- Organiser et planifier l'établissement des comptes sociaux des sociétés du groupe.
- Contrôler et vérifier leur élaboration dans les délais légaux et ceux imposés par le groupe.
- S'assurer de l'application des normes comptables internationales choisies par le groupe (normes européennes ou normes américaines) ; en définir les modalités d'application et en analyser les conséquences fiscales.
- Élaborer et superviser les états fiscaux (déclarations et liasses).
- Valider les arrêtés comptables et les principaux choix en matière de clôture.

#### Production de l'information consolidée au groupe

- Établir les comptes consolidés du groupe selon les normes légales et les éventuels impératifs des normes internationales choisies par le groupe.

- Réaliser les traitements fiscaux et spécifiques à la consolidation.
- Produire la liasse de consolidation destinée à la maison mère.
- Produire et analyser les écarts entre la somme des résultats des filiales et le résultat des comptes consolidés.
- Fournir toutes les informations et explications au service consolidation ou comptabilité de la maison mère.

#### Relations avec les commissaires aux comptes et les contrôleurs fiscaux

- Définir avec les commissaires aux comptes les plannings d'audit des comptes.
- Justifier auprès des commissaires aux comptes et l'administration fiscale les écritures d'inventaires et les principaux retraitements de clôtures des comptes.

#### Trésorerie et relations bancaires

- Définir et suivre le budget, le plan de financement.
- Garantir la sécurité des flux financiers.
- Mettre en place l'outil de communication électronique avec les banques pour disposer d'informations bancaires quotidiennes en toute sécurité.
- Garantir la comptabilisation des écritures de banques.
- Mettre en place des relations quotidiennes avec les établissements bancaires.
- Participer aux négociations des conditions à court terme.

### Activités éventuelles

#### Mise en place des normes de consolidation groupe

- Définir les périmètres de consolidation et les méthodes de consolidation retenues par filiale ou groupe de filiale.
- Mettre en place l'outil informatique de consolidation.
- Mettre en place les procédures de consolidation dans les filiales et contrôler leur application.

#### Mise en place et amélioration de l'outil informatique

- Piloter l'élaboration du cahier des charges pour la partie comptabilité.
- Collaborer et valider les axes du paramétrage de l'outil informatique.
- Améliorer les process et les outils informatiques.

# DE LA COMPTABILITÉ

## Facturation-recouvrement

- Superviser le service facturation-recouvrement : garantir notamment la facturation des produits livrés ou des prestations réalisées et réduire le délai de règlement des clients par la mise en place d'une politique de recouvrement appropriée.

### Variabilité des activités

Le poste varie en fonction de la taille de l'entreprise, de sa culture (internationale ou non), de sa structure capitalistique (une entreprise acquise par LBO devra mettre en place un reporting mensuel, optimiser ses ratios déterminant le coût de la dette), de l'importance du nombre de filiales et des pays dans lesquelles elles se situent.

Au sein d'une **filiale de groupe**, elles porteront sur la consolidation et la production des états à fournir. Dans un **groupe multi-filiales**, les activités couvriront des projets d'investissements nécessitant des compétences juridiques et fiscales.

### Facteurs d'évolution du métier

L'évolution du cadre réglementaire et notamment des normes internationales (IAS/IFRS) a élargi les missions traditionnelles du directeur de la comptabilité vers la consolidation, vecteur indispensable de communication vers les actionnaires.

Possédant une culture juridique et fiscale, il sait orchestrer les opérations complexifiées par l'évolution du cadre réglementaire des normes internationales.

*Business partner*, il veille à saisir de nouvelles opportunités d'affaires, attentif à l'actualité économique et géopolitique. Technicien et visionnaire, il maîtrise les différents systèmes de financement, optimise le cash en anticipant des pertes prévisibles.

Dans un groupe, il intervient fréquemment en « management de transition » (mission de 12 à 18 mois), chargé de conduire le changement (adaptation du système comptable aux normes internationales).

## LE PROFIL

### Diplômes requis

- Masters en comptabilité, contrôle, audit.
- DCG (diplôme de comptabilité et de gestion), DSCG (diplôme supérieur de comptabilité et de gestion).

- Diplôme universitaire ou d'école de commerce et de gestion, complété par une formation ou une option en comptabilité-finance.

### Durée d'expérience

Ce type de poste n'est pas ouvert aux débutants, une expérience de 7 ans minimum est demandée, exercée en environnement multi-établissements ou filiales et idéalement complétée en cabinet d'expertise.

### Compétences techniques

- Maîtrise des techniques comptables (LBO, consolidation statutaire, paie...), mémoire des chiffres.
- Maîtrise des outils informatiques et logiciels : MS Office (excel et fonctions avancées). ERP comptables (Sap, Sage, Ciel, Cegid, JDE, Carat, Magnitude, Agresso,...).
- Connaissance et utilisation des normes comptables internationales : IFRS, UK Gaap, US Gaap.
- Connaissance de la réglementation : SOX, LSF.
- Anglais.
- Capacité à manager des projets (ex : amélioration des processus et outils informatiques).

### Traits de personnalité

- Bonne pédagogie : rendre l'information compréhensible et exploitable par tous (complexité des normes).
- Rigueur : respect et application des règles, structuration des données.
- Organisation : traitement très important des informations matérialisées et dématérialisées.
- Capacité à manager les équipes, les accompagner, les former, renforcer leurs compétences.

## LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Chef comptable
- Contrôleur de gestion
- Responsable consolidation, consolideur
- Expert-comptable
- Responsable administratif et comptable/financier

## Évolutions professionnelles (P+1)

- Directeur financier
- Directeur administratif et financier
- Directeur de la consolidation

## Exemple d'offres

### ■ Directeur de la comptabilité (H/F)

Rennes (35)

55 à 65 K€

Notre client intervient dans le secteur des services aux entreprises. Dans le cadre d'une mission transitoire (4 à 6 mois) dépendant du directeur financier, le directeur comptable a pour principales responsabilités :

- Encadrer les collaborateurs du département comptable et se positionner en qualité de référent technique sur l'ensemble des problématiques rencontrées au quotidien.
- Piloter et contrôler la clôture annuelle des comptes sociaux des entités juridiques du groupe au 31/12/2011.
- Assurer la consolidation statutaire de ces entités au 31/12/2011.
- Contrôler la bonne réalisation des travaux périodiques du département comptabilité, notamment les reportings mensuels ainsi que la situation semestrielle au 30/09/2011.
- Intervenir sur des sujets transverses spécifiques.

De formation supérieure, vous justifiez d'une expérience minimale de 10 ans en direction comptable, de préférence en environnement multi filiales. Vous bénéficiez d'une expérience pratique de la consolidation statutaire. Votre anglais est opérationnel.

Source : Apec

## Exemple d'offres

### ■ Directeur comptable (H/F)

Reims (51)

Rémunération à négocier

Grand groupe, parmi l'un des leaders sur son marché et présent dans le domaine des prestations de services aux professionnels, recrute son directeur comptable.

Rattaché au directeur administratif et financier, vos principales missions sont :

- Assurer la comptabilité générale et analytique. (clôtures mensuelles et annuelles) ;
- Gérer l'ensemble des déclarations fiscales ;
- Etre le garant de l'application des règles juridiques (hors droit social) ;
- Encadrer et superviser une équipe de gestionnaires comptables ;
- Etre acteur sur différents projets transversaux permettant d'améliorer les processus de l'entreprise et les outils informatiques.

Cette description prend en compte les principales responsabilités, elle n'est pas limitative.

De formation supérieure du type DCG ou DSCG, vous justifiez d'une expérience confirmée de directeur comptable. Idéalement, vous maîtrisez les normes IFRS et avez un bon niveau d'anglais, ainsi que des connaissances en paie.

Vous êtes nécessairement doté d'excellentes capacités de synthèse, de rigueur et de reporting. Force de proposition, vous êtes réactif et avez un grand sens de l'écoute.

Source : Apec

## À voir aussi

### ■ Les Fiches Fonctions

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

### ■ Les Fiches Secteurs

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

### ■ L'Annuaire des métiers

consultable sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Ma carrière »

## ■ TÉMOIGNAGES

■ Frédéric Niel

**Responsable département Comptabilité,  
Secours catholique**

**« Nous sommes garants des comptes sociaux. La réglementation associative et une organisation comptable décentralisée nécessitent une rigueur, une animation et un professionnalisme accru ».**

Frédéric Niel débute sa carrière en 1983 et décide d'intégrer différents cabinets comptables dont certains de taille et renommée importante. Cette expérience dure une dizaine d'années au cours desquelles il mène des missions d'expertise comptable principalement et de commissariat aux comptes ; il obtient ainsi son diplôme d'expert-comptable. Pendant 2 ans, il exerce, dans une PME de négoce, la fonction de responsable administratif et financier.

En 1996 il décide de mettre ses compétences au service d'une association. Il rejoint le Secours catholique dont il partage les valeurs.

Avec 900 salariés et 62 000 bénévoles répartis dans 94 délégations, le Secours catholique gère un budget de 148 M€ et une activité socio-économique de 336 M€. La comptabilité est décentralisée dans 96 centres comptables.

Rattaché au directeur administration finances, Frédéric Niel exerce ses responsabilités à plusieurs niveaux.

Il encadre 12 collaborateurs dont 2 responsables d'unité. Il est le responsable fonctionnel des comptables de délégations (une centaine de centres) et participe à des groupes de travail pluridisciplinaires.

*« Nous sommes attentifs à optimiser l'organisation financière et faire évoluer les processus financiers internes, notamment dans le cadre de création de nouvelles délégations par regroupement en relation avec la DRH. Par ailleurs, nous élaborons et animons des formations pour nos collègues dans les délégations, les antennes et les départements du siège ».*

Il supervise et coordonne tous les travaux comptables : rapports financiers, arrêtés comptables. Il met en œuvre les nouvelles normes IFRS et les évolutions réglementaires comptables applicables aux associations.

*« Faisant appel à la générosité du public, les associations sont soumises à une réglementation particulière qui les oblige à établir un compte d'emploi annuel des ressources contrôlable par la Cour des Comptes. L'ensemble des documents financiers est soumis aux vérifications du commissaire aux comptes. Enfin l'association, membre du Comité de la Charte garant de la transparence des informations financières, s'assure que*

*les recommandations émises sont appliquées. Frédéric Niel assure les relations avec ces organismes.*

En liaison avec la DSI et avec l'appui de formations spécifiques, Frédéric Niel participe au développement des nouveaux outils de gestion : mise en place d'un ERP de gestion et des interfaces avec les applications de collecte des dons et de gestion des legs, de gestion des ressources humaines et des projets internationaux. Une comptabilité analytique a été développée pour répondre à des besoins de pilotage de l'association (les activités du Secours catholique sont variées : accueil, rencontres, aides différenciées, voyages,...) et pour permettre l'élaboration du compte d'emploi annuel des ressources.

Pour Frédéric Niel, le directeur comptable doit être non seulement un excellent *« technicien généraliste maîtrisant tous les aspects comptables, mais un organisateur veillant à faire vivre les nouveaux outils de gestion : nous avons privilégié un logiciel libre, pour son adaptabilité et son faible coût et nous cherchons à améliorer les process pour optimiser la gestion. Nous sommes en appui au réseau, dans la normalisation des procédures, des méthodes comptables et dans le conseil. Nous avons élaboré à son attention un manuel de révision comptable et un manuel du trésorier ».*

*« Pour réussir dans ce métier, notamment dans le secteur associatif, il faut en outre posséder des qualités relationnelles et d'écoute pour comprendre les besoins des acteurs de terrain et intégrer dans la comptabilité les flux financiers des activités ».*

■ Guillaume Barnabé

**Responsable des comptabilités  
et de la consolidation groupe**

**Spie Oil & Gas Services (groupe Spie OGS)**

**« Adapter les process et outils comptables aux problématiques des opérationnels, assurer une communication financière conforme aux normes : je pilote et fiabilise le traitement des données ».**

Diplômé du DECF, Guillaume Barnabé possède plus de 10 ans d'expérience dans l'encadrement des fonctions comptabilité (France et internationale) et consolidation pour le compte de groupes français fortement implantés à l'international.

Il démarre sa carrière en 2002 au sein du groupe Vinci : chef comptable puis responsable administratif et financier de filiales. En 2007 il prend la responsabilité administrative et financière d'une filiale du groupe Vinci, de 800 personnes opérant dans les métiers du nucléaire (Nuvia). Il en devient membre du comité de direction.

# DIRECTEUR DE LA COMPTABILITÉ

Il rejoint en 2009 Spie Oil & Gas Services, entreprise accompagnant les opérateurs, engineering et contracteurs du monde entier, à travers des services allant de l'exploration à l'exploitation, 4 000 collaborateurs, 27 filiales réparties dans plus de 50 pays, pour y créer son poste. « *Le véritable enjeu de cette création de poste a été de créer un niveau corporate à la fonction comptable et consolidation : harmoniser les méthodes de travail à travers le monde (Europe, Moyen-Orient, Afrique, Asie), développer et fiabiliser le reporting comptable, mettre en place une série d'indicateurs utiles à l'analyse de la performance de l'entreprise (Working Capital, Free Cash Flow,...). Rattaché au Directeur Administratif et Financier du Groupe Spie OGS, il m'a fallu expliquer et convaincre chaque acteur de l'entreprise de l'importance de ces informations financières dans un contexte de LBO<sup>1</sup>, mettre en avant la nécessité d'anticiper l'évolution des normes IFRS et travailler sur les éléments financiers sous l'EBITDA<sup>2</sup>, définir une politique de prix de transfert et mettre en place les impôts différés* ».

Il encadre la fonction comptable avec pour finalité une meilleure cohérence des procédures et leur harmonisation avec celles du groupe. « *Je manage les équipes comptables du réseau en veillant à élever leur niveau de compétences afin*

*qu'elles s'approprient pleinement les normes du groupe adaptées à la réglementation internationale* ».

Son équipe comprend un chef comptable France, un responsable comptable en charge de la comptabilité de filiales étrangères dont la comptabilité est tenue en France, un consolideur, un trésorier, un chargé de mission intervenant sur des sujets aussi bien comptables que consolidation. Il anime également le réseau des chefs comptables des filiales et centres de profit.

Superviseur de la consolidation du groupe Spie OGS, il lui a fallu dans un premier temps comprendre le système comptable de chaque pays (règles, normes, fiscalité) afin d'y intégrer les risques ou la nécessité des normes IFRS. « *La difficulté a résidé dans la prise en compte des pratiques et normes locales mises en œuvre par des équipes locales. Un autre défi a été pour moi d'adapter mon modèle de management à chaque culture rencontrée. On ne manage pas de la même façon des équipes angolaise, gabonaise, indienne, malaisienne... Le niveau d'exigence, le pilotage des dates clés ne peut être identique ; le point d'arrivée est pourtant le même pour tous. Ce contexte multiculturel est une véritable richesse, qui demande beaucoup de temps et d'implication. Il faut être présent, en support mais aussi en tant que décideur, se déplacer et fédérer le réseau* ».

1. LBO « leveraged buy out » : rachat par endettement bancaire et autofinancé à hauteur du solde du prix d'acquisition

2. EBITDA « earning before interest tax and depreciation » : résultat opérationnel, équivalent au résultat d'exploitation

# –FINANCE–

- N° 4 – CREDIT MANAGER
- N° 5 – RESPONSABLE COMMUNICATION FINANCIÈRE
- N° 6 – TRÉSORIER
- N° 7 – RESPONSABLE DES NORMES COMPTABLES
- N° 8 – FISCALISTE





# N°4 - CREDIT MANAGER

RESPONSABLE GESTION DU RISQUE CLIENT,  
RESPONSABLE CRÉDIT CLIENT,  
CREDIT CONTROLLER

Le *credit manager* a pour mission la gestion du risque client : il est chargé d'accélérer les encaissements clients et de minimiser les pertes sur créances afin de sécuriser et développer le chiffre d'affaires et de veiller à assurer la pérennité de l'entreprise.



Jeune cadre : entre 35 et 45 k€  
Cadre confirmé : entre 45 et 65 k€

## Qui recrute ?

- Siège des grandes entreprises
- Filiales de grands groupes
- Petites et moyennes entreprises
- Prestataires externes : sociétés d'affacturage, sociétés d'assurance crédit

## Rattachement hiérarchique

- Directeur financier
- Directeur général
- Directeur administratif et financier
- Directeur de la comptabilité
- Directeur crédit groupe
- Directeur de la trésorerie et du financement

## Relations fonctionnelles

- | Internes :                                | Externes                           |
|---|------------------------------------|
| ■ Commerciaux                             | ■ Les clients de l'entreprise      |
| ■ Comptable                               | ■ Sociétés de bases de données     |
| ■ Contrôleur de gestion                   | ■ Sociétés d'assurance crédit      |
| ■ Service administration des ventes       | ■ Sociétés de base de recouvrement |
| ■ Trésorier                               | ■ Avocats/huissiers de justice     |
| ■ Service technique et maintenance client | ■ Banques                          |
| ■ Service marketing                       | ■ Sociétés d'affacturage           |

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Définition de la politique de crédit client

- Analyser avec les responsables commerciaux les comportements de paiement des clients : taille, facture moyenne...
- Sensibiliser les services comptables, financiers et commerciaux aux problématiques du crédit client.
- Déterminer les limites de crédit en montants et en délais.
- Réduire le DSO (délai moyen de paiement des clients) afin d'optimiser le BFR (Besoin en Fonds de Roulement de l'entreprise).

#### Rédaction des documents contractuels

- Rédiger les clauses liées aux règlements à intégrer aux contrats clients.
- Rédiger ou réviser les CGV (conditions générales de vente) qui seront signées par le client en même temps que le bon de commande.
- Définir avec le service commercial les clauses les plus appropriées à l'activité, la nature de la clientèle et la politique ou les contraintes financières de l'entreprise.

#### Analyse de la solvabilité des entreprises clientes

- Analyser les bilans pour détecter les éventuelles fragilités susceptibles d'entraîner des retards de paiement.
- Analyser les comptes de résultat de l'entreprise pour se faire une opinion sur sa situation économique.
- Orienter les commerciaux vers les clients les moins risqués.
- Décider de l'encours de chiffre d'affaires à autoriser avec chaque client.
- Décider des conditions de règlement, éventuellement différentes des conditions générales de vente.
- Mener des études de *scoring* financier.

#### Mise en place de la politique de relance

- Analyser les historiques de délais de règlement par type de client.
- Définir le nombre de relances préalables pour prévenir les retards de règlement.
- Définir le nombre et les dates de relances après échéances.
- Adapter les relances en fonction d'une typologie client.
- Mettre en place la procédure de recouvrement des factures impayées : courrier recommandé, mise en contentieux, facturation de pénalité de retard.
- Analyser le coût de gestion des relances par rapport aux économies réalisées sur les frais financiers et sur les impayés.

#### Gestion des créances

- Suivre les encours par commercial et par client.
- Analyser avec les commerciaux les litiges commerciaux et les clients défaillants.
- Analyser avec la comptabilité les comptes clients et les éventuelles erreurs d'imputations comptables des encaissements.
- Fixer et gérer les limites d'encours par client.
- Négocier avec les clients les plus importants leurs conditions de règlement et mettre en place les garanties éventuelles.

#### Gestion des contentieux

- Définir les critères de mise en contentieux en tenant compte de la rentabilité.
- Préparer les dossiers de contentieux.
- Suivre les procédures judiciaires.
- Négocier éventuellement les conditions avec un cabinet de gestion de contentieux.

#### Accompagnement des commerciaux

- Communiquer auprès des commerciaux sur les enjeux du *credit management*, les évolutions de la réglementation.
- Effectuer des formations sur les procédures de *credit management*.
- Aider au développement des ventes.
- Veiller à la bonne application de la politique crédit.

#### Systèmes d'information

- Évaluer et optimiser les systèmes de gestion des créances client et de gestion du recouvrement des comptes clients.

#### Relation avec les prestataires externes

- Négocier les contrats avec les sociétés d'affacturage et d'assurance crédit.
- Gérer les relations avec les banques pour la gestion des liquidités, la demande de garanties bancaires.

### Activités éventuelles

Le *credit manager* peut mettre en place une équipe de relance téléphonique. Il doit définir les procédures de relance (délai d'échéances, nombre de relances, marges de négociation des chargés de relances) et mettre en place des

objectifs de relance fondés sur le chiffre d'affaires encaissé et les délais d'encaissement.

Il peut être amené à calculer les commissions ou les intérêts sur les chiffres d'affaires encaissés des commerciaux mensuellement pour paiement mensualisé ou pour estimation dans les comptes de la société.

Le *credit manager*, selon les entreprises, peut aussi avoir la charge de la comptabilité client.

## Variabilité des activités

Le poste varie en fonction du secteur d'activité, du montant moyen des factures, de la nature de la clientèle et de l'importance de l'entreprise.

La gestion de grands comptes nécessitera plus de négociations et de formalisme contractuel individualisé alors que la gestion de petites créances conduira à des approches statistiques et systématiques des créances.

Cela dépendra par ailleurs de la culture générale de l'entreprise : il est nécessaire d'avoir la confiance de la direction générale pour mettre en place une réelle politique de prévention du risque client pour éviter que le métier se concentre sur du recouvrement de créances.

Enfin dans les groupes et entreprises d'envergure internationale, le *credit manager* aura un rôle et des responsabilités plus importantes car le risque client y est accru.

## Facteurs d'évolution du métier

La crise financière, en augmentant le risque de défaillance des entreprises, a contribué à renforcer le rôle et les missions du *credit manager* dans l'entreprise et à élargir le périmètre de leur fonction. Il n'est plus simplement en charge de la gestion des risques financiers mais aussi de la gestion des risques opérationnels. Une attention particulière est portée désormais à l'optimisation du BFR, au contrôle du risque client, devenu un enjeu stratégique pour les entreprises.

Le *scoring* interne est devenu un outil indispensable du *credit manager*. Le *credit manager* a des liens plus étroits avec les commerciaux. La prévention des risques est mise au premier plan. Certaines tâches comme le recueil de données sur les clients, l'analyse de leur solvabilité afin de se prémunir contre tout risque d'impayé, ont été renforcées.

Par ailleurs, la loi LME de janvier 2009 a conduit les entreprises à diminuer leur DSO (délai moyen de paiement des clients) et pour ce faire à renforcer leurs équipes. Il existe donc actuellement une demande de la part des entreprises sur cette fonction.

## LE PROFIL

### Diplômes requis

Les entreprises apprécient particulièrement les profils associant formation commerciale et comptable.

- Masters en finance, comptabilité, gestion.
- BTS, IUT comptabilité/gestion.
- Écoles de commerce (certaines écoles de commerce ont un partenariat avec l'AFDCC et proposent une spécialisation en *credit management*).
- Diplômes comptables : DCG (Diplôme de Comptabilité et de Gestion), DSCG (Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion).
- Spécialisation en *credit management* : certificat de compétences délivré par l'AFDCC,...

### Durée d'expérience

Ce type de poste peut être ouvert à des débutants en tant qu'assistant crédit ou chargé de recouvrement. Pour des postes plus confirmés, une expérience de 3 à 5 ans minimum est indispensable.

### Compétences techniques

- Connaissance des mécanismes de comptabilité client.
- Connaissance des principales techniques d'analyse de bilan.
- Connaissances juridiques des domaines contractuels.
- Capacités à manager une équipe.
- Anglais et/ou plusieurs langues dans un contexte international car le *credit manager* doit communiquer avec les clients à l'export.

### Traits de personnalité

- Sens de la négociation et ouverture d'esprit pour arbitrer les contentieux clients.
- Force de caractère nécessaire pour résister aux demandes des commerciaux et des clients et pour obtenir le paiement des créances dans les meilleurs délais.
- Sang-froid pour ne pas prendre de décisions hâtives.
- Savoir gérer son stress : ses décisions ont un impact direct sur la sécurisation financière de l'entreprise.
- Sens de l'organisation pour les procédures juridiques et pour le respect des échéances.
- Rigueur pour traiter les chiffres.

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Assistant crédit
- *Credit manager junior*
- Contrôleur de gestion
- Comptable
- Responsable de la comptabilité clients
- Assistant trésorier
- Analyste de crédit
- Chargé de recouvrement

### Évolutions professionnelles (P+1)

- *Credit manager groupe*
- Contrôleur de gestion
- Responsable financier
- Responsable commercial
- Responsable comptable
- Adjoint au DAF

### Exemple d'offres

#### ■ Credit Manager H/F Région parisienne

50 k€

Groupe agroalimentaire français d'envergure (1 000 personnes en France) recherche un(e) credit manager. Rattaché(e) au directeur financier et animant cinq collaborateurs en régions, vous participez à la définition de la politique de credit management sur l'ensemble des marchés en respectant les directives du groupe. Puis, de façon concrète, vous assistez les directeurs de régions dans la mise en œuvre de la politique définie (et de l'animation des forces de vente), contribuez au fonctionnement optimal du recouvrement, du traitement des contentieux et de la comptabilité clients, veillez à la qualité des créances et à l'amélioration permanente des délais moyens de paiement, animez le comité crédit, restez en veille sur les systèmes d'information attenants au credit management (logiciel XRT).

Issu d'un Bac +5 type master 2 ou école de commerce, vous avez une expérience d'au moins 5 ans comme credit manager qui vous a permis de développer un sens de la supervision (qualité et fiabilité des informations, respect de la réglementation comptable et fiscale dans les délais fixés), des procédures de relance et d'évaluation de la solvabilité des clients. Votre background vous laisse très sensible à l'équilibre entre sécurisation financière et développement commercial. Si votre sens de la perspicacité, de la négociation, de la diplomatie et de l'adaptation ont fait de vous un(e) collaborateur(trice) reconnu(e), faites-nous part de votre candidature !

Source : Apec

### Exemple d'offres

#### ■ Credit Manager junior H/F Créteil (94)

32 à 34 k€

Cabinet de recrutement dédié aux métiers de la gestion du risque client recherche pour son client, société internationale dans le secteur médical, un credit manager junior H/F.

Rattaché(e) au responsable credit management, vous êtes le garant de la pérennité et du recouvrement des comptes clients. Vous analysez les risques financiers et la solvabilité du portefeuille client. A ce titre, vos missions principales sont les suivantes : maîtriser le risque d'impayés tout en respectant les engagements commerciaux du groupe, mener des études de scoring financier (évaluer de manière préventive et systématique la solvabilité des clients, en se basant sur l'étude financière des liasses fiscales), suivre les comptes clients, l'encours et la validation des éventuelles facilités de paiement, suivre les impayés pour optimiser les encaissements, participer à l'élaboration des provisions mensuelles pour dépréciation des comptes clients, traiter les contentieux (suivre les dossiers de procédures collectives en liaison avec notre service juridique), tenir à jour les reportings mensuels et trimestriels à destination de la direction générale et du groupe, former les commerciaux aux procédures financières internes et les sensibiliser aux risques de défaillances. Issu d'une formation supérieure de type Bac +4/5 (DESCF, DSCG école de commerce ou équivalent diplôme universitaire) avec si possible une spécialisation en credit management. Vous justifiez d'une première expérience en credit management (stages inclus) et maîtrisez parfaitement Excel et Access. Votre niveau d'anglais est professionnel. Idéalement vous avez déjà utilisé le logiciel SAP. Vous êtes rigoureux, fiable et organisé en vue d'une parfaite maîtrise des dossiers et de la gestion des délais.

Source : Apec

### À voir aussi

#### ■ Les Fiches Fonctions

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

#### ■ Les Fiches Secteurs

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

#### ■ L'Annuaire des métiers

consultable sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Ma carrière »

## ■ TÉMOIGNAGES

■ Bernard Brunel-Debet

### Credit manager France Alcoa Europe

**« Le credit manager utilise ses compétences financières, commerciales et juridiques pour répondre à l'ensemble des problématiques posées par la relation client. »**

Bernard Brunel-Debet travaille en tant que *credit manager* depuis une vingtaine d'années. Ce sont des opportunités de carrière qui l'ont conduit à exercer ce métier, encore peu connu en France. En effet, les formations spécifiques au métier de *credit manager* sont encore récentes. Pour sa part, Bernard Brunel-Debet est diplômé en droit des affaires et s'est formé progressivement aux particularités financières et commerciales de ce métier.

Il débute sa carrière professionnelle au sein d'un cabinet de recouvrement de créances puis intègre en 1991 la société Kawneer en tant que collaborateur du *credit manager*. Il évolue au sein de l'entreprise et obtient le poste de *credit manager* au bout de trois ans. En 1998 cette société est rachetée par Alcoa, groupe américain, troisième producteur d'aluminium à l'échelle mondiale, qui emploie 59 000 personnes dans 31 pays. Alcoa se compose de plusieurs branches d'activités : le bâtiment, l'aluminium, les produits laminés, l'aéronautique.

En 2001, le groupe se réorganise et déplace la fonction *credit management* au sein d'un centre de services partagés. Bernard Brunel-Debet « travaille désormais dans un service à compétences horizontales, transversales, aux côtés des différentes branches d'activités du groupe ». Son équipe est composée de trois chargés de recouvrement localisés en Hongrie, tandis que Bernard Brunel-Debet travaille en France à son domicile. Son supérieur hiérarchique est le *credit manager* Europe, localisé aux Pays-Bas.

Travailler au sein d'un centre de services partagés modifie le contenu des missions de Bernard Brunel-Debet. Il est « davantage focalisé sur l'aspect financier et moins impliqué dans la démarche commerciale » puisqu'il « ne travaille pas au sein d'une entité opérationnelle permettant des contacts avec l'ensemble du personnel ». Le contexte économique a, lui aussi, influé sur cette prééminence des tâches financières : « si les *credit managers* étaient auparavant surtout considérés comme une aide à la vente, actuellement ils sont avant tout des financiers. Les sociétés se focalisent sur la gestion des liquidités. Les problèmes potentiels de financement des clients peuvent avoir des répercussions importantes pour l'entreprise, ce qui renforce le rôle du *credit manager*. »

Le travail de Bernard Brunel-Debet débute en amont de l'ouverture d'un compte client par l'analyse de la solvabilité des prospects et des clients. Cette tâche est d'autant plus importante qu'il travaille sans assurance crédit. « Nous sommes nos propres assureurs ». Ensuite, il détermine la ligne de crédit accordée à chaque société permettant d'ouvrir un compte et de travailler avec cette entreprise. Un suivi permanent est fait sur la qualité des paiements. Ses collaborateurs s'occupent de la relance des paiements et lorsque les relances deviennent inopérantes, Bernard Brunel-Debet fait une recommandation de recours contentieux qui doit être approuvée par la direction de la filiale et ensuite transmise au service juridique.

Si les *credit managers* sont plus souvent issus d'une formation financière, le bagage juridique de Bernard Brunel-Debet lui est très utile pour exercer ce métier. Ses connaissances en législation commerciale sont un atout au quotidien et sa formation juridique lui permet de saisir toutes les implications d'une réglementation lourde comme la LME ou la loi Sarbanes-Oxley.

■ Gregory Marino

### Credit manager Shell France

**« Le credit manager apporte de la valeur à l'entreprise en l'empêchant d'en perdre. Ce métier a donc été particulièrement valorisé au sein des entreprises depuis la crise financière de 2008 »**

Diplômé de l'Institut Supérieur de Gestion à Paris en 1997, Grégory Marino débute sa carrière dans le commerce en tant que chargé de clientèle grands comptes puis commercial grands comptes au sein d'une société de location de longue durée de véhicules. Il devient ensuite gérant de la centrale d'achat B2M Consulting durant deux ans.

En 2002 Gregory Marino intègre la Société des Pétroles Shell qui commercialise les produits du groupe sur le territoire français. La compagnie pétrolière est présente dans 90 pays et compte 93 000 employés. Grégory Marino occupe tout d'abord le poste de responsable du centre service client pour les clients du BTP, puis, suite à une réorganisation du groupe en 2004, il devient *credit manager* pour la France. Il encadre une équipe composée de trois analystes crédit et d'une quatrième personne dédiée à la gestion des clients en contentieux.

L'organisation du groupe Shell est une organisation « en silo ». Le découpage des responsabilités se fait par zone

# CREDIT MANAGER

géographique. Le supérieur hiérarchique de Grégory Marino est le *credit manager* couvrant l'Europe. Ce dernier est rattaché au *credit manager* du groupe au niveau mondial, lui-même rattaché au vice président finance.

Les missions de Grégory Marino couvrent « *l'intégralité des processus de crédit allant de l'évaluation financière des clients au recouvrement de créances amiables et contentieuses avec également la partie encaissement comptabilité client.* » Son périmètre d'activité est donc relativement large puisque le recouvrement et la comptabilité client ne font pas nécessairement partie des activités standards du *credit manager*.

L'analyse de la solvabilité des différents clients et prospects est une activité essentielle car elle permet de diminuer les risques d'impayés. Celle-ci est directement liée aux objectifs de chaque activité (objectif de croissance, de réduction des pertes sur créance...) « *nous sommes toujours en appui d'une stratégie de développement des affaires* ». Il doit aussi évaluer le degré de recouvrement possible sur les créances et la part qui restera impayée afin d'établir des règles de provisionnement\*. Mais pour éviter des provisionnements trop importants, il doit mettre en place l'ensemble des mesures permettant le recouvrement des créances. Enfin, une fois les créances payées, la dernière étape consiste à nettoyer les comptes clients en allouant les encaissements aux factures auxquels ils sont rattachés.

Son expérience dans le commerce fut un atout pour devenir *credit manager* car c'est un métier à la fois financier et commercial. « *Le credit management est, parmi les différentes fonctions financières, le poste le plus opérationnel et ouvert sur l'extérieur. Nous sommes en interaction avec l'ensemble des services internes, notamment les forces de vente, mais aussi les clients de l'entreprise.* » En effet le *credit manager* est en contact avec les clients de l'entreprise, notamment lors de la phase d'analyse financière. L'attention portée sur la solvabilité des entreprises s'est intensifiée depuis la crise financière de 2008 face à l'augmentation des défaillances d'entreprises, or ce risque n'est pas nécessairement reflété dans leurs bilans et comptes de résultat mais dans l'état de leur trésorerie (*le cash flow*). Grégory Marino, ainsi que les analystes crédit, sont donc en relation avec les clients de l'entreprise afin d'obtenir des informations sur leur mode de fonctionnement et leurs propres règles de *credit management*. L'aisance relationnelle acquise grâce à la pratique d'une activité commerciale s'est révélée utile pour exercer le métier de *credit manager*.

\* Provisionnement : opération comptable permettant d'intégrer au compte de résultat une perte potentielle d'un actif tel qu'une créance client.

# N°5 - RESPONSABLE COMMUNICATION FINANCIÈRE

RESPONSABLE DES RELATIONS INVESTISSEURS, *INVESTOR RELATIONS*,  
DIRECTEUR DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

Le responsable de la communication financière gère la relation de l'entreprise avec les actionnaires, les investisseurs et l'ensemble de la communauté financière : analystes, journalistes, l'AMF. Il communique des éléments financiers dans un souci de transparence de l'entreprise.



Jeune cadre : entre 30 et 50 k€  
Cadre confirmé : entre 50 et 80 k€

## Qui recrute ?

■ Entreprises cotées (émetteurs) : grands groupes, start-up high tech

■ Cabinets de conseil en communication

## Rattachement hiérarchique

■ Directeur général  
■ Directeur financier

■ Directeur de la communication

## Relations fonctionnelles

### Interne :

- Direction financière
- Direction générale
- Direction stratégique
- Direction juridique
- Direction de la communication
- Contrôleur de gestion
- Direction de la consolidation
- Responsables opérationnels

### Externe :

- Les investisseurs institutionnels : gérants de fonds souhaitant investir dans l'entreprise
- Les actionnaires individuels (personnes physiques)
- La presse économique et financière
- Les analystes financiers
- L'AMF
- La place boursière : Euronext

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Veille financière et réglementaire

- Analyser les tendances des marchés financiers.
- *Benchmarking* : chercher les meilleures pratiques de marchés.
- Transmettre des informations à la direction générale sur la stratégie et la politique de communication financière des concurrents.
- Faire un travail de veille sur la perception des marchés vis-à-vis de l'entreprise : lire des articles dans la presse, les notes des analystes financiers afin de vérifier que le message véhiculé correspond bien au message que l'entreprise a voulu faire passer.
- Suivre l'évolution de la réglementation française et européenne en matière de communication financière, en relation avec les autorités de marché.
- Suivre l'évolution du titre en bourse.

#### Élaboration de publications financières

- Participer aux réunions de préparation des états financiers.
- Créer et rédiger des supports de communication : newsletter, communiqués de presse, présentations power point (« slideshow »).
- Rédiger le rapport annuel de l'entreprise.
- Rédiger le rapport sur le développement durable : mise en place d'indicateurs extra-financiers.
- Mettre à jour les informations financières sur le site Internet institutionnel de l'entreprise.

#### Organisation d'événements

- Organiser des conférences téléphoniques, des réunions avec les journalistes financiers, les analystes financiers, les investisseurs.
- Organiser des réunions individuelles (*one-on-ones*) avec les investisseurs.
- Gérer les visites de sites afin de mieux faire aux investisseurs connaître l'entreprise et sa stratégie.
- Mettre en place des *Roadshow* (grandes tournées) pour trouver de nouveaux investisseurs.
- Organiser les assemblées générales des actionnaires.
- Participer à des salons pour se faire connaître.

#### Relation avec les investisseurs

- Répondre aux questions des investisseurs à tout moment.

- Préparer les questions susceptibles d'être posées lors des rencontres avec les investisseurs.
- Obtenir le retour des investisseurs après une présentation de résultats, un communiqué, un événement (visite de sites, *investor day*, etc.).

### Activités éventuelles

Le responsable communication financière peut aussi prendre en charge la coordination de la communication, que ce soit la communication financière au niveau des filiales, la cohérence des informations diffusées en interne et en externe, la cohérence entre la communication corporate et financière.

Certaines sociétés ont créé un club d'actionnaires regroupant leurs actionnaires individuels. Le responsable communication financière peut être amené à animer ce club en organisant des événements financiers, l'édition de newsletter, la création de publicités financières.

Le responsable communication financière peut présenter au conseil d'administration la stratégie de communication financière de l'entreprise.

### Variabilité des activités

**Dans une petite entreprise**, le responsable communication financière est plus souvent rattaché directement à la direction générale, les équipes sont réduites, il n'y a souvent qu'un seul poste pour la communication financière. Dans certains cas, il n'y a pas de fonction propre à la communication financière et cela incombe au directeur financier.

**Dans les grandes entreprises**, le responsable communication financière est rattaché à la direction financière, il a une fonction de management d'équipe car il est entouré de plusieurs collaborateurs (chargés de communication financière) Ces entreprises distinguent la communication d'entreprise, qui a une équipe dédiée, de la communication financière.

**En cabinet de conseil**, le métier est plus varié. Le consultant gère un portefeuille de clients. Ces sociétés peuvent être de secteurs d'activité différents, avoir des profils boursiers différents. Le métier de consultant nécessite donc davantage de polyvalence.



# COMMUNICATION FINANCIÈRE

## Facteurs d'évolution du métier

Ce métier, qui existe depuis seulement une vingtaine d'années, a beaucoup évolué. A ses débuts, la communication financière portait uniquement sur l'information comptable. Aujourd'hui la communication financière devient une part très importante de la communication d'une entreprise. A terme, elle deviendra de plus en plus institutionnelle, et sera partie intégrante de l'image de l'entreprise.

La crise de 2008 a changé le contenu des rapports de communication financière. En forte période d'instabilité économique, les prévisions étant plus incertaines, les entreprises communiquent moins sur les résultats que sur leur stratégie.

On constate une montée en puissance des indicateurs extra-financiers liée à la loi NRE (Nouvelles régulations économiques, 2001) obligeant les entreprises à communiquer sur les questions environnementales, sociales, de gouvernance dans leur rapport annuel.

## ■ LE PROFIL

### Diplômes requis

- Écoles de commerce
- Masters en finance, gestion-économie.
- Masters en droit des sociétés, droit boursier.
- Masters en communication.
- Instituts d'Études Politiques.

### Durée d'expérience

Ce poste est accessible après 3 à 5 années d'expérience, soit en tant qu'analyste financier au sein d'une banque, ou bien comme consultant.

### Compétences techniques

- Compétences en analyse financière.
- Anglais courant à l'écrit et à l'oral notamment pour rédiger des documents en anglais. De nombreux investisseurs sont anglo-saxons, le monde des capitaux aujourd'hui est international.

- Maîtrise des TIC.
- Connaissance des techniques de communication et de marketing.
- Connaissances juridiques pour lire les textes, notamment ceux émanant de l'AMF.

### Traits de personnalité

- Excellent relationnel car le responsable de la communication financière est amené à demander des informations et à être en relation avec l'ensemble des services de l'entreprise. Il est aussi en contact direct avec la direction générale ou la direction financière, en fonction de son rattachement.
- Capacité rédactionnelle pour rédiger tous les documents de communication.
- Goût pour les chiffres : le responsable communication financière manie dans ses communiqués de nombreux indicateurs comptables et financiers.
- Rigueur dans le traitement et la diffusion d'informations financières.
- Disponibilité car la communication financière peut se faire dans l'urgence.
- Grande discrétion car le responsable communication financière dispose de nombreuses informations sur l'entreprise.

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Chargé de communication financière
- Analyste financier
- Consultant dans un grand cabinet d'audit
- Consultant dans un cabinet de conseil en communication financière

### Évolutions professionnelles (P+1)

- Analyste financier
- Contrôleur de gestion
- Directeur de la communication financière
- Directeur adjoint financier

## Exemples d'offres

### ■ Responsable de la communication financière et de l'actionnariat H/F

Paris (75) 45 k€

Acteur majeur des loisirs :  
Rattaché(e) au directeur de la communication financière, vous l'accompagnez de manière globale sur l'ensemble de ses missions :

- Les publications financières : vous participez aux réunions de préparation des résultats financiers, à la création des supports, à la coordination du document de référence et à la gestion de la documentation dans les opérations financières.
- L'actionnariat : vous intervenez dans la gestion de la répartition du capital et préparez l'assemblée générale.
- Les marchés financiers : vous êtes en lien avec les investisseurs, les analystes et l'AMF dans le cadre de la diffusion des informations réglementées.
- La communication financière : vous contribuez à la gestion du site Internet, aux relations avec les actionnaires individuels et au suivi du cours de la bourse.

De formation supérieure, vous justifiez d'une expérience d'au moins deux ans en communication financière et en actionnariat. Vous êtes bilingue en anglais.

Réactif et autonome, vous avez un réel attrait pour le secteur des loisirs. Vous avez également un goût prononcé pour la communication et vous aimez prendre la parole en public.

Source : Apec

## Exemples d'offres

### ■ Chargé de communication financière et relations Investisseurs H/F

Paris (75) 45 – 70 k€

Leader mondial des métiers de l'énergie

Dans le département de la direction financière en tant que chargé(e) de communication financière et relations investisseurs, vous êtes en charge des missions suivantes :

- Vous assurez la production de l'information financière nécessaire au respect des obligations réglementaires.
- Vous contribuez à la promotion du groupe au sein de la communauté financière.
- Vous assurez les missions d'analyse financière et stratégique.
- Vous gérez les relations avec investisseurs institutionnels, analystes financiers, agences de notation et actionnaires individuels.
- Vous êtes en charge de l'analyse financière en liaison avec les équipes de contrôle de gestion et les responsables opérationnels.
- Vous allez élaborer des rapports de gestion groupe, communiqués de presse et présentations.
- Vous allez participer aux dossiers transversaux : augmentation de capital, émission obligataire, événements de communication financière.

De formation Bac + 5 en finance économie gestion (école de commerce / université), vous avez une expérience de minimum 3/4 ans en communication financière ou en analyse financière dans le secteur bancaire. Vous avez des solides connaissances en comptabilité et finance d'entreprise, une bonne capacité d'analyse de problématiques micro et macro-économiques. Vous avez des grandes qualités d'écoute et de communication et une aisance rédactionnelle, un esprit de synthèse. Vous maîtrisez les logiciels Powerpoint Excel et Word. Anglais courant impératif à l'écrit et à l'oral.

Source : Apec

## À voir aussi

### ■ Les Fiches Fonctions

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

### ■ Les Fiches Secteurs

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

### ■ L'Annuaire des métiers

consultable sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Ma carrière »

## ■ TÉMOIGNAGE

■ Frank Lutz

**Responsable communication financière & relations investisseurs, groupe Affine**

*« Le responsable communication financière doit être capable de décrypter les éléments financiers d'une entreprise, d'en faire ressortir l'essentiel et de traduire ces informations de manière simple »*

Lors de ses études au sein de l'École Supérieure de Commerce de Toulouse, dont il sort diplômé en 2005, Frank Lutz découvre différents métiers de la finance durant son année de césure. Des stages au sein notamment de Société Générale lui permettent de toucher tour à tour au financement international à l'export, à l'analyse du risque crédit... Souhaitant se spécialiser dans l'analyse financière, il décide ensuite d'intégrer le Mastère Spécialisé Finance de l'ESCP Europe. Sa formation s'achève par un stage en tant qu'analyste financier Sell-Side chez Société Générale en salle des marchés où il sera embauché fin 2006. Sa mission consiste dès lors à « analyser, évaluer et formuler des recommandations d'achat ou de vente sur des actions des sociétés du secteur » dont il est en charge (boissons). Cette expérience professionnelle le met en contact direct avec les responsables communication financière des sociétés dont il couvre les titres et lui donne envie d'exercer ce métier.

En 2009 Frank Lutz rejoint le groupe Affine afin de développer les relations avec les investisseurs. Société foncière cotée en bourse, celle-ci détient et gère un patrimoine immobilier de plus d'un milliard d'euros constitué de bureaux, commerces et entrepôts.

Frank Lutz assure « la communication de tout élément financier ou extra financier pouvant avoir un impact sur le cours de bourse de la société ». Cette communication se fait tout d'abord sous plusieurs formes écrites (communiqués de presse, rapport annuel...) puis oralement, notamment à tra-

vers la présentation des résultats annuels ou semestriels dans le cadre soit de réunions physiques soit de conférences téléphoniques s'adressant aux actionnaires, investisseurs et à la presse.

Il représente ainsi l'interface privilégiée entre son groupe et les différents interlocuteurs externes, tels que les investisseurs. « Les relations investisseurs constituent la porte d'entrée et la porte de sortie d'une société par rapport aux marchés financiers. » Il répond à leurs questions, se charge de recueillir et d'analyser leur perception sur l'entreprise. Il veille à ce que l'image de l'entreprise véhiculée par les analystes financiers et la presse soit bien conforme à une réalité économique parfois complexe à appréhender.

Le métier de responsable communication financière a séduit Frank Lutz par son approche à la fois opérationnelle et stratégique au sein de l'entreprise. En effet, ce poste clé répond à une double mission : participer à la réflexion stratégique des dirigeants et concevoir puis mettre en œuvre la stratégie de communication du groupe. Une situation qui implique naturellement d'être en relation étroite avec les directeurs de l'ensemble des départements de l'entreprise, lui permettant notamment de synthétiser les informations nécessaires au développement de la communication financière, et de manier des informations sensibles.

Occuper un tel poste requiert à la fois un excellent relationnel tout comme un sens aigu de la discrétion. « C'est un métier à 360°. Il faut pouvoir répondre à toutes les questions des investisseurs, (...) mais nous avons également un rôle de filtre, le responsable communication financière étant souvent en possession d'informations privilégiées. ». Son rôle est de favoriser la visibilité et la compréhension de l'entreprise dans toutes ses dimensions (stratégie, modèle économique, métier, performance...), en un mot faire ressortir la valeur intrinsèque de la société. Il doit savoir sous-peser, mesurer et anticiper les impacts des informations qu'il diffuse.



# N°6 - TRÉSORIER D'ENTREPRISE

CASH MANAGER, RESPONSABLE TRÉSORERIE ET FINANCEMENT,  
GESTIONNAIRE DES FINANCEMENTS, TRÉSORIER GROUPE, TRÉSORIER FILIALE,  
TRÉSORIER INTERNATIONAL

Le trésorier est le garant de la liquidité quotidienne de l'entreprise. Il gère, anticipe et sécurise les flux de trésorerie en veillant à assurer la couverture des besoins financiers.



Jeune cadre : entre 35 k€ et 60 k€  
Cadre confirmé : entre 60 k€ et 100 k€

## Qui recrute ?

- Les importantes PME-PMI à vocation internationale
- Les grandes entreprises

## Rattachement hiérarchique

- Directeur financier
- Directeur administratif et financier
- Directeur général
- Trésorier groupe

## Relations fonctionnelles

- |                             |                                |
|-----------------------------|--------------------------------|
| <b>En interne :</b>         | ■ <i>Credit manager</i>        |
| ■ Directeur financier       | ■ Service Achats               |
| ■ Comptable                 | <b>En externe :</b>            |
| ■ Contrôleur de gestion     | ■ Les banques                  |
| ■ Administration des ventes | ■ Les commissaires aux comptes |

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Gestion des flux et des soldes

- Gérer les liquidités : les encaissements et les paiements.
- Analyser quotidiennement les positions bancaires des différents comptes dans les différentes banques.
- Équilibrer les comptes et placer les éventuels excédents de trésorerie.
- Assurer le financement des besoins.
- Déterminer la position bancaire en date de valeur.
- Affecter des flux par banque, mensuellement ou trimestriellement, en communiquant les instructions à la comptabilité qui émet les chèques, virements et effets de commerce et remet les chèques, effets ou encaissements en banque.

#### Budget et prévisions de trésorerie

- Établir le budget de trésorerie mensualisé avec les éléments fournis par le contrôle de gestion et le directeur financier et sur la base des connaissances de l'activité et de son historique.
- Évaluer précisément dans ce cadre la position nette de trésorerie de fin d'année et d'endettement net afin de pouvoir au mieux définir les besoins de financement externe à solliciter auprès des banques ou de la maison mère.

#### Reporting mensuel et hebdomadaire

- Élaborer et communiquer une synthèse hebdomadaire de la position de trésorerie consolidée, analysant les principaux flux de décaissement et d'encaissement de la semaine et les prévisions pour la semaine à venir.
- Analyser et expliquer les écarts entre le budget et les flux constatés en réel.
- En tirer les éventuelles conclusions en termes de frais ou produits financiers.
- Comparer la position comptable et la position bancaire ; contrôler la comptabilisation correcte des opérations de trésorerie.
- En tirer les conclusions en terme de prévisions à 3 mois et de besoins de financement à court terme.

#### Financements d'investissements

- Participer au montage de financement d'acquisitions d'entreprise ou d'actifs importants.

- Proposer des solutions de refinancement de filiales par la mise en place de prêts, de garanties ou de recapitalisation.

#### Gestion des relations bancaires

- Mettre en place les lignes de crédit nécessaires, définies avec les plans de financement et prévisions de trésorerie.
- Négocier et contrôler les conditions bancaires appliquées.
- Mettre en place des outils de couverture de risques de change adaptés aux devises utilisées et aux flux spécifiques à l'activité.
- Gérer les pouvoirs bancaires en répertoriant toutes les délégations de signatures bancaires et en les mettant à jour dès le départ de l'entreprise d'un signataire.

#### Gestion et contrôle interne

- Contrôler les procédures comptables de rapprochement bancaire, de gestion des caisses et de remise en banques.
- Mettre en place, harmoniser et contrôler le respect des procédures dans les filiales.
- Veiller à la cohérence des procédures de gestion de trésorerie : centralisation des comptes, remontées automatiques des excédents, couverture de risque de taux et de change...

#### Optimisation des coûts et produits financiers

- Contrôler les échelles d'intérêt émises par les banques et vérifier les intérêts financiers facturés par celles-ci.
- Diriger les flux bancaires selon les avantages spécifiques à chaque établissement financier.

#### Gestion des risques

- Identifier et quantifier les risques touchant l'entreprise (taux d'intérêt, change, matières premières, de contrepartie...).
- Évaluer l'impact pour l'entreprise.
- Mettre en place les instruments de couverture.
- Mise en place des normes IFRS au sein des instruments financiers.
- Définir des indicateurs de suivi.
- Mettre en place des procédures de contrôle.

#### Systèmes d'information

- Participer à la mise en place et à l'optimisation soit d'un logiciel dédié, soit d'un système ERP pour les modules de trésorerie.

- Choisir et mettre en place un logiciel de gestion de trésorerie avec rapatriement des flux bancaires par télétransmission sécurisée et rapatriement des opérations de trésorerie des filiales ou points de vente délocalisés.

## Activités éventuelles

Le trésorier peut être amené à superviser le *credit management*. Il définit la politique de crédit octroyé aux clients, par catégorie ou nature de client. Il évalue le risque financier client et ainsi s'assure de leur solvabilité. Il définit les objectifs de recouvrement de créance des équipes afin de réduire l'encours client. Il contrôle l'organisation et les résultats du service de recouvrement.

Le trésorier peut prendre en charge la communication financière de l'entreprise et s'occuper de la relation avec les actionnaires et les agences de notation.

## Variabilité des activités

Le poste varie en fonction de la taille de l'entreprise :

- Au sein d'une **PME**, le trésorier est polyvalent. Il peut être amené à gérer les relations avec les investisseurs, le crédit client... Ses missions sont d'autant plus nombreuses que les équipes dédiées à la gestion de la trésorerie sont réduites.
- Dans les **grandes entreprises**, les équipes sont au contraire de taille conséquente, ce qui permet d'instaurer une spécialisation des tâches.

La dimension internationale de l'entreprise et la centralisation de la direction financière influe aussi sur le contenu du poste :

- Le trésorier d'un **groupe** présent dans de nombreux pays hors zone euro aura une responsabilité importante de gestion de devises et de consolidation en devises. Si le groupe est fortement centralisé, le trésorier aura en outre un travail important de gestion des relations bancaires. Plus qu'un expert, le trésorier groupe doit donc être un fin négociateur mais aussi un manager expérimenté afin de diriger les équipes sous sa direction.
- Dans une **filiale**, même importante, de groupe très centralisé, le trésorier devra s'occuper de la remontée d'informations et de l'analyse des écarts.
- Dans une entité plus petite, il assumera un poste plus large mais moins technique.

Par ailleurs, dans une entreprise endettée, le poste de trésorier sera plus tourné vers la négociation de financements auprès des banques qu'au sein d'une entreprise fortement excédentaire qui cherchera à optimiser ses placements tout en veillant au couple rendement / risque.

## Facteurs d'évolution du métier

La trésorerie est au cœur de l'entreprise. L'attention, redoublée depuis la crise de 2008, des dirigeants sur la gestion des liquidités font de cette fonction un poste stratégique au sein de l'entreprise. Les prévisions de trésorerie constituent donc une partie essentielle du métier.

Le périmètre des fonctions de trésorier s'élargit. On exige aujourd'hui du trésorier d'être polyvalent. Certaines activités considérées comme traditionnelles en trésorerie (gestion des financements, des placements) sont passées au second plan. Le trésorier peut, selon les entreprises, toucher au *credit management*, à la comptabilité, la communication financière. Cette évolution est plus sensible au sein des grands groupes.

Mais l'évolution marquante de ces dernières années est la part croissante prise par la gestion des risques dans les missions du trésorier. Depuis la crise de 2008 et face à la complexification croissante des produits financiers, la gestion des risques est devenue une priorité. Dans les ETI (Entreprises de taille intermédiaire) et PME-PMI, le trésorier est souvent amené à s'associer avec un professionnel de la gestion du risque.

Si le risque de change et de taux demeurent les risques principaux auxquels est confronté le trésorier, il doit faire face à de nouveaux risques :

- Le risque de matières premières lié à l'augmentation de la volatilité des prix et à la hausse des cours,
- le risque environnemental puisque les émissions de CO<sub>2</sub> notamment sont très réglementées et constituent un risque désormais pour les entreprises.

Cette financiarisation des risques fait évoluer le métier de trésorier qui doit travailler conjointement avec d'autres services, en particulier le service achats avec qui il élabore de nouvelles stratégies de couverture. Cet élargissement des compétences du trésorier accroît son rôle au sein de l'entreprise.

L'automatisation et la centralisation des tâches sont aussi des facteurs d'évolution du métier car elles entraînent une diminution des activités opérationnelles. Parallèlement, grâce à l'évolution constante des systèmes d'information, le métier de trésorier devient de plus en plus technique. Ce phénomène va être amplifié par une autre évolution technique que le trésorier va devoir mettre en place : l'introduction des moyens de paiement européens (le projet SEPA). Désormais, le trésorier ne doit plus seulement maîtriser les systèmes d'information mais être aussi force de proposition pour les optimiser.

Enfin, en termes de localisation des postes, on constate que le travail du trésorier s'effectue de plus en plus depuis le

siège de l'entreprise grâce à la dématérialisation des documents comptables. Les postes de trésorier au sein des filiales ont tendance à disparaître, du fait de la centralisation des opérations de trésorerie.

## ■ LE PROFIL

### Diplômes requis

Une grande majorité des trésoriers ont suivi une formation niveau licence ou master. Les formations type BTS sont minoritaires.

- Écoles de commerce, option finance
- Masters en finance, trésorerie.
- Diplômes comptables : DCG (Diplôme de Comptabilité et de Gestion), DSCG (Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion).
- Masters en comptabilité, contrôle, audit.
- Masters en management.
- IEP section économie/ finance.
- BTS en comptabilité-gestion.

### Durée d'expérience

Ce type de poste peut être ouvert à des débutants en tant que trésorier junior. Mais en général, les entreprises recherchent des candidats avec une expérience de 3 à 5 ans dans un département trésorerie.

### Compétences techniques

La transversalité croissante du métier exige des compétences pluridisciplinaires :

- Bonnes connaissances du fonctionnement des opérations bancaires.
- Maîtrise parfaite de la micro-informatique et notamment des bases de données et des tableurs.

- Compréhension des données comptables et de leur exploitation.
- Connaissance de logiciels de gestion de trésorerie (type Sage, Reuters, Kyriba).
- Capacités managériales : les entreprises cherchent de plus en plus des profils techniques, mais également dotés de compétences de gestion d'équipes.
- Connaissance de la fiscalité nationale et internationale.
- Maîtrise des normes IFRS.
- Anglais courant.

### Traits de personnalité

- Rigueur et précision, notamment dans les chiffres, car toute erreur d'analyse ou de retranscription peut se solder par une perte d'argent pour l'entreprise.
- Capacité à analyser les situations et apporter les solutions rapidement.
- Aisance relationnelle afin de s'intégrer à une équipe financière et de communiquer avec les établissements financiers.
- Réactivité car le trésorier travaille sur du court-terme, le temps accordé au reporting est de plus en plus court.
- Capacité à résister au stress car c'est un métier à hautes responsabilités.
- Être force de proposition afin d'améliorer les process existants.

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Assistant trésorier
- Comptable trésorerie
- Contrôleur de gestion

### Évolutions professionnelles (P+1)

- Responsable trésorerie groupe
- Directeur financier
- *Risk manager*



## Exemple d'offres

### ■ Trésorier H/F

Paris (75) 50 k€

Acteur de la distribution spécialisée recherche un trésorier. Rattaché au directeur trésorerie et financements du groupe, le trésorier prend en charge la gestion quotidienne de la trésorerie du groupe, la centralisation et l'envoi de tous les fichiers de virements du groupe, la saisie comptable des opérations de trésorerie, la contribution au reporting de la trésorerie, la réalisation d'analyses.

De formation supérieure en finance-gestion Bac +4/5 de type ESC, ou université, vous justifiez d'une expérience similaire d'un minimum de 5 ans acquise au sein d'un groupe ou d'une holding. Rigueur, autonomie et bonne aptitude relationnelle vous permettront d'être rapidement opérationnel.

Source : Apec

## Exemple d'offres

### ■ Responsable Financements H/F

Paris (75) 52 k€

Mouvement national de défense et de représentation des personnes en situation de handicap moteur et association gestionnaire de services, d'établissements médico-sociaux et d'entreprises adaptées, recherche un responsable financement pour son pôle finance.

Sous la responsabilité du directeur financier, vous prenez en charge les principales missions suivantes :

- financement des investissements des différentes structures de l'association : contrôle et suivi des plans de financement et des plans pluriannuels d'investissements, et approbation de certains d'entre eux sur délégation du directeur financier ; choix et négociation des financements en lien avec le directeur financier ; optimisation de la dette ; analyse et revue de la documentation contractuelle (contrats de prêts, garanties) ; analyses bilancielles et simulation des flux de trésorerie prévisionnels,
- mise en place des procédures et guide méthodologique en matière de financement,
- établissement du reporting relatif au financement des investissements,
- suivi de la trésorerie et arbitrages bancaires,
- participation à la gestion financière et au suivi des risques financiers. Peut être amené à proposer des outils de gestion.

Bac +4 à 5 (ESC option finance / DSCE), vous justifiez d'une expérience réussie de 5 ans minimum dans l'analyse financière.

Doté d'un esprit d'analyse et de synthèse, vous êtes force de propositions et de recommandations, vous avez, par ailleurs, une maîtrise parfaite de la technique comptable. Votre organisation personnelle, votre rigueur, votre réactivité et votre excellent relationnel feront de vous un collaborateur performant.

Source : Apec

## Exemple d'offres

### ■ Analyste Financements et trésorerie H/F

Marseille 35 k€

Leader international des services maritimes à l'offshore pétrolier recrute un analyste financements et trésorerie. Au sein du département finance, sous la responsabilité du VP finance vous serez chargé de :

Mettre en place et piloter le reporting financier : effectuer les reportings mensuels (financements & trésorerie, endettement...). Participer au reporting trimestriel. Préparer les travaux de clôture à destination des départements comptabilité/consolidation.

Assurer la gestion quotidienne de la trésorerie. Gérer et anticiper les flux de trésorerie (cash management). Optimiser les excédents de trésorerie et notamment la relation encaissements/dépenses.

Intervenir sur les projets d'amélioration continue de la gestion de la trésorerie.

Participer au projet de mise en conformité de la trésorerie aux normes SEPA.

Effectuer des études financières spécifiques sur demande de la direction.

Faculté d'analyse, esprit de synthèse et de discernement, organisé et méthodique, réactif, sens du travail en équipe.

Excellente utilisation du pack MS Office. Bonne maîtrise du logiciel XRT Universe (notamment les modules paiement, trésorerie et signature). Connaissance de l'ERP Oracle.

La maîtrise du logiciel de consolidation Magnitude serait un plus.

Anglais opérationnel.

Formation initiale Bac+5 ou équivalent avec une spécialité trésorerie ou comptabilité/gestion. Ce n'est pas un critère déterminant, la compétence métier primera.

Source : Apec

## À voir aussi

### ■ Les Fiches Fonctions

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

### ■ Les Fiches Secteurs

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

### ■ L'Annuaire des métiers

consultable sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Ma carrière »

## ■ TÉMOIGNAGE

■ Olivier Touchaud

**Trésorier international Alcatel-Lucent France**

**« Il n'y a pas une voie unique pour arriver dans le monde de la finance et particulièrement dans la trésorerie »**

Olivier Touchaud n'a pas le profil typique du trésorier d'entreprise orienté vers la finance dès le début de sa carrière. Cet expert du secteur des télécommunications a choisi d'élargir ses compétences à la finance après dix années dans la gestion de projets.

Fort d'une spécialisation en marketing industriel effectuée au sein d'une école supérieure internationale de commerce et un DESS en management international, Olivier Touchaud débute en 1996 par le conseil stratégique dans différents pays européens (Belgique, Pays-Bas, Luxembourg). « Face à un contexte d'ouverture du marché des télécoms à la concurrence, l'objectif était de démarrer des activités d'opérateurs dans un certain nombre de pays ». Souhaitant se forger une expérience plus opérationnelle, il rejoint l'entreprise Nortel en 2000 : il y occupe successivement différentes fonctions pendant sept ans passant de la consultation de sous-traitants, au management d'une équipe de déploiement ingénierie, et à la gestion des opérations avant vente.

A partir de 2007, il poursuit sa carrière dans la gestion de projets chez Alcatel-Lucent, un des leaders mondiaux des technologies mobiles, fixes, IP et optiques, présent dans 130 pays. Souhaitant développer de nouvelles compétences, il rejoint en 2010 le département trésorerie, attiré par l'aspect central et dynamique de la finance. « La trésorerie est au cœur des sociétés. Une entreprise qui n'a pas de cash est une entreprise en difficulté. C'est une fonction qui est de

*plus en plus reconnue au sein des entreprises, le directeur financier place le cash parmi ses priorités. Le trésorier évolue dans un marché très dynamique, il faut se mettre perpétuellement au fait des différents événements. »*

Un changement d'orientation dans un parcours professionnel n'est jamais facile. Mais, si l'absence de spécialisation dans la finance d'Olivier Touchaud aurait pu être perçue comme un handicap pour les recruteurs, sa connaissance du marché des télécoms constitue au contraire un atout indéniable.

Le passage d'une fonction à l'autre a été facilité par un mois de compagnonnage avec son prédécesseur. Par ailleurs, il suit actuellement une formation en vue d'obtenir la certification de *Chartered Financial Analyst* et ainsi détenir une assise financière qui l'aidera dans ses fonctions.

Désormais, responsable du risque de change au sein du département trésorerie d'Alcatel-Lucent France, sa mission est de « protéger l'entreprise contre les variations des différentes devises et ainsi préserver sa marge ». Toute opération commerciale effectuée en devises représente un risque lié à la volatilité de ces devises sur le marché des changes. Ce risque peut apparaître lorsque des clients passent une commande en devises ou bien lorsque l'entreprise doit payer ses fournisseurs en devises. Olivier Touchaud est donc chargé de protéger l'entreprise contre ce risque en effectuant différentes opérations de couverture et ainsi figer en euros le montant en devises.

*« Toute opération en devises représente un risque potentiel pour l'entreprise. Préserver le cash reste le principal objectif de la couverture du risque de change, mais les impacts comptables des opérations de change doivent aussi être pris en compte. »*

# N°7 - RESPONSABLE DES NORMES COMPTABLES

RESPONSABLE DE LA DOCTRINE COMPTABLE,  
RESPONSABLE NORMES ET PROCÉDURES / SCHÉMAS / MÉTHODES COMPTABLES

Le responsable des normes comptables est le garant de la transposition des normes comptables applicables aux activités de l'entreprise et de leur formalisation en schémas comptables opérationnels. Il veille à leur application en s'appuyant sur les équipes opérationnelles pour l'analyse et la mise en œuvre.



Cadre confirmé : entre 65 et 80 K€ (entre 7 et 15 ans d'expérience) et plus selon l'expérience

## Qui recrute ?

- Grands groupes
- Grands cabinets d'audit

## Rattachement hiérarchique

- Directeur administratif et financier
- Directeur des comptabilités
- Directeur de la consolidation et du reporting

## Relations fonctionnelles

- Direction comptable
- Direction consolidation et reporting financier
- Direction financière
- Direction générale
- Direction opérationnelle
- Département juridique, fiscal
- Département des risques
- Direction de l'audit interne

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Veille normative

- Suivre la genèse des textes en cours d'élaboration.
- Suivre les débats entre les différents acteurs français et internationaux concernés.
- Sélectionner les informations ayant un impact pour l'entreprise.
- Diffuser l'information à l'ensemble de la direction comptable.

#### Transposition et actualisation des normes comptables

- Créer un manuel de procédures.
- Mettre à jour le recueil des normes comptables du groupe.
- Définir les principes comptables de l'entreprise en interprétant et adaptant à l'entreprise les normes externes, en lien avec les commissaires aux comptes.

#### Participation au processus d'arrêté des comptes

- Rédiger les instructions de clôture.
- S'assurer de leur bonne application.

#### Formation/communication en interne

- Diffuser en interne la doctrine de l'entreprise.
- Veiller à la bonne appropriation par tous les acteurs de l'entreprise des procédures de traitement et des normes en matière comptable.
- Former en interne les collaborateurs comptables et les opérationnels sur les normes et procédures.
- Expliquer les normes en cours d'élaboration aux différentes directions.
- Assurer un rôle de référent technique : répondre aux questions des directions opérationnelles et services comptables sur le traitement d'une opération sur le plan comptable sous référentiel français ou IFRS.
- Animer des groupes de travail internes sur des projets spécifiques.

### Activités éventuelles

Le responsable des normes comptables peut mener des actions de lobbying afin de défendre les intérêts de son entreprise face à l'élaboration de nouvelles normes. Ces actions prennent tout d'abord la forme de groupes de travail associant d'autres entreprises. Ces dernières élaborent une position commune face à un projet de normes et rédigent,

lorsqu'il y a désaccord, des contre-propositions qu'elles transmettent à l'IASB et à l'ANC.

Si le service n'en est pas déjà doté, le responsable des normes comptables peut être chargé de mettre en place de nouveaux outils afin de favoriser la transmission de connaissance sur les normes et procédures comptables. Ces outils peuvent se présenter sous la forme d'une base de questions/réponses permettant de répondre aux interrogations des directions opérationnelles et services comptables. L'adaptation des systèmes d'information à la réglementation peut être aussi une des prérogatives du responsable des normes comptables.

A la demande de la direction, le responsable des normes comptables peut être amené à réaliser des études d'impact après le changement d'une norme.

### Variabilité des activités

La sensibilité aux nouvelles normes comptables diffère selon le secteur d'activité. De nombreux débats existent notamment sur la pertinence de la « juste valeur » (méthode de valorisation des actifs à leur valeur marché) induite par les normes IFRS et les conséquences concrètes pour les entreprises et les institutions financières. Si l'introduction de la notion de « juste valeur » vient d'une volonté de transparence et d'objectivité du normalisateur comptable, elle augmenterait la volatilité des résultats et des capitaux propres. Les **institutions financières** ont été particulièrement touchées par ce principe de juste valeur car depuis l'adoption des normes IFRS, de nombreux éléments financiers (dont les éléments de couverture) doivent être évalués en juste valeur. Par conséquent, les institutions financières suivent l'élaboration des nouvelles normes de très près et n'hésitent pas à engager des actions de lobbying.

### Facteurs d'évolution du métier

Le métier de responsable des normes comptables a radicalement changé depuis l'adoption des normes IFRS en 2005. Son rôle au sein de l'entreprise a pris de l'importance depuis l'élaboration progressive d'un référentiel comptable international. Face à l'apparition progressive des normes et à leur complexité, il n'est pas rare que les entreprises se dotent d'**experts des normes internationales** ou bien que le service normes et procédures s'étoffe.

Le temps consacré à la veille normative s'est intensifié, le responsable des normes comptables est aussi amené à par-

# DES NORMES COMPTABLES

participer à des groupes de travail dont l'objectif est d'étudier de près l'impact de ces nouvelles normes.

## ■ LE PROFIL

### Diplômes requis

- Diplômes comptables : DEC (Diplôme d'Expertise Comptable), DSCG (Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion).
- Masters en comptabilité, gestion ou finance.
- Écoles de commerce (option finance ou comptabilité).

### Durée d'expérience

Ce poste nécessite une expérience minimum de 5 à 7 ans, notamment en cabinet d'audit ou dans les services comptables d'un grand groupe.

### Compétences techniques

- Maîtrise des différentes techniques comptables et financières.
- Connaissance approfondie de la comptabilité IFRS.
- Anglais courant (métier qui implique parfois des déplacements dans les filiales à l'étranger, normes internationales).

### Traits de personnalité

- Esprit de synthèse, bonnes capacités rédactionnelles pour diffuser les informations issues de la veille normative.

- Facilité de communication orale et bon relationnel : le responsable des normes comptables travaille avec l'ensemble des directions de l'entreprise.
- Sens pédagogique pour s'adresser à des métiers non comptables.
- Capacité à prendre du recul par rapport aux textes, à les analyser, les interpréter.
- Curiosité d'esprit car c'est un métier où la veille, la recherche d'information est importante.
- Prise d'initiatives car le responsable des normes comptables a une fonction de spécialiste qui exige une certaine autonomie.

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Chargé normes et procédures
- Expert-comptable
- Auditeur externe
- Auditeur interne
- Contrôleur interne
- Consolidateur
- Commissaire aux comptes

### Évolutions professionnelles (P+1)

- Responsable Gestion du risque
- Directeur comptable
- Directeur financier

## Exemple d'offres

### ■ Chargé des normes IFRS H/F

Région parisienne

60-73 k€

Grand groupe industriel français, implanté à l'international recherche dans le cadre d'une mobilité interne un chargé des normes IFRS expérimenté.

Rattaché à la responsable études et méthodes comptables, au sein d'une équipe de 3 personnes, vous êtes chargé :

- d'étudier les nouvelles normes IFRS en vue de leur mise en application au sein du groupe,
- de définir des principes comptables du groupe et rédaction des normes,
- d'animer des groupes de travail internes au groupe sur des projets spécifiques,
- d'organiser des séminaires comptables annuels à destination de la population comptable et financière du groupe,
- de participer à la traduction comptable de nouveaux projets opérationnels complexes,
- d'assurer un rôle de référent technique vis-à-vis du chargé des normes de l'équipe EMC.

Profil : formation supérieure Bac + 5, universitaire en comptabilité-gestion ou école de commerce (option finance ou comptabilité) complétée par un MBA en comptabilité-gestion.

Votre anglais est courant. Vous l'utilisez de manière régulière dans le cadre professionnel.

Vous avez une expérience de minimum 7 ans en cabinet d'audit et/ou au sein d'un service consolidation d'un grand groupe vous ayant permis d'acquérir un très bon niveau comptable et la connaissance ainsi que la pratique des normes IFRS.

Vous êtes reconnu pour vos capacités d'analyse, votre autonomie et votre prise d'initiative. Vous faites preuve d'une grande ouverture d'esprit (contact avec un environnement pluridisciplinaire) et vous avez un bon sens du relationnel ainsi qu'un sens pédagogique.

Source : Apec

## Exemple d'offres

### ■ Responsable des normes comptables H/F

Paris (75)

Un grand groupe international du secteur du divertissement recrute un responsable des normes comptables.

La direction financière souhaite s'entourer d'un collaborateur fidèle et évolutif, intégrer un réel technicien, capable d'apporter une valeur ajoutée aux normes comptables et projets spéciaux, s'assurer du respect de la confidentialité des données internes.

Affectation : direction de la consolidation et du reporting financier groupe,

Le poste, basé à Paris, nécessite des déplacements ponctuels (Brésil, Etats-Unis, Angleterre, Afrique, etc.), selon les projets spéciaux.

Missions :

- Participer aux projets *normes comptables* en cours et à venir en liaison avec les divisions opérationnelles, les directions du siège et les équipes de consolidation et reporting financier groupe, notamment sur :
  - l'impact des changements induits par la mise en œuvre des nouvelles normes comptables (chiffre d'affaires, contrats de location, etc.),
  - la participation à la réflexion sur les traitements comptables IFRS et l'actualisation du manuel des principes comptables du groupe,
  - participer à l'assistance normative à apporter aux divisions opérationnelles, directions du siège et aux équipes de consolidation et reporting financier groupe dans le cadre du process de production des comptes (réponse aux questions techniques, revue de la conformité aux principes comptables groupe des documents comptables produits),
  - participer au processus de comptabilisation de certains process en amont pilotés au sein de la direction de la consolidation et du *reporting* financier groupe en liaison avec les directions du siège concernées (instruments financiers, tests *d'impairment*, pensions notamment),
  - participer aux groupes de travail de place (Acteo/Medef, Afep) à Paris,
  - maintenir un processus de veille sur l'évolution normative IFRS et US GAAP : collecte de l'information, constitution de la documentation afférente et diffusion de l'information,
  - participer à l'organisation des séminaires de formation sur les normes comptables pour les divisions opérationnelles et directions du siège.

Source : Apec

## À voir aussi

### ■ Les Fiches Fonctions

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

### ■ Les Fiches Secteurs

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

### ■ L'Annuaire des métiers

consultable sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Ma carrière »

## ■ TÉMOIGNAGES

■ Jean-Marc Girard

**Responsable des normes comptables groupe de la Caisse des Dépôts et Consignations.**

*« Le poste de normalisateur comptable demande des compétences spécifiques, au-delà de celles généralement requises dans la fonction comptable, et ne concerne finalement qu'assez peu d'experts. »*

Titulaire d'un diplôme d'expertise comptable, Jean-Marc Girard commence sa carrière professionnelle en travaillant dans différents cabinets d'audit pendant une dizaine d'années. Il rejoint en 1999 le Crédit agricole SA où il occupe la fonction d'expert IFRS durant cinq ans. Il contribue notamment au projet de transition des comptes consolidés au référentiel IFRS, participe à des groupes de travail et s'occupe de communication externe et interne concernant les impacts des IFRS. Il choisit de poursuivre dans cette voie en intégrant en 2003 la Caisse des Dépôts et Consignations en tant que responsable des normes comptables groupe.

Jean-Marc Girard estime avoir un parcours *« assez classique pour ce type de job »*. En effet une certaine maturité professionnelle est indispensable pour avoir l'expertise et la hauteur de vue nécessaire pour exercer cette fonction. *« Ce type de parcours n'est probablement pas le seul qui amène à cette fonction très spécialisée, mais il semble assez fréquent que les responsables de normalisation comptable aient une expérience significative en cabinet d'audit suivie d'une intégration dans un grand groupe, où ils pourront exercer cette fonction qui n'existe que très rarement dans les structures de taille plus modeste »*

La Caisse des Dépôts et Consignations, institution financière publique, est un investisseur de long terme au service de l'intérêt général et du développement économique. Le Groupe (69 000 collaborateurs fin 2010) comprend des filiales exerçant des métiers très différents (loisirs, ingénierie, immobilier, transport etc.)

Les bouleversements induits par les normes IFRS ont particulièrement touché le secteur financier et, par conséquent, notablement renforcé le rôle du responsable des normes comptables. *« Rien n'est simple, le cadre réglementaire posé par les normes internationales est en constante évolution. C'est l'un des aspects les plus intéressants du job [...], qui n'a plus grand chose à voir avec ce qu'il était dix ans plus tôt. L'arrivée des normes IFRS a transformé le métier et posé des enjeux forts liés à la communication financière dans un contexte de construction d'un référentiel comptable international »*. L'ensemble des entreprises européennes cotées ont dû adopter ces nouvelles règles comptables internationales à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2005. Les comptes de

la Caisse des Dépôts et Consignations ont été présentés sous référentiel IFRS à partir de 2006.

Jean-Marc Girard, avec l'aide de son équipe de collaborateurs, doit effectuer un travail de veille normative permanent. *« Au-delà des missions d'expertise et de conseil internes, au service de nos différents interlocuteurs, une des composantes essentielles de la fonction consiste à être le plus en amont possible sur les évolutions réglementaires à venir. Il faut être en alerte et anticiper, être impliqué dans l'élaboration des textes avant même qu'ils ne paraissent »*. Il doit aussi tenter d'influer sur la construction des textes en cours d'élaboration, notamment par des actions de lobbying. A chaque modification des normes IFRS ou françaises, sa mission consiste à mettre à jour le recueil des normes comptables du groupe. Ce recueil constitue la *« doctrine maison »*, c'est-à-dire l'application concrète de ces principes à la réalité de l'entreprise.

La communication est devenue un aspect important de son métier depuis l'adoption des normes IFRS. *« Il y a un effort de communication jusqu'au plus haut niveau de la hiérarchie, un des intérêts de ce métier est d'avoir des contacts à différents niveaux »*. Le besoin de communication sur le contenu et les implications des normes IFRS concerne les différents services comptables, la direction financière mais aussi la direction générale et les opérationnels : *« il faut faire un gros effort de pédagogie vis-à-vis des métiers, vis-à-vis des opérationnels parce qu'ils ont le souci légitime de connaître quelle va être la traduction comptable de certaines opérations qu'ils réalisent »*.

*« La fonction exige une aptitude à comprendre les problématiques d'autres métiers qui ne sont pas nécessairement des métiers comptables »*

■ Alban Bouriot

**Responsable Normes et Procédures Comptables, Groupe Aéroports de Paris**

*« Le responsable des normes comptables a un rôle de facilitateur et de gardien de la bonne application des règles comptables »*

Alban Bouriot a suivi le cursus de l'expertise comptable jusqu'au DESCF et a démarré sa carrière professionnelle en 1999 par une coopération de deux ans à Abidjan en tant que contrôleur de gestion filiale pour le compte de Canal+ Horizons. Il intègre ensuite la holding Canal+ Overseas (opérateur de CANAL + à l'international et dans l'outre-mer fran-

# RESPONSABLE DES NORMES COMPTABLES

çais) située en Île-de-France en tant que contrôleur de gestion groupe.

En 2004, il évolue dans cette société en tant qu'auditeur interne et participe à la création de la cellule audit interne et à l'application de la loi de Sarbanes-Oxley (SOX) dans sa BU. Ce poste lui permet de quitter une fonction opérationnelle en gestion pour occuper un poste se rapprochant plus du conseil. « *Je constatais l'existant et proposais ensuite les meilleures recommandations pour une amélioration et un renforcement des processus et du contrôle interne* ».

Après 9 ans passés au sein du groupe Canal +, il choisit d'intégrer le service normes et procédures d'Aéroports de Paris rattaché à la direction des comptabilités. Ce groupe gère trois plates-formes aéroportuaires en Île-de-France, dix aérodromes et un hélicoptère. Alban Bouriot commence en tant que chargé des normes et procédures mais évolue rapidement au sein de l'entreprise. En effet, un an plus tard, le poste de responsable normes et procédures se libère et sa candidature est retenue.

Depuis mai 2010, Alban Bouriot a aujourd'hui la responsabilité de deux services : celui des normes et procédures composé de 5 personnes dont 4 experts et, plus récemment, celui des données de base comptable composé également d'une équipe de 5 personnes. Ce rattachement est une spécificité de l'entreprise et a été décidé dans un souci de renforcement du contrôle interne comptable.

Le service normes et procédures a pour mission d'élaborer et d'actualiser, grâce à un travail de veille réglementaire, le livre des procédures comptables d'Aéroports de Paris. « *Les entreprises ont l'obligation légale d'avoir un document décrivant les procédures et l'organisation comptable dès lors que ce document est nécessaire à la compréhension du système et à la mise en œuvre des contrôles. Le fait que cet ensemble soit formalisé et validé par les acteurs concernés permet d'améliorer*

*l'acceptation, l'application et le contrôle interne de l'entreprise. Ce livre fait force de loi dans l'entreprise* ».

Il s'assure de la bonne compréhension et application de ces normes et procédures notamment au travers de sessions d'information et de formation. Ces formations sont à destination des collaborateurs comptables mais aussi des équipes financières et également des opérationnels. « *Nous avons fait dernièrement une formation à destination des contrôleurs de gestion, de leurs adjoints et des juristes (environ 80 personnes) concernant les définitions et distinction entre les provisions et les charges à payer* ».

Son service a aussi mis en place un outil de diffusion et consultation des notes et procédures (type GED) afin de transmettre et diffuser l'information le plus largement possible dans le Groupe Aéroports de Paris.

« *J'ai une équipe d'experts qui fait le lien entre les opérationnels et les équipes comptables. Nous sommes là pour les écouter, traduire comptablement les opérations économiques de l'entreprise, leur expliquer les contraintes comptables auxquelles le groupe doit se conformer, et essayer de vulgariser les termes comptables techniques pour une bonne compréhension par tous les acteurs.* »

Ce qui fait la richesse et l'intérêt de ce poste, c'est la diversité des missions et les interactions nécessaires avec de nombreux départements tels que la fiscalité, le département juridique, l'audit interne, l'audit externe, les opérationnels.

Interrogé sur l'avenir de ce métier, Alban Bouriot estime que la fonction de responsable des normes et procédures comptables devrait s'enrichir en raison de la complexité grandissante des normes comptables internationales. « *Lorsqu'il n'y a pas de service dédié aux normes et procédures comptables, on demande aux équipes comptables de se charger de cette mission. Or les sujets du point de vue normatif sont de plus en plus complexes, je pense que les entreprises seront de plus en plus nombreuses à se doter d'une équipe d'experts dédiés* »



# N°8 - FISCALISTE

FISCALISTE D'ENTREPRISE, JURISTE FISCALISTE, AVOCAT FISCALISTE,  
RESPONSABLE FISCAL, RESPONSABLE JURIDIQUE ET FISCAL,  
RESPONSABLE COMPTABLE ET FISCAL

**Le fiscaliste veille à une application optimale du cadre juridique et fiscal de l'entreprise qui soit à la fois conforme à la législation en vigueur et qui permette de créer de la valeur pour l'entreprise.**



Jeune cadre : de 35 K€ à 50 K€  
Cadre confirmé : de 50 K€ à 100 K€

## Qui recrute ?

- Groupes, y compris les filiales des grands groupes
- Banques
- Cabinets d'avocats
- Cabinets d'audit, département fiscal

## Rattachement hiérarchique

- Responsable fiscal
- Directeur général
- Secrétaire général
- Directeur financier
- Responsable consolidation groupe
- Directeur comptable
- Responsable impôts
- Directeur juridique
- Directeur de mission
- Associé (du cabinet)

## Relations fonctionnelles

- Chefs comptable
- Direction de la consolidation
- Contrôleurs de gestion
- Direction des systèmes d'information
- Directeurs financiers des filiales
- Fiscalistes groupe
- Auditeurs

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Veille et prévention des risques

- Analyser les aspects fiscaux des activités de l'entreprise.
- Identifier les particularités fiscales des activités et leurs conséquences légales et comptables.
- Mettre à jour en permanence la documentation juridique et fiscale de l'entreprise.
- Suivre l'actualité fiscale française et les modifications législatives ayant des conséquences sur la comptabilisation et la gestion financière de l'entreprise.
- Suivre l'actualité légale et jurisprudentielle fiscale.
- Élaborer des notes de synthèse décrivant ces modifications du cadre légal et de ses conséquences.
- Revoir les déclarations fiscales et les contrats ayant une incidence fiscale.

#### Conseil

- Assister les équipes comptables sur les questions fiscales.
- Vérifier que les prix de transfert pratiqués au sein d'un groupe sont bien conformes aux prix de pleine concurrence.
- Proposer des solutions fiscales pour la gestion et la réduction des impôts.

#### Interface avec l'administration fiscale

- Suivre les contrôles fiscaux en assurant l'interface avec l'administration fiscale.
- Rechercher et élaborer les stratégies de défense et de solutions négociées ou transigées lors de contrôles ou de contentieux fiscaux.

#### Normes comptables internationales

- Instruire le dossier relatif au choix des normes internationales à appliquer sur le plan fiscal.
- Analyser les impacts spécifiques des normes internationales sur les comptes de l'entreprise.
- Participer à la formation des collaborateurs comptables et financiers sur les normes internationales.
- Mettre en place avec le service consolidation les retraitements de consolidation spécifiques à ces normes.

### Activités éventuelles

Le métier de fiscaliste est un métier de plus en plus tourné vers l'international. Le fiscaliste peut être amené à comparer

les situations fiscales de différents pays, leurs avantages et leurs inconvénients. Au sein d'un groupe, il coordonne les politiques fiscales de filiales étrangères et participe à la mise en place des règles comptables et fiscales de consolidation.

Lors des projets de fusion-acquisition, le fiscaliste participe à l'analyse des dossiers d'acquisition de sociétés en étudiant les aspects fiscaux des sociétés en question et les conséquences sur la fiscalité propre de l'entreprise. Il peut aussi réaliser des audits fiscaux en cas d'acquisition ou de cession d'entreprise. De plus, il peut être amené à participer à la restructuration financière du groupe. Dans chacune de ces situations, il est chargé de définir les meilleures options en fonction de leurs avantages fiscaux.

Selon l'activité du groupe, le fiscaliste instruit des dossiers spécifiques à celle-ci, TVA particulière ou crédit d'impôt sur investissements.

Dans les banques, le fiscaliste développe des supports de communication fiscale : réalisation de lettres d'information, guides fiscaux à destination des services internes, des clients. Il participe aux comités fiscaux organisés par les instances de la place de Paris.

### Variabilité des activités

Le poste varie en fonction de la taille du groupe, de la multiplicité des filiales et des secteurs consolidés. Il varie aussi en fonction de la maturité de l'entreprise : plus l'entreprise est ancienne et les filiales nombreuses, plus la gestion fiscale en sera compliquée. Lorsqu'un groupe complexe subit une phase de restructuration juridico-comptable, les missions du fiscaliste sont particulièrement importantes. Dans un **grand groupe**, les besoins vont privilégier des spécialisations par sujet.

La taille de l'entreprise influe sur le rattachement hiérarchique. Dans une banque ou une grosse entreprise le fiscaliste est rattaché au directeur juridique et fiscal, tandis que dans de plus **petites structures**, il sera plus souvent rattaché directement à la direction générale.

Si le fiscaliste est **salaire d'une entreprise**, son rôle consiste à contrôler la conformité de son entreprise à la réglementation en vigueur. Il a donc un rôle en amont de veille, de suivi de l'application de la réglementation et de contrôle. En cas de litige, il intervient au nom de l'entreprise auprès de l'administration fiscale.

Si le fiscaliste travaille dans un **cabinet de consultant**, il sera spécialisé dans telle ou telle expertise (prix de transfert, fusions acquisitions, fiscalité internationale...)

## Facteurs d'évolution du métier

Avec l'évolution des normes internationales et les modifications législatives ayant des conséquences sur la gestion financière et comptable de l'entreprise, les sociétés sont de plus en plus nombreuses à avoir un département fiscal. Si elles faisaient souvent appel à des cabinets de consultants, d'avocats en cas de contentieux, elles ont désormais leurs propres équipes travaillant notamment sur l'optimisation des charges fiscales.

Dans les entreprises ayant un département fiscal assez étoffé, les fiscalistes sont de plus en plus spécialisés sur un domaine : fiscalité internationale, TVA, CET (Contribution Economique Territoriale), prix de transfert...

La place du fiscaliste au sein de l'entreprise est devenue plus centrale. Ses missions se sont élargies, il est devenu un interlocuteur indispensable sur des sujets comme les fusions-acquisitions, la question des prix de transfert...

La crise de 2008 a eu aussi un impact sur ce métier, tout d'abord sur le renforcement de la conformité (compliance) mais a aussi réorienté ses missions sur des objectifs à court terme comme la gestion des liquidités.

Enfin, la prise en compte de l'environnement touche aussi le métier de fiscaliste. On commence à voir des entreprises qui recherchent des fiscalistes spécialisés dans les problématiques environnementales.

## ■ LE PROFIL

### Diplômes requis

L'idéal est d'avoir un double diplôme en finance et en droit fiscal.

- Master en droit fiscal, droit des affaires et fiscalité des entreprises.
- Master en finance comptabilité option contrôle audit (CCA).
- Diplôme d'école de commerce, option comptabilité avec spécialisation fiscale.
- Diplôme d'avocat.

### Durée d'expérience

Ce poste est rarement ouvert aux débutants ; une expérience de trois années en audit ou dans un service consolidation de grand groupe ou en contrôle de gestion est souvent demandée. Il faut compter une dizaine d'années d'expérience pour atteindre le poste de responsable fiscal.

## Compétences techniques

- Polyvalence : en plus de devoir maîtriser la fiscalité et le droit, le fiscaliste doit avoir de solides connaissances en comptabilité, en gestion et en informatique.
- Maîtrise des différentes techniques financières, le goût et la mémoire des chiffres.
- Maîtrise des techniques d'intégration fiscales et comptables.
- Maîtrise des normes comptables US Gaap, IFRS parfois indispensable.
- Maîtrise et aisance dans l'utilisation des outils informatiques de gestion.
- Anglais indispensable car les entreprises sont souvent des filiales de groupes étrangers ou ont des filiales à l'étranger.

## Traits de personnalité

- Aisance relationnelle et sensibilité à la communication au sein des équipes.
- Curiosité car la fiscalité évolue constamment. Il faut donc se documenter régulièrement pour pouvoir déceler et répondre aux problèmes que rencontre l'entreprise.
- Forte résistance au stress pour faire face à des opérations ayant des enjeux élevés.
- Capacité à anticiper pour imaginer des solutions ou dispositifs qui seront encore valables dans quelques années.
- Compétences rédactionnelles : le métier consiste notamment à rédiger de nombreuses notes d'information pour la hiérarchie, les opérationnels. Le fiscaliste doit assimiler la législation et la restituer en s'adaptant à l'interlocuteur en fonction de ses priorités et de ses besoins.
- Rigueur et goût pour les chiffres : une partie du travail consiste à analyser des chiffres.
- Capacité d'adaptation à des interlocuteurs variés.

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Comptable
- Juriste

### Évolutions professionnelles (P+1)

- Directeur comptable
- Directeur juridique et fiscal
- Directeur financier
- Conseil en fiscalité
- Avocat fiscaliste

## Exemple d'offres

### ■ Fiscaliste H/F

Anancy (74)

42 k€

Au sein d'un groupe bancaire de premier plan, rattaché(e) au service comptabilité et fiscalité, vous :

- contribuez à la mise en œuvre de la politique fiscale de l'entreprise en coordonnant les études liées à son développement et à son évolution,
- apportez votre expertise sur des dossiers spécifiques relevant du droit fiscal en relation avec les interlocuteurs internes et externes,
- mettez en œuvre les obligations réglementaires en termes de contrôle fiscal et proposez des solutions afin de faciliter les décisions,
- planifiez et assurez l'ensemble des obligations déclaratives fiscales,
- conseillez et assistez les directions et services dans les domaines du droit fiscal,
- assurez la veille des évolutions réglementaires et juridiques et en assurez l'intégration,
- devrez analyser les incidences fiscales sur des opérations avec les filiales du groupe dont certaines sont intégrées fiscalement.

De formation supérieure Bac+4/5 en droit fiscal, vous justifiez d'une expérience de 2 à 3 ans minimum en qualité de fiscaliste, avocat fiscaliste au sein d'un cabinet de conseil/d'audit ou en entreprise de préférence. Vous maîtrisez le droit fiscal.

Vous possédez de réelles capacités à prendre des décisions, à apporter des solutions et à travailler avec de nombreux acteurs.

Votre engagement, votre aisance relationnelle et rédactionnelle vous ouvriront de réelles perspectives de carrière.

Source : Apec

## Exemple d'offres

### ■ Fiscaliste expérimenté H/F

Hauts-de-Seine (92)

60 k€

Cabinet de recrutement spécialisé recherche pour l'un de ses clients, groupe international, un fiscaliste expérimenté H/F.

Rattaché au directeur fiscal du groupe, vous serez en appui sur les opérations majeures impliquant la société (acquisitions, désinvestissements, restructurations, financements...) dans un contexte français et international.

Dans ce cadre vous participerez à :

- la détermination du résultat fiscal de la société pour les principales clôtures (décembre et juin),
- la revue des liasses fiscales, tant en droit commun qu'en intégration fiscale,
- la participation à la détermination et l'optimisation du taux effectif d'impôt du groupe,
- la revue critique du reporting fiscal opéré dans le cadre de nos arrêtés trimestriels,
- la validation de l'impôt courant et impôt différé à partir de la *tax proof* sous Magnitude,
- la validation des risques fiscaux reportés et de leur qualification. Faire toute proposition de sécurisation de positions,
- les recommandations sur toute opération notamment en matière de TVA, CET (contribution économique territoriale), retenue à la source...

Vous assurerez régulièrement des formations auprès des comptables des filiales françaises sur des points d'actualité fiscale et serez le conseiller des filiales en assurant l'optimisation de leur situation fiscale notamment lors des opérations d'acquisition, de financement, d'intégration, et de simplification des structures du groupe.

Ces tâches ne sont pas limitatives et seront amenées à évoluer.

Diplômé d'un DESS de fiscalité des entreprises, idéalement complété par une formation comptable (DSCG ou équivalent), vous avez minimum 5 ans d'expérience en entreprise ou cabinet.

Vous maîtrisez la fiscalité française tant en impôt sur les sociétés (droit commun et fiscalité de groupe) qu'en TVA, CET et connaissez la restructuration de sociétés françaises et étrangères.

Vous êtes rigoureux et méthodique, avez une bonne capacité d'analyse et des facultés à communiquer de manière synthétique sur ses sujets avec des experts d'autres domaines : comptables, juristes, trésoriers, consolidateurs...

Langues : anglais exigé.

Source : Apec

## À voir aussi

### ■ Les Fiches Fonctions

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

### ■ Les Fiches Secteurs

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

### ■ L'Annuaire des métiers

consultable sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Ma carrière »

## ■ TÉMOIGNAGE

■ Claire Richard

**Fiscaliste Compass Group Plc**

**« La fiscalité c'est un peu comme un jeu. Il faut trouver la solution qui, tout en suivant la règle établie, sera la plus favorable pour l'entreprise. »**

Claire Richard occupe un poste de fiscaliste au sein du groupe Compass, leader mondial en restauration collective, depuis plus de six ans. Diplômée d'un DESS Droit et fiscalité d'entreprise à Aix en Provence, sa dernière année d'étude lui a permis d'acquérir une première expérience professionnelle puisqu'elle était en apprentissage au sein du groupe Norbert Dentressangle, un des leaders européens du secteur du transport.

Elle intègre Compass group dès l'obtention de son DESS et évolue depuis au sein de cette société. Présent sur l'ensemble des continents, Compass group compte environ 428 000 collaborateurs.

Durant ses deux premières années dans la société, Claire Richard est rattachée au secrétaire général puis au directeur comptable et travaille exclusivement sur la France. Ses missions s'élargissent ensuite progressivement à d'autres pays : Suisse, Italie, Turquie. En 2007-2009 elle décide de faire un DU de droit international et de droit fiscal européen afin d'élargir son champ de compétences au droit fiscal international.

En 2010, Claire Richard quitte Marseille pour rejoindre la holding française à Châtillon (92) (1) et intègre l'équipe internationale. Les différents pays et les projets sont répartis entre cinq fiscalistes. Elle s'occupe particulièrement de deux projets : les retenues à la source et le paquet TVA. Claire Richard continue néanmoins de travailler sur la France et a une hiérarchie matricielle. Son manager pour la France est le directeur comptable France, le directeur tax Europe pour l'international.

« Le métier de fiscaliste comporte des activités permanentes et des activités plus ponctuelles ». Parmi les activités récurrentes, on distingue la revue des résultats fiscaux et la détermination du montant de l'impôt à chaque clôture des comptes ; le fiscaliste doit aussi mener un travail de veille fiscale lors de l'adoption des lois de finances et des évolutions législatives avec pour mission de relayer l'information en interne. « Nous rédigeons de nombreuses notes d'information destinées à notre hiérarchie. Nous devons assimiler une matière qui peut paraître froide pour la plupart des gens et la restituer en l'adaptant à chaque interlocuteur. Nous ne nous adressons pas de la même manière à un directeur financier qui souhaite connaître les impacts financiers des règles fiscales pour l'entreprise, aux conseils pour évoquer, par exemple, des incertitudes sur l'interprétation de celles-ci et à un comptable qui aura besoin d'en connaître les conséquences pratiques pour la réalisation des états financiers de l'entreprise ».

Une partie plus « opérationnelle » de son métier est liée au secteur d'activité de son entreprise, c'est à dire la restauration. Cela concerne le taux de TVA à appliquer, notamment lors de réponses à des appels d'offre.

D'autres missions sont plus ponctuelles dans la vie d'un grand groupe tel que Compass : le fiscaliste doit apporter son expertise fiscale lors d'opérations de fusion, d'acquisition, de restructuration. Par exemple, lors d'une fusion, le fiscaliste conseille la direction sur le sens de l'opération préférable pour le groupe (laquelle est l'absorbée, laquelle est l'absorbante, opérations préalables) afin d'éviter la taxation des plus-values, de limiter les droits d'enregistrement ou de bénéficier du transfert des déficits.

Claire Richard estime que « le métier de fiscaliste a pris de l'importance ces dernières années au sein des entreprises car gérer au mieux ses impôts fait partie d'une bonne gestion du cash, impératif d'autant plus important pour les entreprises face à un climat économique incertain ».

(1) Le siège mondial est basé en Angleterre



# **–COMPTABILITÉ–**

- N° 9 – RESPONSABLE COMPTABLE
- N° 10 – CONSOLIDEUR





# N°9 - RESPONSABLE COMPTABLE

RESPONSABLE ADMINISTRATIF ET COMPTABLE, RESPONSABLE ADMINISTRATIF ET FINANCIER, RESPONSABLE DES COMPTABILITÉS, COMPTABLE UNIQUE, OFFICE MANAGER, ACCOUNTING MANAGER, CHEF COMPTABLE

Le responsable comptable produit et supervise les états financiers de l'entreprise, l'application des normes comptables, en relation avec les tiers. Veillant à la fiabilité des données recueillies, il participe au développement des outils décisionnels destinés au management.



Jeune cadre : entre 35 et 45 K€  
Cadre confirmé : entre 45 et 60 K€

## Qui recrute ?

- Tous secteurs
- Petites et moyennes entreprises
- Groupes et filiales de groupes

## Rattachement hiérarchique

- Directeur financier
- Directeur administratif et financier DAF
- Directeur comptable
- Chef d'entreprise
- Responsable d'un site industriel ou commercial
- Président directeur général

## Relations fonctionnelles

- | Internes  | Externes   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Services : tous (contrôle de gestion, juridique, commercial, production, administration des ventes, technique, éventuellement paie)</li><li>■ Directeur administratif et financier ou directeur comptable (si rattachement hiérarchique au responsable site/entité)</li><li>■ Tous les salariés</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Expert comptable</li><li>■ Commissaire aux comptes</li><li>■ Banquiers</li></ul> |

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Comptabilité générale

- Superviser la saisie, le pointage et le lettrage des écritures comptables clients et fournisseurs.
- Suivre les règlements clients et fournisseurs non affectés.
- Contrôler, saisir et régler les notes de frais.
- Assurer la comptabilisation des écritures de paie ou le transfert informatique du logiciel de paie vers la comptabilité.
- Contrôler les écritures de TVA.
- Contrôler l'envoi des différents relevés clients et des relances, le recouvrement.
- Assurer la comptabilisation correcte des écritures d'immobilisation.
- Analyser les comptes généraux de provisions, d'immobilisation et de haut de bilan en vue d'élaborer le dossier justificatif de la balance de fin d'année.
- Calculer les provisions de fin d'année à intégrer au bilan.
- Effectuer les écritures d'inventaires de fin d'année pour préparer les états financiers.

#### Comptabilité auxiliaire

##### Clients

- Ouvrir les comptes.
- Suivre les opérations de facturation.
- Contrôler les encaissements et les retards de paiement.
- Assurer le reporting hebdomadaire des retards, par entité et en consolidé.
- Gérer les relances.
- Participer aux clôtures mensuelles ou trimestrielles : calculer les provisions liées aux comptes.
- Gérer les dossiers en procédure judiciaire (redressement judiciaire, liquidation...) pour la déclaration de créance.

##### Fournisseurs

- Saisir, contrôler et régler les factures.
- Enregistrer des opérations comptables de trésorerie.
- Gérer les immobilisations, préparer et saisir les fiches.
- Analyser les factures manquantes par rapport aux commandes.
- Participer aux clôtures mensuelles ou trimestrielles : calculer les provisions liées aux comptes.
- Gérer les réclamations.

#### Comptabilité analytique

- Définir le paramétrage de la comptabilité analytique adaptée à l'activité et aux analyses utiles aux dirigeants ou aux opérationnels.

- Contrôler l'utilisation correcte des codifications analytiques lors de la saisie comptable.
- Éditer des états d'analyses mettant en exergue les indicateurs et ratios utiles.

#### Bilan

- Élaborer le bilan et le compte de résultat.
- Calculer le résultat fiscal et l'impôt sur les sociétés.
- Élaborer la liasse fiscale et les annexes.

#### Déclarations fiscales et sociales

- Calculer et réaliser les liasses et les déclarations fiscales mensuelles et annuelles : IS (impôt sur les sociétés), TVA, TVS (taxe sur les véhicules de société), CVAE (cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises), CFE (cotisation foncière des entreprises), DEB (déclaration d'échanges de biens), DES (déclaration d'échanges de services)
- Établir les déclarations sociales mensuelles ou trimestrielles et les récapitulatifs annuels.

#### Suivi de la trésorerie

- Assurer le rapprochement bancaire.
- Suivre les BFR (besoins en fonds de roulement).
- Mettre en place les relations quotidiennes avec les établissements bancaires.
- Préparer les négociations des conditions bancaires et des demandes de financement.
- Optimiser les paiements.
- Établir les prévisions de trésorerie, suivre le crédit client et les retards de paiement.

#### Relations avec les commissaires aux comptes

- Définir avec eux les plannings d'audit des comptes.
- Justifier les principaux retraitements de clôtures des comptes.

### Activités éventuelles

#### Administration du personnel

- Établir ou faire établir les contrats de travail.
- Suivre les congés payés des collaborateurs.
- Établir les fiches de paie et les versements de salaires.

## Administration des ventes

- Mettre en place ou paramétrer un logiciel de gestion commerciale (facturation,...) connecté à la comptabilité.
- Établir et éditer les factures en liaison avec le service commercial.
- Suivre les encaissements et les litiges clients.

## Juridique

- Rédiger les documents juridiques liés aux assemblées d'actionnaires ou d'associés et aux conseils d'administration.
- Effectuer les formalités de dépôt des comptes.
- Suivre les contentieux clients, fournisseurs ou sociaux.
- Assurer une veille juridique et fiscale.

## Système d'information comptable

- Conduire des processus de migrations comptables (interfaces avec les autres SI).
- Implémenter un progiciel ou une nouvelle version de logiciel.

### Variabilité des activités

Le poste varie en fonction de la taille et de l'activité de l'entreprise ainsi que de la culture financière du dirigeant.

- **Dans une petite structure**, le poste s'apparentera au poste de comptable unique, dont les tâches très diversifiées exigent une grande polyvalence ; la paie sera souvent sous-traitée à un cabinet extérieur d'expert-comptable ou un prestataire spécialisé.

S'il s'agit d'une PMI, il s'exercera dans la comptabilité industrielle.

- **Dans une structure moyenne** dont le dirigeant possède une bonne maîtrise des enjeux financiers, le responsable comptable verra ses tâches concentrées sur les aspects comptables et fiscaux, la gestion administrative du personnel et la maîtrise des frais généraux.

- **Dans une entreprise plus importante**, il sera assisté de plusieurs collaborateurs, aura des activités de management d'équipe (animation, formation, gestion), mettra en place un reporting analytique. Il sera déchargé de l'administration du personnel confiée à un responsable des ressources humaines ou un chef du personnel.

Selon son expérience et son autonomie technique, il pourra faire appel à un expert comptable extérieur pour la finalisation du bilan et les questions fiscales.

- **Dans un groupe**, sa spécialisation portera sur un domaine spécifique, pour la holding et/ou les filiales : comptabilité générale, trésorerie, industrielle, frais généraux, clients, fournisseurs.

En liaison avec les filiales, il optimise les procédures comptables, les contrôles internes.

Il forme et anime le réseau des correspondants comptables.

Il assure la consolidation ou pré-consolidation statutaire du groupe.

En qualité de référent technique, il conseille les opérationnels sur des problématiques telles que : l'évolution du système de gestion, une augmentation de capital, une fusion, une acquisition, une TUP (transmission universelle de patrimoine)...

- **En mission de transition ou d'intérim**, il sera recherché pour des compétences spécialisées.

### Facteurs d'évolution du métier

Le métier a tendance à s'externaliser au sein de cabinets comptables, de centres de services partagés des groupes, ou sur des missions de transition ou d'intérim, ce qui permet à l'entreprise de réduire les coûts de fonctionnement des fonctions supports, de gagner en expertise et de pouvoir déléguer des responsabilités.

Il englobe de plus en plus les activités de consolidation ou pré-consolidation, les organisations se développant au plan mondial (fusions, acquisitions).

Avec la mise en œuvre des normes *IFRS* dans les entreprises, la maîtrise de l'anglais est nécessaire, même pour une comptabilité en normes françaises.

Enfin, le métier se rapproche de plus en plus du contrôle de gestion (reporting, analyse des écarts, explication des comptes).

## LE PROFIL

### Diplômes requis

- Master en CCA (comptabilité, contrôle, audit).
- Diplômes comptables DCG (diplôme de comptabilité et de gestion), DSCG (diplôme supérieur de comptabilité et de gestion).
- Diplôme universitaire ou d'une école de commerce et de gestion complété par une formation ou option comptabilité-finance.

### Durée d'expérience

En général, une expérience de 3 à 5 ans minimum est demandée, de préférence en cabinet comptable. Un jeune diplômé peut cependant trouver des opportunités, même en PME-PMI et pour des missions d'intérim.

## Compétences techniques

- Maîtrise des normes comptables françaises et internationales (*IAS/IFRS, UK-US GAAP*),
- Connaissance de la réglementation : *LSF, SEPA, SOX*.
- Connaissance de la fiscalité française.
- Maîtrise des outils informatiques et progiciels comptables.
- Anglais professionnel (oral, écrit).

## Traits de personnalité

- Organisation, rigueur : observation des procédures, notamment vis à vis de l'administration fiscale, être garant du classement de tous les documents financiers.
- Esprit critique et de synthèse : restitution des données brutes, financières ou qualitatives, pour aider à la prise de décision des dirigeants.
- Résistance au stress : respect des délais imposés par l'administration fiscale et la direction, capacité à récupérer des données en temps voulu.
- Capacité à être polyvalent.

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Collaborateur de cabinet d'expertise comptable
- Adjoint au chef comptable
- Comptable unique
- Auditeur interne
- Trésorier groupe

### Évolutions professionnelles (P+1)

- Responsable administratif et comptable
- Directeur des comptabilités
- Responsable administratif et financier
- Responsable service comptabilité et paie groupe

## Exemple d'offres

### ■ Comptable débutant reporting (H/F) la Défense (92) 30 K€

Au cœur de la direction centrale des activités comptables et fiscales de notre groupe qui réalise le reporting, les déclarations comptables et fiscales pour le compte de 59 entités de reporting et 27 entités légales, vous rejoignez une équipe de 8 personnes, avec les missions suivantes :

- Produire les informations de clôture et de reporting consolidé du ou des entités de reporting dont vous avez la charge, à partir des informations saisies par les différents acteurs sur les comptes de la société
- Collecter les informations relatives aux provisions pour risques et retraites.
- Assurer la traduction comptable de ces opérations dans les comptes consolidés et dans les comptes statutaires
- Analyser le traitement fiscal des provisions pour risques et retraites
- Calculer et comptabiliser les impôts courants et différés
- Établir le reporting consolidé relatif à l'impôt des sociétés
- Participer à la production du dossier de clôture analytique
- Participer à la production des annexes statutaires / liasse fiscale pour la société juridique en charge
- Suivre le portefeuille titres des sociétés : collecter les informations, proposer les dotations ou reprise de provisions, enregistrer les écritures
- Assurer les relations avec des sites, des intervenants groupe (corporate, business group, auditeurs internes) et externes (en particulier les commissaires aux comptes) sur les dossiers en charge

Votre profil : diplôme supérieur, idéalement DSCG, DCG ou école de commerce, première expérience similaire, de préférence en milieu industriel.

Source : Apec

## Exemple d'offres

### ■ Responsable comptable (H/F) Le Havre (76) 50 à 55 K€

Au sein d'un groupe international (54 000 collaborateurs) de haute technologie, équipementier de premier rang dans les domaines de l'aérospatial, de la défense et de la sécurité, implanté sur tous les continents.

Rattaché au directeur administratif et financier, votre principale mission est de produire les comptes de l'entreprise dans les délais et d'en assurer la cohérence. Vous garantissez la conformité des comptes produits par les filiales avec les règles comptables et les règles propres au groupe. Vous managez une équipe de 10 personnes. Dans ce cadre, vous aurez en charge de :

- organiser et d'arrêter les comptes (sociaux et normes IFRS) mensuellement,
- communiquer au groupe toutes les informations comptables et financières requises périodiquement,
- participer aux relations avec les organismes de contrôle,
- conseiller sur un plan comptable les filiales de l'entreprise et de vous assurer de la fiabilité et de la cohérence de leurs travaux et options,
- appliquer les règles comptables et normes en vigueur,
- participer ou de réaliser toutes analyses ponctuelles dans votre domaine de compétence
- contribuer aux plans de progrès de l'établissement et proposer toute amélioration de fonctionnement.

De formation supérieure (école de commerce ou équivalent), vous bénéficiez d'une expérience minimum de 5 ans sur un poste similaire. Votre rigueur et votre sens de l'organisation sont vos atouts sur ce poste. La connaissance de SAP et des pratiques de normes IFRS est souhaitée. Vous parlez anglais couramment.

Source : Apec

## À voir aussi

### ■ Les Fiches Fonctions

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

### ■ Les Fiches Secteurs

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

### ■ L'Annuaire des métiers

consultable sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Ma carrière »

## ■ TÉMOIGNAGES

■ Sabine Valette

**Responsable administratif et comptable, Smurfit Kappa PLV, Lyon**

**« Technicien du chiffre, le responsable comptable est aussi un gestionnaire (reporting, suivi de la rentabilité) et un manager (anticipation des objectifs, validation des procédures) ».**

Diplômée d'un BTS comptabilité-gestion et du DSCF, Sabine Valette avait fait le choix en 1996 de démarrer sa carrière par des missions d'intérim dans 5 PME, afin de diversifier et enrichir ses expériences.

Depuis 2001 elle est responsable de toutes les activités comptables et administratives d'une filiale du groupe international Smurfit Kappa, producteur d'emballage carton (38 000 personnes).

Réalisant un chiffre d'affaires de 5 millions d'euros et comptant 22 salariés, cette entité lyonnaise conçoit et fabrique des présentoirs destinés au commerce.

Rattachée au directeur du site et au directeur comptable du siège parisien, Sabine Valette encadre une collaboratrice chargée de la comptabilité auxiliaire (clients, fournisseurs) dont elle supervise et valide les opérations (facturations, encaissements, relances,...). *« Je suis un relais et un soutien à nos différents services (commercial, administration des ventes, bureau d'études, fabrication) pour toutes les modifications de procédures ou de circulation des documents internes ».*

Elle a sous sa responsabilité directe la comptabilité générale : elle enregistre les écritures de financement, d'investissement, d'immobilisation, les provisions à effectuer sur les comptes, les données fiscales (c'est elle qui calcule les différentes taxes). Les bilans et comptes de résultats, les liasses fiscales et les annexes qu'elle effectue sont envoyés au siège pour approbation puis consolidés par la maison mère à Dublin.

*« Les déclarations fiscales et sociales exigent une grande vigilance ; il me faut observer une attention particulière devant les incessantes évolutions réglementaires : depuis 2010, la CVAE (cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises) et la CFE (cotisation foncière des entreprises) ont remplacé la taxe professionnelle ; les modalités de calcul et les montants ont beaucoup changé ».*

Sabine Valette gère les paies au moyen d'un logiciel intégrant les données comptables et tous les événements liés aux salariés. Elle suit au quotidien la trésorerie qui est centralisée au siège et à Dublin. Une plate-forme interne traite

tous les mouvements financiers décidés par le siège (règlement des clients, paiement des fournisseurs).

La majeure partie de ses activités est consacrée au reporting : à la fin du mois, elle dispose de 3 jours pour envoyer au siège une photographie des comptes financiers, après les avoir analysés et en avoir expliqué les écarts. *« Après l'intégration des écritures comptables mensuelles, dans un progiciel en un temps record, je dois répondre à deux questions : d'après les indicateurs, y a-t-il ou non une hausse de la rentabilité et des marges ? Et pourquoi ? »* En parallèle, tous les trimestres elle établit un roller (état regroupant les résultats effectifs et accompagnés du prévisionnel annuel) ainsi que le budget N+1 de la société.

Sabine Valette constate des changements sensibles dans son poste. La culture familiale de sa filiale a cédé le pas à un management « technocratique » et contraignant (comportant de lourdes procédures administratives de vérification) qui a dû s'adapter aux réglementations.

En effet, les activités du groupe étant internationales, les différentes données comptables exprimées en normes européennes IFRS doivent être consolidées en normes US Gaap. La loi Sarbanes-Oxley impose le strict respect des procédures, la mise en œuvre de 75 points de contrôle des états financiers et des process internes achat-vente.

La gestion sociale constitue par ailleurs une partie non négligeable de ses activités, à travers l'administration du personnel, la paie, le recrutement, la formation et aussi l'écoute du personnel. *« J'apprécie cette dimension humaine qui me laisse en contact quotidien avec tous les collaborateurs de l'entreprise ».*

■ Mehdi El Haïbi

**Responsable unité comptabilité clients, Réseau Ferré de France (RFF)**

**« Nous suivons les facturations et encaissements liés au développement des opérations de vente et règlement des redevances de péage, en renforçant la maîtrise et la traçabilité des comptes clients ».**

Après un BTS en comptabilité-gestion obtenu en 2000 et complété par 4 unités de valeur obtenues en DECF, Mehdi El Haïbi démarre sa carrière dans un cabinet d'expertise comptable.

Il rejoint rapidement le service comptabilité générale de Siemens *« on apprend vite son métier en entreprise ».*

Puis au sein d'une filiale de DDB (groupe publicitaire), en tant que comptable unique, il est en charge notamment de la mise en place d'un reporting mensuel vers la société mère ainsi que la migration de la comptabilité tenue sous Sage 100 vers l'ERP du groupe.

Le groupe Havas Sports (groupe publicitaire également) lui offre ensuite l'opportunité d'aborder plus spécifiquement la comptabilité clients : « *je devais gérer les recouvrements, les contentieux, suivre les ratios, les objectifs, les indices de performance, autant d'activités qui m'ont passionné* ».

Heineken le charge ensuite de participer activement à la création et à la mise en place d'un centre de services partagés (CSP) en comptabilité générale pour sa filiale France Boissons.

Ces expériences lui ont permis de se perfectionner en anglais, en *credit management* et en management.

En 2010, RFF lui propose de gérer l'unité comptabilité clients. Créé en 1997, cet établissement (statut EPIC) a en charge l'entretien et la valorisation des infrastructures ferroviaires (les péages représentent plus de 90 % du chiffre d'affaires) et d'un important patrimoine immobilier (gestion locative principalement) ; la SNCF conserve l'exploitation du réseau avec les autres entreprises ferroviaires. Le pôle finances et achats dont dépend l'unité comptabilité clients, constitue un CSP national, au service de l'ensemble des directions du siège et des régions.

L'unité gère tout le chiffre d'affaires de RFF (4,7 Md€), effectue un reporting, audité deux fois par an, en juin et en décembre.

Rattaché à la directrice des comptabilités, Mehdi El Haïbi a en charge, en liaison avec la comptabilité trésorerie, le suivi des rapprochements bancaires, la comptabilisation des subventions (état, collectivités). La gestion des cessions patrimoniales (sorties d'actifs) s'opère en lien avec la comptabilité immobilisations et la direction foncière et immobilière. En relation avec la comptabilité générale et le service commercial, il effectue le *cut off*, c'est-à-dire le cadrage du chiffre d'affaires : « *On passe des écritures de clôture pour rattacher les produits à l'exercice concerné et pour mesurer et*

*provisionner les risques clients ; le credit management est un aspect majeur de notre métier* ».

La comptabilité clients est amenée à créer en permanence de nouveaux comptes clients et revoit régulièrement ses process.

Au quotidien il s'appuie sur un ERP performant, JDEdwards, lui permettant de solliciter la direction des systèmes d'information afin de développer de nouveaux modules applicatifs (dans AR & GL) en fonction des besoins de l'unité. Il sollicite, également, la personne en charge du référentiel interne du logiciel JDEdwards afin de développer les axes analytiques nécessaires à l'analyse de l'activité, en aval, par le contrôle de gestion.

Il utilise également le logiciel *Business Object* pour réaliser des requêtes spécifiques.

Actuellement, il collabore avec les différents services concernés à la refonte du logiciel gérant les redevances de péage, le « facturateur ». Les opérations de valorisation des ventes effectuées par le service commercial seront de meilleure qualité, les arrêtés de comptes mieux suivis, la trésorerie et les encaissements mieux maîtrisés en délais.

« *L'outil informatique ne peut remplacer totalement l'homme, dans sa dimension managériale* » : Mehdi El Haïbi doit aussi organiser l'activité de son équipe, la former et la responsabiliser « *mes 3 collaborateurs ont fortement gagné en autonomie dans la clôture des comptes, la passation des écritures et la gestion de leur quotidien* ».

Outre une forte technicité et une logique comptables, ce poste exige désormais une vraie culture informatique : « *l'outil informatique relaie nos tâches manuelles d'hier, exception faite de l'appréciation du risque clients que nous devons interpréter* ».

Des connaissances en fiscalité (traitement des TVA) et en normes IFRS pour les clôtures demeurent indispensables.

Enfin le métier ne peut s'exercer dans de bonnes conditions sans de réelles qualités relationnelles : « *Au carrefour de différents services, il faut savoir dialoguer avec nos interlocuteurs pour une collecte fine des informations* ».





# N° 10 - CONSOLIDEUR

RESPONSABLE DE CONSOLIDATION, RESPONSABLE CONSOLIDATION/  
REPORTING/FISCALITÉ, RESPONSABLE COMPTABILITÉS ET/OU CONSOLIDATION  
GROUPE, CONTRÔLEUR CONSOLIDEUR, COMPTABLE CONSOLIDEUR,  
CONSOLIDEUR INTERNATIONAL, CONSOLIDEUR SUPPORT EUROPE,  
CHARGÉ DE CONSOLIDATION, CONSOLIDEUR FISCAL.

**Le consolideur a pour mission de présenter les états financiers d'un groupe, de traduire fidèlement sa réalité économique. Il retraite et harmonise, selon les normes internationales, les données comptables et de gestion fournies dans les reportings.**



Jeune cadre : entre 40 et 50 K€  
Cadre confirmé : entre 50 K€ et 70 K€ (et plus selon la taille du groupe)

## Qui recrute ?

- Groupes (30 entités/filiales minimum), cotés en bourse
- Groupes familiaux non cotés
- Holdings de fonds d'investissement

## Rattachement hiérarchique

- Responsable/directeur de la consolidation
- Directeur reporting financier Europe
- Directeur financier
- Directeur comptabilité et/ou contrôle de gestion
- Contrôleur *corporate*

## Relations fonctionnelles

- Internes**
  - Conseil d'administration, actionnaires, comité d'audit, direction générale
  - Direction comptable et comptables des entités
  - Direction du contrôle de gestion, contrôleur de gestion, auditeur
  - Direction des systèmes d'information
  - Direction financière de la maison mère et des filiales
- Fiscaliste Groupe
- Trésorier Groupe (siège)
- Externes**
  - Commissaire aux comptes
  - Contrôleur fiscal
  - Analyste financier
  - Banquier
  - AMF (Autorité des marchés financiers) pour les sociétés cotées

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Définition des périmètres, procédures, calendriers

- Identifier toutes les sociétés du groupe et les méthodes de consolidation retenues selon la part de détention de la société mère.
- Définir les périmètres de consolidation intermédiaires, les modalités de comptabilisation des écritures inter-sociétés, le calendrier de consolidation des comptes.
- Effectuer une veille sur l'actualité financière, fiscale, normative (harmonisation des processus comptables), les systèmes d'informations.

#### Analyse des variations de périmètre

- Analyser les entrées et sorties d'actifs et leur traitement comptable.
- Définir les conséquences comptables en termes de consolidation des restructurations juridiques des filiales (fusions, acquisitions, cessions).
- Calculer les impacts financiers liés aux changements de normes comptables.

#### Collecte et contrôle de l'information comptable et de gestion des filiales

- Collecter les liasses comptables et fiscales et de gestion des filiales.
- Contrôler la remontée des documents/informations comptables nécessaires.
- Analyser les bilans et comptes de résultats de chaque filiale à consolider.
- Analyser et contrôler les flux intra groupe à éliminer.

#### Intégration des données dans le logiciel de consolidation

- Procéder à l'intégration informatique des balances comptables des différentes filiales.
- Contrôler les anomalies éventuelles en liaison avec les comptables/contrôleurs de gestion des filiales.

#### Élaborer des résultats consolidés comptables et budgétaires (3, 6, 12 mois)

- Analyser les états consolidés et la cohérence des résultats.
- Intégrer les écritures de retraitement de consolidation, en normes françaises et IFRS.
- Préparer les états financiers consolidés et les notes afférentes.

- Établir le rapport annuel et le document de référence destinés à l'AMF.
- Justifier les travaux auprès des commissaires aux comptes.

### Activités éventuelles

#### Définition des modèles de liasse de consolidation

- Recenser les informations complémentaires aux états financiers classiques auprès des filiales pour établir les comptes consolidés.
- Concevoir l'ensemble des documents à faire établir par les filiales pour faire remonter ces informations dans une totale homogénéité de traitement.

#### Élaboration des normes et procédures de consolidation en liaison avec le fiscaliste

- Analyser les différents types de normes internationales de consolidation et leurs impacts sur la présentation des comptes et leurs conséquences fiscales.
- Proposer différentes options et leurs conséquences à la direction générale pour décision.
- Accompagner les filiales dans la mise en œuvre et l'application des normes.

#### Collaboration avec le contrôleur de gestion

- Assurer, par activité ou centre de profit, le *reporting* mensuel, réel et prévisionnel : budget estimé de fin d'année, prévisions à 3 - 6 - 12 mois.

#### Contribution à l'évolution du système de consolidation

- En fonction des besoins de l'entreprise et de l'actionnaire de référence.
- En fonction de l'évolution des normes.

### Variabilité des activités

Le poste varie en fonction de la taille du groupe, du nombre de filiales et des secteurs consolidés.

**Plus le groupe est complexe** dans ses secteurs d'activité et ses niveaux de consolidation, plus le poste sera important avec une vraie valeur ajoutée fiscale et d'optimisation de présentation des comptes.

# CONSOLIDEUR

Rattaché au directeur fiscal du groupe, le consolideur analysera et anticipera le taux effectif d'impôt du groupe (impôt différé, reporting fiscal).

Il présentera les comptes en traitant des paliers de sous-consolidation.

Il pourra être amené à manager au plan fonctionnel une équipe comptable.

Dans le traitement d'opérations de fusions/acquisitions à l'international, il simulera des impacts de variations de périmètre, optimisera le calcul des *goodwill* (survaleurs d'acquisition) ou les plus ou moins *values* (cessions).

**Dans une maison mère cotée en bourse**, les tâches seront plus techniques et plus orientées vers la communication financière (établissement du document de référence, rapport annuel).

**En filiale**, le consolideur intermédiaire sera plus proche de l'activité économique et opérationnelle : il animera le réseau des filiales en période de clôture.

**Junior**, il participera aux travaux de production des états financiers d'un certain nombre de filiales et des notes annexes pour les publications du groupe.

## Facteurs d'évolution du métier

On constate le développement de l'exercice libéral et de la sous-traitance (externalisation, mission de management de transition).

Les besoins en compétences ont tendance à s'accroître, avec le rapprochement des normes françaises/*IFRS* avec les normes américaines et à terme la création d'un corps de normes internationales.

La consolidation avait auparavant une finalité purement comptable. À présent, le consolideur joue un rôle déterminant dans le pilotage (analyses des données de gestion et de finance).

## LE PROFIL

### Diplômes requis

- DCG (diplôme de comptabilité et gestion), DSCG (diplôme supérieur de comptabilité et gestion).
- Master en CCA comptabilité, contrôle, audit.
- IEP (institut d'études politiques), école de commerce et de gestion, droit, fiscalité complétée par une formation ou une option en finance, comptabilité, audit.

### Durée d'expérience

Ce poste est rarement ouvert aux débutants : il exige une large connaissance opérationnelle de la comptabilité et de la fiscalité (locale et internationale).

Une expérience de 5 ans minimum est exigée en consolidation, audit, contrôle de gestion, au sein d'un groupe, d'une société cotée, en cabinet d'audit, expertise comptable, commissariat aux comptes.

## Compétences techniques

- Très bonne maîtrise des techniques comptables : consolidation, analyse financière des bilans, reporting financier, comptabilité anglo-saxonne.
- Pratique des mathématiques financières : actualisation de la valeur, reconstitution des tableaux d'amortissement, recalcul des taux...
- Connaissances des process, normes, réglementations : normes françaises et américaines, *IFRS*, loi *SOX*, loi *LSF*.
- Excel (tableaux dynamiques), Access.
- Pratique de logiciels spécifiques : SAP BFC (ex Cartesis Magnitude), HFM (Oracle), Safran, FCRS, Eagle One AS Conso, Cognos, Sage, Reuters, BO Finance, JD Edwards.
- Pratique de l'anglais courant (lu, parlé, écrit) et technique (termes comptables)

## Traits de personnalité

- Aisance relationnelle, esprit d'équipe pour réfléchir ensemble.
- Rigueur : choix et précision absolue des termes, qualité et fiabilité des informations (exigences de l'AMF, publicité des comptes).
- Curiosité naturelle, esprit critique, analytique et synthétique.
- Capacité à anticiper, prévoir, réagir (identifier le traitement comptable et les normes adaptées à une nouvelle activité ; le consolideur est en bout de chaîne).
- Esprit entrepreneurial, cultures économique et des affaires.
- Autonomie, capacité de travail (forte activité lors des sorties de comptes), disponibilité (déplacements dans les filiales), résistance au stress.
- Ouverture d'esprit pour bien comprendre les autres fonctions et communiquer avec les différents acteurs de l'entreprise.

## LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Responsable comptable
- Responsable financier
- Responsable reporting
- Auditeur comptable
- Analyste/contrôleur financier
- Contrôleur de gestion

## Évolutions professionnelles (P+1)

En France ou à l'international

- Responsable / directeur de la consolidation
- Directeur comptable
- Directeur du contrôle de gestion
- Directeur financier de filiale
- Directeur de l'audit

## Exemple d'offres

### ■ Consolideur (H/F)

Paris (75)

50 K€ environ

Pour un des leaders mondiaux des matériels de construction (90 000 collaborateurs, près de 100 filiales).

Au sein de la direction reporting & consolidation groupe, vous prenez en charge, de manière autonome, diverses tâches transverses dans le cadre du processus d'émission des comptes consolidés trimestriels du groupe, du reporting mensuel et des exercices prévisionnels ainsi que le suivi d'unités opérationnelles de différentes tailles connaissant des problématiques financières et comptables complexes dans le reporting financier interne et externe. Dans le cadre du processus de consolidation statutaire, des reportings mensuels et des exercices prévisionnels et selon les sujets d'expertise, vos missions seront les suivantes :

- suivre de A à Z des sujets techniques (trésorerie, situation nette, en lien avec le service juridique,...),
- accompagner les unités opérationnelles rencontrant des problèmes complexes,
- assurer la production des rapports suivants : brochure trimestrielle des comptes consolidés, partie comptable (consolidation en IFRS) des rapports annuel et trimestriel en français et anglais, parties chiffrées du dossier de synthèse.
- participer aux reportings mensuels (8 échéances), reporting EVA (3 échéances), prévisions budgétaires consolidées (un budget et trois révisions de ce budget), chiffre d'affaires mensuel (12 échéances),
- former les filiales et les consolideurs juniors à des opérations particulières,
- veiller à l'harmonisation du reporting des unités internationales relevant de son domaine de responsabilité.

Profil : minimum de 3 années d'expérience professionnelle dans un groupe international, connaissance appréciée du milieu industriel, bonne maîtrise des techniques de consolidation et des règles comptables (réglementation comptable IAS), connaissance d'un outil de reporting (HFM ou Magnitude). Anglais professionnel.

Source : Apec

## Exemple d'offres

### ■ Consolideur (H/F)

la Défense (92)

55 à 60 K€

Au sein de la direction comptable d'une importante filiale d'un groupe leader des travaux d'aménagement urbain : rattaché au responsable de consolidation en charge d'une équipe de 7 personnes, vous gérez un ensemble de sociétés françaises et étrangères.

Vos principales missions :

- collecter et valider les informations provenant des filiales lors des processus de consolidation trimestrielles, budgétaires (3 fois par an) et fiscaux (2 fois par an),
- contrôler les liasses de consolidation, participer à la production des comptes consolidés aux normes IFRS.
- synthétiser l'analyse de certains postes du bilan et du compte de résultats,
- contrôler les annexes, le rapprochement et l'élimination des opérations intra-groupe,
- enregistrer les écritures de retraitement de consolidation propres au groupe,
- être un des interlocuteurs privilégiés de la société holding pour répondre aux questions relatives au périmètre de consolidation,
- réaliser, au sein de l'équipe de consolidation, des analyses ponctuelles et spécifiques pour la direction financière,
- assurer les relations avec les commissaires aux comptes dans le processus d'audit des comptes consolidés,
- veiller à l'amélioration du processus de production des comptes consolidés.

Déplacements ponctuels en France et à l'international.

De formation supérieure en comptabilité-gestion (école de commerce, master 1 ou 2, DSCG), vous avez une expérience en consolidation de 4 ans minimum en cabinet d'audit et/ou en entreprise. Vous maîtrisez Excel et pratiquez le logiciel Cartesis ES Magnitude.

Votre anglais est courant. Reconnu pour votre aptitude et votre goût du travail en équipe, vous êtes parfaitement autonome pour traiter les dossiers.

Source : Apec

## À voir aussi

### ■ Les Fiches Fonctions

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

### ■ Les Fiches Secteurs

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

### ■ L'Annuaire des métiers

consultable sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Ma carrière »

## ■ TEMOIGNAGE

■ Didier Martin

**Responsable consolidation, Sabena Technics Group**

**« Le responsable consolidation doit posséder des connaissances comptables et fiscales pointues. Il apporte aux dirigeants une vision concrète des activités de tous les acteurs internes ».**

Didier Martin possède un cursus pluridisciplinaire (bac scientifique, IEP Paris (section économique et financière), DECS) et une formation complémentaire à la comptabilité anglo-saxonne.

Il intègre en 1983 le cabinet Arthur Andersen et réalise des missions d'audit comptable dans des sociétés aux problématiques contrastées. Au sein du groupe Matra, il se forge au métier de consolideur. Il applique pour la première fois les normes internationales. *« J'avais mis en place un nouveau logiciel de consolidation fonctionnant par flux et permettant notamment de créer un tableau de financement. Ce logiciel ne cessera d'évoluer et équipera finalement la majorité des grands groupes français ».*

Exerçant ensuite le contrôle financier d'une PMI filiale d'un groupe finlandais, il aborde le domaine du reporting mensuel et des budgets, dans un contexte international et manage une équipe de 5 personnes.

*« Depuis une décennie, la consolidation s'est complexifiée, les actionnaires et les dirigeants ont de plus en plus besoin de contrôler et d'analyser la performance financière de leurs groupes, j'avais donc décidé de me recentrer sur le métier de consolideur ».*

L'obligation imposée aux sociétés cotées de l'usage des nouvelles normes IFRS à partir de 2005 fut pour lui une occasion d'approfondir ses connaissances. Il réalise des missions de conseil en consolidation dans des groupes tels que la Compagnie Générale des Eaux, Ipsos, Laliq...

En 2009 il rejoint le groupe Sabena Technics, 3 500 personnes, 20 sociétés, spécialisée dans la maintenance aéronautique civile et militaire. Sous l'autorité du CFO (directeur financier), il travaille en collaboration avec les directeurs financiers-comptables des filiales et les contrôleurs de gestion du siège.

Dans ce groupe, on applique les normes françaises ; tous les aspects du métier y sont présents.

La consolidation répond à une démarche méthodique : définition des procédures, du périmètre de consolidation *« les filiales concernées sont identifiées »*, délais imposés pour l'envoi des comptes effectués par les filiales.

A réception des liasses, Didier Martin intègre les données dans le logiciel de consolidation *« puis j'applique les retraitements en traduisant les écritures comptables selon les normes françaises »*. Il vérifie les variations produites par le logiciel.



# **–CONTRÔLE ET GESTION DES RISQUES–**

- N° 11 – CONTRÔLEUR DE GESTION
- N° 12 – AUDITEUR INTERNE
- N° 13 – RISK MANAGER





# N° 11 - CONTRÔLEUR DE GESTION

CONTRÔLEUR BUDGÉTAIRE, CONTRÔLEUR FINANCIER,  
CONTRÔLEUR DE GESTION CENTRAL, RESPONSABLE DU CONTRÔLE DE GESTION,  
ANALYSTE DE GESTION

Le contrôleur de gestion fournit à sa direction le résultat de ses analyses économiques et financières, nécessaires au pilotage opérationnel et stratégique de l'entreprise ou de la division à laquelle il est rattaché. En cela, il accompagne le responsable opérationnel dans la gestion de l'activité et la prise de décision.



Jeune diplômé : entre 25 k€ et 35 k€  
Jeune cadre : entre 35 et 50 k€  
Cadre confirmé : entre 50 et 80 k€ et plus pour le responsable du contrôle de gestion

## Qui recrute ?

- Toutes entreprises de taille moyenne et grande (de tous secteurs)
- Filiales de groupes
- Grands groupes

## Rattachement hiérarchique

- Directeur administratif et financier
- Directeur général
- Directeur du contrôle de gestion
- Contrôleur de gestion groupe
- Directeur de l'unité opérationnelle

## Relations fonctionnelles

- Direction commerciale
- Direction marketing
- Direction des ressources humaines
- Direction opérationnelle de centres de profit
- Direction des systèmes d'information
- Service consolidation

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Élaboration des procédures et outils de gestion

- Élaborer et mettre en place les outils de reporting destinés à la direction générale.
- Définir les principales orientations des contrôles et indicateurs à mettre en place, et le cadre du *reporting* destiné à la direction générale.
- Concevoir les tableaux de bord de l'activité (hebdomadaires, mensuels ou trimestriels).
- Mettre en place et améliorer les procédures de gestion et d'optimisation des flux d'information financière : en garantir la fiabilité.
- Veiller au respect des procédures.

#### Prévisions

- Participer à la définition des objectifs.
- Réaliser des études économiques et financières.
- Élaborer le plan à moyen terme.
- Établir des prévisions de fin d'année sur la base des budgets corrigés des événements de la période en cours.
- Construire les principaux états financiers sur 3 ou 5 ans en projetant les résultats actuels de l'entreprise, les estimations de l'année en cours et les objectifs stratégiques définis par la direction générale.

#### Analyse et reporting

- Obtenir et collecter toute information susceptible d'agir sur le résultat de l'entreprise ; la traduire en éléments financiers.
- Analyser mensuellement les performances de l'entreprise par l'étude des écarts des résultats par rapport aux budgets et objectifs.
- Rédiger les synthèses de commentaires de l'activité.

#### Élaboration et pilotage du processus budgétaire

- Définir les procédures de construction budgétaire et les faire appliquer par les opérationnels non financiers.
- Collecter, analyser et synthétiser les données budgétaires venant des départements opérationnels et des centres de profit.
- Produire les documents de synthèse budgétaire, formaliser et éditer le document complet qui servira de guide tout au long de l'année.
- Intégrer les éléments budgétaires aux grilles de suivi des résultats mensuelles ou trimestrielles.

#### Supervision, contrôle des clôtures comptables

- Effectuer les rapprochements entre les états de la comptabilité et les résultats provenant des *reporting* et tableaux de bord.
- Contrôler les opérations d'inventaire des marchandises et produits finis.
- Fournir à la comptabilité les éléments extracomptables à intégrer dans les résultats pour une meilleure conformité à la réalité économique de l'activité.

#### Amélioration des performances de l'entreprise

- Anticiper les dérives, mener des actions correctrices.
- Contrôler que ces actions correctrices aient bien les effets escomptés.
- Déterminer les zones d'optimisation et aider les responsables opérationnels à réaliser des économies.

#### Mise en place ou optimisation du système d'information

- Participation à la mise en place de certains modules d'ERP dans la définition des flux d'information, le paramétrage de certaines applications, l'animation de réunions projets concernant les tableaux de bord et l'information financière.

### Activités éventuelles

Le contrôleur de gestion peut être amené à s'occuper de la consolidation des données budgétaires lorsqu'il n'y a pas de service dédié à cette fonction. Le *credit management* peut aussi faire partie de ses attributions. Il assure le suivi du recouvrement des créances clients et le suivi du paiement des factures fournisseurs.

En termes de logistique, il analyse les stocks et leurs variations lors des clôtures mensuelles.

Il peut chercher à réduire les coûts en renégociant les principaux contrats récurrents avec les fournisseurs en collaboration avec l'opérationnel acheteur.

### Variabilité des activités

Le poste varie en fonction de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité et de son rattachement hiérarchique.

- Plus l'entreprise est importante et la culture de contrôle de gestion forte et ancienne, plus la cellule contrôle de gestion sera dotée de moyens conséquents et plus le contrôleur de gestion pourra concentrer son activité sur l'analyse et l'optimisation des résultats.
- Dans une **entreprise moyenne**, le contrôleur de gestion aura des tâches de mise en place d'outils, de procédures, de collecte et de consolidation, de contrôles comptables ; mais il sera plus proche de l'ensemble de l'activité, des décisions stratégiques et des analyses de dossiers exceptionnels.
- Dans une **entreprise de services**, le contrôle de gestion sera plus centralisé et axé sur le suivi et l'anticipation budgétaire, alors que sur un site industriel, le contrôleur de gestion, rattaché au directeur usine, élaborera des analyses de prix de revient, de coûts de revient très précises.
- Au siège d'une **grande entreprise**, le contrôleur de gestion effectuera des collectes d'informations financières et comptables auprès des filiales, de consolidation des tableaux de bord et se tournera vers la construction de l'information financière de synthèse destinée à la direction générale et aux actionnaires.

## Facteurs d'évolution du métier

La fonction de contrôle de gestion évolue sous le poids des fluctuations économiques. La fonction s'élargit, dépassant le contrôle comptable et budgétaire. Le contrôleur de gestion doit faire preuve de capacités anticipatrices quant aux résultats de l'entreprise, et en engageant les actions nécessaires, améliorer la performance de l'entreprise.

L'intégration des nouvelles normes internationales au sein des entreprises a placé le contrôleur de gestion en position de référent technique de ces évolutions. Il doit être, sur ces sujets, en relation avec l'ensemble des services comptables.

Le contrôle de gestion est un métier avec une grande part de relationnel. Il est en contact permanent avec les opérationnels mais tisse aussi des liens plus forts avec la direction générale. Le contrôleur de gestion est davantage partie prenante dans les décisions stratégiques.

Il doit savoir faire face à des délais toujours plus courts pour effectuer les reportings de plus en plus nombreux.

La prise en compte du développement durable au sein des entreprises a aussi un impact sur son métier. Une part de son activité est orientée désormais vers le reporting d'indicateurs extra-financiers.

## LE PROFIL

### Diplômes requis

- Écoles de commerce.
- Master spécialités contrôle de gestion, système d'information et contrôle de gestion, finance et contrôle de gestion.
- Master en Comptabilité-Contrôle-Audit (CCA), finance, sciences du management, stratégie d'entreprise.
- Diplômes comptables : DCG (Diplôme de Comptabilité et de Gestion), DSCG (Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion).
- Double formation technique et gestion : école d'ingénieur et 3<sup>e</sup> cycle de gestion, notamment pour la spécialisation de contrôleur de gestion industriel.
- Institut d'études politiques, section économie et finance.

### Durée d'expérience

Les jeunes diplômés pourront exercer la fonction de contrôleur de gestion de préférence dans une organisation importante où le service est déjà structuré.

Les entreprises recrutent souvent d'anciens auditeurs externes ayant 2 à 5 ans d'expérience.

Un responsable du contrôle de gestion central aura généralement 5 à 10 ans d'expérience.

### Compétences techniques

- Maîtrise de l'utilisation des systèmes d'information : tableurs, bases de données, ERP...
- Bonne culture comptable (qui peut s'acquérir dans l'entreprise).
- Compétence en analyse de données.
- Bonne connaissance des métiers et du fonctionnement de l'entreprise.
- Anglais indispensable.

### Traits de personnalité

- Aisance relationnelle pour dialoguer avec différents types d'interlocuteurs, les comptables mais aussi les opérationnels non-financiers, pour collecter l'information.
- Disponibilité et forte capacité de travail.
- Capacité d'organisation et de planification.
- Capacité d'anticipation et réactivité face aux évolutions économiques pouvant avoir un impact sur l'entreprise.

- Adaptabilité face à l'évolution régulière des technologies et des normes.
- Esprit de synthèse pour conceptualiser rapidement des problèmes et leurs solutions.
- Curiosité et esprit critique pour l'analyse des chiffres.
- Être persuasif, savoir faire entendre son point de vue face aux responsables fonctionnels et opérationnels.

## Exemple d'offres

### ■ Contrôleur de gestion débutant H/F Marseille (13) 33 à 37 k€

Leader international des services maritimes à l'offshore recrute un contrôleur de gestion débutant.

Rattaché(e) au directeur administratif & financier, vous aurez en charge les missions suivantes : assurer le suivi et l'analyse du chiffre d'affaire et des coûts opérationnels ; assurer le suivi du recouvrement des créances clients ; apporter au département commercial, technique et opérations une assistance à leur gestion et à la prise de décision ; établir les reportings financiers de la filiale (hebdomadaires, mensuels et trimestriels) ; réaliser des études économiques et financières à la demande de la direction ; participer à l'établissement du budget et à la mise en place des procédures du contrôle ; contrôler les commandes et les factures fournisseurs ; participer au projet d'amélioration continue.

Vous justifiez d'une première expérience en contrôle de gestion et/ou en audit externe. De formation supérieure (Bac + 5) en finance et/ou gestion (école de commerce, université).

Ce poste nécessite de solides connaissances comptables. Reconnu(e) aussi bien pour vos compétences techniques que pour votre sens de l'organisation et du relationnel, vous vous adaptez à tous types d'interlocuteurs. Doté(e) d'esprit d'analyse et de synthèse (capacité à exposer clairement des problématiques souvent complexes), vous savez organiser vos priorités. Une bonne maîtrise d'Excel et la connaissance de l'ERP Oracle sont souhaitées. Les langues de travail sont l'anglais et le français.

Source : Apec

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Assistant contrôleur de gestion
- Contrôleur budgétaire
- Chef de mission dans un cabinet d'audit

### Évolutions professionnelles (P+1)

- Directeur du contrôle de gestion
- Contrôleur de gestion groupe
- Directeur financier
- Directeur administratif et financier
- Directeur de centre de profit
- Directeur de l'audit

## Exemple d'offres

### ■ Contrôleur de gestion groupe H/F Montpellier (34) 45 à 55 k€

Société d'ingénierie, filiale d'un groupe international, crée le poste de contrôleur de gestion groupe.

Rattaché au D. A. F, vous êtes responsable de la mise en œuvre du contrôle de gestion opérationnel de nos différentes activités (chantiers et industries), du suivi de l'exécution des budgets et du contrôle des écarts, de l'élaboration de tableaux de bords et d'indicateurs de pilotage d'activité, du suivi des investissements, du conseil aux opérationnels, de l'élaboration des résultats et du reporting. Vous analysez en permanence la situation de l'entreprise (coûts standards, marges, charges, analyse des résultats, indicateurs de performance). Vous faites un reporting quotidien sur la trésorerie du groupe et proposez toute action propre à l'optimiser.

De formation supérieure (ESC, IEP MSG, DSCG, DESS...), vous maîtrisez la comptabilité et avez une expérience prouvée de 5 ans minimum en contrôle de gestion dans un environnement industriel. Vous maîtrisez l'informatique et l'anglais, l'espagnol serait un plus... Vous faites preuve de sens relationnel, de capacité d'initiative. Goût du terrain et de l'analyse sont les garants de votre réussite.

Source : Apec

## À voir aussi

### ■ Les Fiches Fonctions

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

### ■ Les Fiches Secteurs

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

### ■ L'Annuaire des métiers

consultable sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Ma carrière »

## ■ TEMOIGNAGE

■ Emeric Chaillot

**Contrôleur de gestion chez ETDE  
(Bouygues construction)**

**« Ce qui rend ce métier intéressant c'est d'anticiper, de prévoir et d'alerter sur les dérives qui peuvent survenir... en tant que tel le contrôleur de gestion offre un véritable apport. »**

Emeric Chaillot a, à son actif, une expérience professionnelle d'une dizaine d'années en tant que contrôleur de gestion. S'il n'a peut-être pas le profil le plus courant pour ce poste puisqu'il a fait une formation courte (un BTS en gestion comptabilité obtenu en 2000), il intègre, directement en CDI, TF1, filiale audiovisuel du groupe Bouygues localisée à Boulogne-Billancourt. Il y reste 8 ans, commence en tant qu'assistant contrôleur de gestion et gravit peu à peu les échelons.

Dans ce premier poste, il prend en charge principalement le suivi des frais généraux, celui des directions fonctionnelles, une partie de la consolidation. Par ailleurs, il est chargé, avec son n+1, de la mise en place du plan analytique de gestion ainsi que la création des profils et des habilitations concernant le progiciel de gestion.

En 2009 Emeric Chaillot souhaite évoluer dans le groupe et se rapprocher des travaux publics. Il effectue une mobilité professionnelle et géographique en intégrant à Bordeaux la filiale Energies et Services de Bouygues Construction dénommée nommée « ETDE ». Rattaché au responsable du contrôle de gestion de l'agence aquitaine ETDE, il ne tra-

vaille pas directement à l'agence mais au sein d'un des centres de travaux rattaché à cette agence, en lien direct avec le chef de centre. Il encadre deux collaboratrices : une assistante de gestion et une assistante de personnel.

En tant que contrôleur de gestion, ses missions sont différentes de celles qu'il avait à TF1. Au sein de son premier poste, ses activités étaient celles du contrôle de gestion classique : « Établir et suivre les budgets, établir des prévisions, faire des réestimations, réaliser des études ciblées, faire des propositions correctives, mettre en place des indicateurs ». En tant que contrôleur de gestion opérationnel, « il est le garant du suivi financier des chantiers chez ETDE ». En plus de ses activités traditionnelles de contrôleur de gestion, Emeric Chaillot doit gérer certains aspects administratifs de ces chantiers. Il s'occupe notamment de la facturation, des relances clients, des contentieux, il gère les sinistres avec le département juridique...Il est en contact avec l'ensemble des métiers qui composent la partie production, avec la maîtrise d'ouvrage, les collectivités locales, le syndicat départemental d'électricité.

Emeric Chaillot est particulièrement intéressé par ce métier car « le contrôleur de gestion a une vraie valeur ajoutée auprès des décisionnaires. Il ne se limite pas au suivi et l'analyse de ce qui a été réalisé mais il doit établir des prévisions, de court à moyen terme. En participant à l'élaboration et au suivi du budget, je suis amené à travailler en direct avec les opérationnels et ma hiérarchie, à être proche de l'ensemble de l'activité de l'entreprise et d'un certain nombre de décisions stratégiques. »



L'auditeur interne a pour mission d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques et de contrôle interne, son organisation, et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité.



Jeune diplômé : entre 30 et 40 K€  
Jeune cadre : entre 40 et 50 K€  
Cadre confirmé : entre 50 et 80 K€ et plus pour le responsable de l'audit interne

## Qui recrute ?

- Grandes entreprises industrielles
- Groupes cotés tous secteurs
- Banques
- Administration centrale et territoriale

## Rattachement hiérarchique

- Comité d'audit
- Directeur général
- Directeur de l'audit interne
- Directeur de mission

## Relations fonctionnelles

- Direction opérationnelle de centres de profit
- Direction des systèmes d'information
- Tous les services concernés par les audits réalisés
- Comité d'audit
- Direction des risques ou du contrôle interne

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Respect et efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

- Recenser les risques et les procédures de contrôle du groupe.
- Contrôler la pertinence et l'application de ces procédures par la réalisation d'audits.
- Élaborer des recommandations pour en améliorer l'efficacité.
- Évaluer l'efficacité du contrôle interne nécessaire à l'établissement des comptes de l'entreprise et à la performance opérationnelle en accord avec les obligations légales et les exigences des actionnaires.

#### Définition du plan d'audit

- Analyser les structures financières et les schémas organisationnels de l'entreprise ainsi que les données externes pour identifier et évaluer les risques financiers, comptables et organisationnels.
- Établir le plan annuel d'audit et les orientations stratégiques de l'audit des filiales.

#### Réalisation des missions d'audit

- Préparer la mission par la définition précise de l'objectif et du programme de travail correspondant.
- Intervenir dans le site ou les départements concernés par le biais de différentes méthodes : observation, dialogue avec les collaborateurs concernés sur leurs méthodes et leurs travaux quotidiens, tests...
- Établir des constats sur les méthodes utilisées, la formalisation des procédures, et leurs conséquences sur la maîtrise des risques. Le cas échéant concevoir des actions correctrices.
- Identifier et préconiser des pistes d'améliorations afin d'optimiser les process.
- Valider ces constats et actions avec le responsable du site audité.
- Rédiger le rapport de synthèse de la mission.

### Activités éventuelles

Ponctuellement, les auditeurs internes peuvent, en dehors de leurs missions d'audit, accompagner les opérationnels dans la mise en place de nouvelles procédures. Ils peuvent notamment animer des formations à de nouveaux outils de

gestion, assurer le transfert de compétence de la culture du contrôle interne, ou opérer une mission d'évaluation des organisations internes pour optimiser le fonctionnement.

Les auditeurs internes peuvent aussi mener des audits juridiques. Ces missions consistent à faire la revue de tous les contrats de l'entreprise, signés et en cours, vis-à-vis des fournisseurs, prestataires de service..., évaluer l'engagement financier correspondant et évaluer les risques juridiques éventuels pour non-conformité des obligations.

### Variabilité des activités

La nature des missions varie selon le **rattachement hiérarchique** : lorsque l'audit interne dépend de la **direction générale**, les missions sont plus variées, moins centrées sur l'analyse des comptes et des flux financiers.

Lorsque le rattachement hiérarchique est la **direction financière**, les missions sont centrées sur l'audit de sécurité des flux financiers des filiales ou des analyses de rentabilité.

### Facteurs d'évolution du métier

Les perturbations économiques qui ont touché les entreprises depuis 2008 ont modifié la hiérarchie des activités de l'auditeur interne. Face aux différents scandales financiers de ces dix dernières années, les services d'audit ont tendance à étudier de plus près le contrôle interne et la question des fraudes.

Mais le périmètre de l'auditeur interne s'est aussi étendu. Ses missions dépassent désormais le contrôle interne financier. Une part essentielle de cette fonction concerne la gestion des risques opérationnels dont notamment ceux liés aux systèmes d'information qui se sont complexifiés ces dernières années mais aussi les risques liés aux problématiques de gouvernance.

Les audits informatiques permettent d'étudier la fiabilité des logiciels informatiques de gestion, de vérifier la conformité des paramètres pour s'assurer de l'adéquation des outils à l'interprétation des données et de s'assurer de l'efficacité des procédures de sauvegarde et de protection des données.

L'élargissement des missions de l'auditeur interne ne va pas de pair avec un accroissement de son budget, au contraire, les instabilités économiques de ces dernières années ont conduit à une réduction des budgets alloués à l'audit interne.



## ■ LE PROFIL

### Diplômes requis

L'auditeur interne se doit d'avoir une bonne vision des métiers de l'entreprise. On note un élargissement des profils recrutés pour ce poste.

- Écoles de commerce.
- Masters spécialisés en audit-contrôle.
- Instituts d'études politiques ayant une section économique et financière.
- Diplômes comptables : DCG (Diplôme de Comptabilité et de Gestion), DSCG (Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion).
- Écoles d'ingénieurs.
- Certification : CIA (Certified internal auditor), CPA (Certified Public Accountant), DPAI (Diplôme professionnel d'audit interne).

### Durée d'expérience

Les jeunes diplômés peuvent exercer la fonction d'auditeur junior dans une entreprise de taille importante.

Les entreprises recrutent souvent d'anciens auditeurs externes ayant 2 à 5 ans d'expérience.

Un responsable de l'audit interne aura une dizaine d'années d'expérience en direction financière et/ou conseil en organisation.

Les entreprises recrutent de plus en plus des cadres ayant une diversité d'expériences professionnelles : en ressources humaines, gestion du risque, finance...ce qui leur permet d'avoir une meilleure appréhension des différentes activités de l'entreprise.

### Compétences techniques

- Maîtrise des techniques d'audit fondées sur les normes professionnelles : planification, vérification, conclusion.
- Maîtrise des techniques de management de projet.
- Connaissance des risques de l'entreprise.
- Connaissances en comptabilité générale et analytique.
- Anglais.

- Bonne connaissance de l'ensemble des métiers de l'entreprise : les entreprises recherchent désormais des auditeurs internes ayant une vue d'ensemble de l'entreprise.
- Maîtrise des systèmes d'information de l'entreprise.

### Traits de personnalité

- Capacités d'encadrement et d'animation d'équipe pour le directeur de l'audit interne.
- Rigueur pour justifier et documenter chaque constat.
- Aisance relationnelle et aptitude au travail en équipe.
- Esprit d'initiative, capacité à proposer des recommandations afin d'améliorer les process existants.
- Disponibilité et forte capacité de travail.
- Curiosité et sens critique développé dans la recherche d'approfondissement des sujets ou pour être attentif à toute information qui pourrait s'avérer importante.
- Déontologie, intégrité : qualité essentielle à l'auditeur interne afin d'avoir un jugement impartial. Il doit en outre respecter la confidentialité des informations qu'il récolte.
- Goût pour la mobilité. L'auditeur interne est souvent en déplacement au sein des filiales de l'entreprise.

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Auditeur externe
- Contrôleur de gestion

### Évolutions professionnelles (P+1)

- Responsable de l'audit interne
- Superviseur, chef de mission au sein de la direction de l'audit interne
- Directeur opérationnel d'un centre de profit
- Consultant en organisation
- Administrateur des systèmes d'information
- Risk manager
- Directeur du contrôle interne

## Exemple d'offres

### ■ Auditeur interne H/F Pas de Calais (62) 36-45 k€

Société anonyme chargée de la concession du tunnel sous la Manche.

Composée d'une équipe multinationale de 5 personnes, et rattachée directement à la présidence et au comité d'audit du groupe, la direction de l'audit interne identifie les risques pouvant affecter les objectifs de l'entreprise, apprécie l'efficacité du contrôle interne et recommande des axes d'amélioration.

Directement rattaché(e) au directeur de l'audit interne, l'auditeur interne participe à la revue des risques et réalise les missions d'audit selon les normes de la profession (IFACI) pour l'ensemble des filiales et établissements du groupe au niveau national et international ; discute les conclusions de l'audit avec le management des services concernés et confirme la validité de leurs plans d'actions ; suit la mise en place des actions correctives par les filiales et établissements audités ; fournit des conseils au management et aux collaborateurs dans les services opérationnels et fonctionnels sur tous les aspects du contrôle interne. Les missions couvrent tous les secteurs d'activité opérationnelle et financière de l'entreprise (ventes, achats, comptabilité, trésorerie, exploitation, maintenance, ressources humaines...).

De formation supérieure de type école de commerce, d'ingénieur ou équivalent avec spécialisation audit, vous justifiez d'une expérience réussie d'au moins 2 ans en audit interne, de préférence dans un secteur à forte composante opérationnelle ou industrielle. Un diplôme professionnel (PIIA, MIIA, DPAI, CIA ou CFE) sera un atout majeur.

Vous avez l'esprit ouvert et critique, de bonnes capacités d'analyse et de synthèse. Vous avez un bon niveau d'expression orale et écrite et vous savez convaincre tout en restant à l'écoute de vos interlocuteurs. Autonome, impliqué et disponible, vous avez aussi le goût du travail en équipe. Il va sans dire que vous respectez les impératifs déontologiques de l'audit interne en termes de confidentialité et d'impartialité.

La maîtrise de l'anglais oral et écrit est essentielle, certains de vos interlocuteurs n'étant pas francophones. L'environnement immédiat de travail est bilingue. La maîtrise de la suite MS Office (y compris Access) est exigée.

Le poste nécessite environ 10 % de déplacements en France et au Royaume-Uni.

Rémunération de 36 à 45 K€ selon expérience + bonus discrétionnaire et intéressement.

Les candidatures des personnes récemment diplômées peuvent être étudiées avec une fourchette de salaire différente.

Source : Apec

## Exemple d'offres

### ■ Auditeur interne H/F Paris (75) 60-70 k€

Groupe international français de l'assurance recherche un auditeur interne expérimenté, spécialisé assurances (H / F).

Vous avez minimum 5 années d'expérience significative en cabinet d'audit ou d'un groupe de premier plan.

Vous détectez les dysfonctionnements ainsi que les risques existants. Vous effectuez vous-même une partie des analyses et évaluations de procédures opératoires et les dispositifs de contrôle. Vous contribuez à l'élaboration de l'évaluation des risques qui sert de base à la définition du plan d'Audit interne. Vous connaissez l'assurance et la réassurance. Vous rédigez le rapport de mission.

Capacité à convaincre avec diplomatie. Avoir une bonne écoute et savoir reformuler. Excellentes qualités rédactionnelles et relationnelles. Très autonome. Vous parlez et écrivez parfaitement l'anglais.

De formation Bac +5 avec une spécialisation audit. Vous faites preuve d'une grande rigueur, motivé et enthousiaste, vous témoignez d'un réel esprit d'équipe.

Source : Apec

## À voir aussi

### ■ Les Fiches Fonctions

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

### ■ Les Fiches Secteurs

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

### ■ L'Annuaire des métiers

consultable sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Ma carrière »

## ■ TEMOIGNAGE

■ Florian Bonnet, auditeur interne, Nestlé

**« Nous sommes dans un environnement à la fois risqué et concurrentiel. L'audit interne apporte sa valeur ajoutée sur les questions relatives à la fraude et à l'optimisation des process. »**

Diplômé d'une licence Réseaux Mobiles et Sécurité en 2005, Florian Bonnet souhaite ensuite élargir ses compétences, jusque là très techniques, à la gestion. Il décide de passer les concours des écoles de commerce et intègre en admission parallèle l'ESC de Rouen. Durant ces deux années, il se découvre un intérêt pour la finance, notamment par le biais d'un stage de sept mois chez EDF en tant que contrôleur de gestion, et décide de poursuivre dans cette voie.

Il obtient son premier emploi en 2008 chez Nestlé en tant qu'auditeur interne, poste qu'il occupe encore à ce jour. Nestlé, entreprise suisse, leader du secteur de l'alimentaire, compte environ 280 000 collaborateurs.

Le métier d'auditeur interne est très riche tant en déplacements qu'en contacts humains. Florian Bonnet passe environ 80 % de son temps sur les sites audités. Ce métier « nomade » permet un contact avec l'ensemble des services de l'entreprise. « Nous travaillons beaucoup avec l'équipe risk management, la direction de la qualité, la direction financière (plus précisément la comptabilité), les différents services de contrôle de gestion de chacune des unités, la sécurité, mais aussi les managers de chaque unité »

Les missions d'audit de Florian Bonnet s'étendent en général sur trois semaines. Chaque mission d'audit se compose de plusieurs étapes se déroulant selon un ordre chronologique. La partie préalable à toute visite d'un site à auditer est l'élaboration d'une cartographie des risques. Cette cartographie est construite à partir de comparaison de procédures vues sur d'autres marchés concurrentiels, et d'entretiens préliminaires effectués avec les responsables de l'entité concernée « La première étape consiste à faire des entretiens préparatoires avec chaque responsable du périmètre audité afin de s'assurer des domaines de responsabilité de chacun ». L'équipe d'auditeurs se répartit ensuite les différentes problématiques d'audit suivant un découpage par grandes fonctions qui pourrait être celui-ci : qualité/production, sécurité/finance, informatique/achat.

Chaque auditeur va tout d'abord faire des extractions de l'ERP afin d'obtenir un maximum d'information sur les fonctions étudiées puis se déplacer sur le site audité. « Il y a en amont un gros travail d'analyse afin de définir les risques, puis une phase de pré-analyse au travers de l'outil informatique, enfin un travail composé d'entretiens, d'observations et de tests sur le terrain ». La dernière étape est celle de la consolidation du rapport qui sera présenté aux personnes auditées, à la direction de l'unité et à la direction générale. « Le contenu d'un rapport d'audit porte sur les points d'écart observés par rapport aux procédures internes à Nestlé, à la réglementation ; on y intègre également des propositions pour améliorer les process existants ».



# N° 13 - RISK MANAGER

MANAGER DES RISQUES ET DES ASSURANCES,  
*RISK AND INSURANCE MANAGER, CHIEF RISK OFFICER*

Le risk manager permet à l'organisation de prendre des risques maîtrisés, définit, déploie et anime un dispositif de gestion des risques (toutes les menaces et absences d'opportunités de l'entreprise) et propose des solutions de traitement optimisé (assurance, captives,...) afin d'éclairer les dirigeants dans leurs décisions stratégiques.



Cadre confirmé : entre 60 et 100 K€ (et plus, selon le niveau de responsabilités et d'expertise)  
Part variable sur objectifs

## Qui recrute ?

- Grandes entreprises de tous secteurs, cotées sur le marché français
- ETI, grosses entreprises familiales (non cotées)
- PME-PMI plus rarement
- Cabinets spécialisés dans la gestion des risques

## Rattachement hiérarchique

- Directeur général
- Secrétaire général
- Directeur financier
- Directeur des risques groupe (*corporate risk manager*)
- Directeur de l'audit interne
- Directeur juridique
- Directeur de branche ou de centre de profit

## Relations fonctionnelles

- Internes**
  - Dirigeants, comité de direction, comité d'audit (administrateurs)
  - Directeurs de tous les services : qualité, contrôle de gestion, sécurité, juridique, RH, risques sécurité des SI (RSSI)
  - Directeurs opérationnels (de BU), managers
- Externes**
  - Auditeurs et contrôleurs internes
  - Experts métiers concernés par les risques
  - Commissaire aux comptes
  - Banquiers
  - Courtiers, assureurs, réassureurs
  - Autorité des marchés financiers (AMF)

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Analyse et hiérarchisation des risques

- Identifier et évaluer les risques (activités, process, système d'information, outils de production, événements extérieurs...).
- Élaborer la cartographie des risques.
- Animer les ateliers d'identification et de hiérarchisation des risques.

#### Prévention et gestion des risques

- Définir la politique de gestion des risques, mesurer l'appétence des dirigeants à la prise de risque.
- Déployer une ingénierie de prévention sur les zones à risques.
- Déterminer les plans d'actions, suivre leurs réalisations.

#### Diffusion de la culture du risque

- Développer, animer, former un réseau de correspondants chargés de la remontée des informations du terrain.
- Visiter les sites.

#### Gestion des assurances

- Identifier les zones critiques.
- Assurer les relations avec les courtiers, négocier les contrats.
- Déployer un plan de protection à un coût optimisé.
- Gérer les sinistres.

#### Pilotage de son activité

- Animer le dispositif de gestion des risques.
- Effectuer tous les travaux destinés aux autorités de tutelle, rédiger la partie « risques » dans le document de référence.
- Participer au comité des risques (s'il existe) ou l'animer.
- Reporter au comité d'audit.
- Renseigner les tableaux de bord adossés aux risques.

#### Intelligence économique

- Assurer une veille économique pour anticiper les variations d'évolution des risques et leurs effets sur l'organisation.
- Identifier les plans d'actions appropriés.

#### Activités éventuelles

- Gérer une « captive » : créer sa propre assurance via une société filiale.

- Définir et animer les plans de continuité d'activités (PCA).
- Gérer un dispositif de crise.
- Réaliser des audits d'acquisition : identifier et évaluer les risques inhérents à la future acquisition.

### Variabilité des activités

On distingue 3 types d'activités spécialisées, variant selon la taille de l'entreprise :

- l'assurance uniquement et/ou la prévention
- la gestion globale des risques incluant une part de contrôle interne
- l'ensemble des 2 activités précédentes

La taille de l'entreprise représente également une variable importante :

Dans les PME-PMI, le dirigeant gère les risques.

Dans les ETI, la fonction de *risk manager* se cumule avec celles d'audit et contrôle internes et de la qualité.

Dans les entreprises du SBF 250, elle couvre aussi le contrôle et l'assurance, en liaison avec l'auditeur interne.

Dans les entreprises du CAC 40, les responsabilités se répartissent entre différentes fonctions spécifiques : intelligence économique, *risk management*, contrôle interne, *compliance*, assurance, audit interne.

Les activités du *risk manager* sont transversales, couvrant l'ensemble des fonctions et activités de l'entreprise, principalement les risques dans les domaines suivants : non-conformité, opérationnels, dommages, perte d'exploitation, environnement, financiers, sanitaires, stratégiques,...

### Facteurs d'évolution du métier

En émergence dans les ETI, ce métier se développe dans les grandes entreprises et les groupes.

Il se professionnalise et se spécialise, notamment dans les sociétés cotées, en lien avec les différentes réglementations :

- des réglementations internationales et nationales, fortement évolutives et contraignantes : loi de sécurité financière (méthodologie préconisée et explicitée par l'AMF), 8<sup>e</sup> directive européenne (gouvernance des entreprises), loi SOX (certification des comptes, responsabilité pénale des dirigeants, notamment), *Solvency II* (secteur assurance, mutuelles, institutions de prévoyance), Bâle III (secteur bancaire), NRE nouvelles régulations économiques et Grenelle II (obligation des sociétés cotées de communiquer sur les impacts sociaux et environnementaux) ;
- des normes comptables internationales (*IFRS*) définissant des règles plus strictes de valorisation des actifs d'une entreprise, selon la méthode de la « juste valeur ».

## ■ LE PROFIL

### Diplômes requis

- Écoles d'ingénieurs.
- Écoles de commerce, gestion, économie, comptabilité, finance.
- Droit, science politique, assurance.
- Masters en management global des risques, gestion des risques sur le territoire, sécurité industrielle et environnement, gestion des risques industriels et environnementaux...
- Perfectionnement (formation continue) apprécié en gestion des risques et des assurances : CEFAR (certificat de formation en assurance et gestion des risques) de l'AMRAE.

### Durée d'expérience

10 ans minimum, idéalement dans une fonction de management d'un service en entreprise. Une expérience en tant que consultant est également recherchée.

### Compétences techniques

- Règlements française et internationale : LSF, SOX, 8<sup>e</sup> directive européenne, Solvency II, Bâle III, loi NRE et Grenelle II
- Normes comptables françaises et internationales (IAS/IFRS, UK-US GAAP).
- Anglais courant (documentation, reporting et interview).

- Management hiérarchique et de projets transversaux, réussissant sur le terrain un réseau d'interlocuteurs responsables ou en charge de fonctions diversifiées.

### Traits de personnalité

- visionnaire, imaginatif (anticiper des situations improbables, des menaces « impossibles »)
- pédagogie, force de conviction, charisme (savoir expliquer aux dirigeants, managers et opérationnels le bien fondé des menaces)

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Auditeur ou contrôleur interne
- Tous postes opérationnels à responsabilités

### Evolutions professionnelles (P+1)

- Directeur des risques groupe (*Corporate risk manager*)
- Directeur de l'audit ou du contrôle interne
- Secrétaire général
- Directeur de production
- Directeur de la stratégie
- Directeur industriel
- Directeur du développement

## Exemple d'offres

■ **Chef département Risk Management (H/F)**  
Ile de France nord 90 à 100 K€

Pour le leader européen des sociétés financières automobiles : rattaché au directeur des risques de la succursale, vous avez en charge :

- La préparation et la présentation du *reporting* Risque de la société pour le group *risk management*, ainsi que pour le comité exécutif de la succursale
- Le suivi et le calcul des règles de provisionnement (marché des particuliers, marché des entreprises et risque de valeur résiduelle).
- Le développement, l'implémentation et le suivi des systèmes d'aide à la décision (règles, scores d'acceptation, *rating corporate*).
- Le déploiement du projet Bâle II (scores de comportement, développement de modèles, documentation).
- L'organisation et la conduite des comités de valeurs résiduelles (responsable des valeurs résiduelles, de leur suivi et de leur actualisation).
- La préparation et l'animation du comité des risques de la succursale.
- Le support des projets statistiques et de *datamining* des départements CRM et Marketing.

De formation BAC +5 spécialisé en modélisation et statistiques (ENSAE, ENSAI, masters II en modélisation et statistique), vous possédez une expérience réussie de plus de 5 ans au sein d'un établissement de crédit à la consommation ou d'une banque.

La connaissance de notions de comptabilité et / ou de contrôle de gestion, ainsi que du marché des entreprises (*fleet management*) constitue un atout supplémentaire.

Vos qualités et capacités : management d'équipe et pilotage de projets transverses, rigueur et organisation, analyse et de synthèse, excellent relationnel. Excellente maîtrise de l'anglais impérative. Connaissance appréciée de SPSS et BO.

Source : Apec

## Exemple d'offres

■ **Manager risques opérationnels et stratégiques (H/F)**  
« *Risk Manager* »  
Paris (75) 75 à 80 K€

Grand groupe international évoluant à l'international, en développement constant, nous recrutons, suite à une évolution interne.

Rattaché au directeur du risque et du contrôle interne, vous avez les principales missions suivantes :

- Revue des différents cycles de l'entreprise : achat, vente,...
- Analyse des risques opérationnels, stratégiques et financiers des entités du groupe
- Analyse des procédures relatives à la gestion du personnel, au service juridique, aux SI
- Mutualisation des « best practices »
- Recueil des informations relatives au thème ou à l'entité auditée(e), élaboration d'une cartographie
- En liaison avec l'audit *corporate*, participation à des missions ponctuelles d'évaluation lors d'opérations d'identification de cibles
- Intervention sur le terrain, en équipe si nécessaire (50 % de déplacements à l'international)
- Elaboration et présentation du rapport de conclusion (synthèse des observations, recommandations, plan d'actions)
- Suivi des recommandations et des actions

Profil : formation supérieure en gestion ou finance (école de commerce, université), minimum 6 ans d'expérience dans un « *big 4* », en audit interne ou « *business services* », anglais parfaitement courant.

Source : Apec

## À voir aussi

## ■ Les Fiches Fonctions

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

## ■ Les Fiches Secteurs

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

## ■ L'Annuaire des métiers

consultable sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Ma carrière »



## ■ TÉMOIGNAGE

■ Céline Le Bars

**Chief Risk Officer, Groupe IPSEN**

**« Dans l'industrie pharmaceutique, la gestion des risques constitue un élément stratégique primordial ».**

Diplômée de biochimie en 1993 de l'université d'Aix-Marseille II, Céline Le Bars a complété sa formation par un DESS en gestion des risques et un diplôme technique européen du CNPP (centre national de protection et de prévention).

En 1994, elle démarre sa carrière au sein de l'UAP puis d'AXA CS *corporate solutions* d'abord comme ingénieur environnement puis comme souscripteur senior en responsabilité civile.

Elle rejoint IPSEN en 2004, complétant sa formation en *risk management* au CEFAR : « Cette formation constituait, à mes yeux, un pré-requis nécessaire pour la prise de ce poste ».

Groupe pharmaceutique de spécialités (traitement des maladies invalidantes), IPSEN rassemble près de 4 500 collaborateurs dans le monde.

Céline Le Bars y démarre en tant que *risk manager*, reprenant la gestion des assurances, notamment l'assurance des essais cliniques. « J'ai développé puis mis en œuvre un processus de cartographie au sein du groupe, de la définition de la cartographie à la mise en place d'une véritable gouvernance des risques, ce que l'on appelle l'ERM « *Entreprise Risk Management* ». Les missions de gestion des risques sont de plus en plus diversifiées : implication dans les projets stratégiques (fusions, acquisitions), IPO (introduction en Bourse de la société), prévention contractuelle, protection des sites industriels (audits de compagnies d'assurance), gestion de crise, prévention routière, sécurité des voyageurs...

Son équipe s'est progressivement étoffée : d'abord une assistante en 2006, spécialisée dans la gestion des assuran-

ces, puis un ingénieur préventionniste en 2009, devenu *risk manager* depuis, et récemment une responsable des assurances (*insurance manager*). En 2011, Céline Le Bars a vu ses responsabilités élargies, en tant que *chief risk officer*.

« Le département *risk management*, qui dépendait auparavant du secrétaire général lui-même rattaché au *chief financial officer*, reporte à présent directement à la direction finance ».

Son métier a en effet évolué et a pris de l'ampleur : face à la pression réglementaire et à l'exigence d'une meilleure visibilité sur les risques requise par les dirigeants, la cartographie des risques, analysant prioritairement les risques opérationnels (notamment industriels), s'est élargie progressivement aux risques touchant les objectifs stratégiques du groupe. La gestion des risques revêt ainsi une dimension stratégique.

« Il m'a été difficile d'acquiescer une légitimité : il m'a fallu proposer les services de l'ERM dans les processus et les projets stratégiques, en mettant en avant leur plus values. La culture de l'entreprise a été un point fort pour appuyer ma démarche : dans l'industrie pharmaceutique, la gestion des risques constitue un élément stratégique primordial »

Ses missions recouvrent aujourd'hui la totalité du poste, de la gestion opérationnelle des assurances jusqu'à la gouvernance des risques.

Céline Le Bars pilote le comité des risques, chargé de coordonner le déploiement des démarches de gestion des risques (cartographie des risques notamment), d'analyser les informations sur les principaux risques identifiés, de proposer pour chaque risque des propriétaires stratégiques (responsables de leur suivi et de leur évolution) et de mettre en place les indicateurs de suivi. Ce comité reporte au comité exécutif et au comité d'audit.



# **–CONSEIL ET AUDIT LÉGAL–**

- N° 14 – CONSULTANT EN TRANSACTIONS SERVICES
- N° 15 – CONSULTANT FONCTIONNEL FINANCE
- N° 16 – EXPERT-COMPTABLE
- N° 17 – COMMISSAIRE AUX COMPTES



# N° 14 - CONSULTANT EN TRANSACTION SERVICES (TS)

CONSULTANT *MERGER AND ACQUISITION* (M. & A),  
CONSULTANT FUSIONS-ACQUISITIONS, CONSULTANT *CORPORATE FINANCE*,  
CONSULTANT TAS (*TRANSACTION ADVISORY SERVICE*)

Le consultant en transaction services participe à l'élaboration de *due diligences* comptables et financières, dans le cadre d'opérations d'acquisition et de cession pour le compte de clients *Corporate et / ou Private Equity*.



Jeune diplômé : entre 36 et 40 K€ (+ part variable)  
Jeune cadre : entre 40 et 50 K€ (+ part variable)  
Cadre confirmé : entre 50 K€ et 80 K€ (+ part variable)

## Qui recrute ?

■ Cabinets de conseil et audit (*big 4* notamment)

## Rattachement hiérarchique

■ Associé (*partner*)  
■ *Manager*

■ Consultant senior du département TS

## Relations fonctionnelles

**internes**  
■ Analystes et auditeurs financiers  
■ Chargés d'études

**en clientèle** (clients corporate, fonds d'investissement, entreprises du CAC 40 et SBF 120) :  
■ Direction générale  
■ Direction financière  
■ Direction de la stratégie

## ■ LE POSTE

### Activités principales

Elles s'exercent sur une entreprise cible, dans le cadre d'une opération (*deal*) : fusion, acquisition *buy side*, cession *sell side*, joint venture, *carve out*, *independence business review* (IBR), introduction en bourse, détournement, ouverture de capital, constitution de branches,...

### Analyse stratégique

- Analyser ses activités, ses stratégies, ses leviers de croissance, son positionnement concurrentiel.
- Mener des analyses sectorielles sur son environnement.

### Analyses financières et comptables

- Analyser des performances financières historiques : chiffre d'affaires (par clients, produits, entités, zones géographiques, effet prix-volume-mix), structure de la marge et des coûts (fixe, variable), évolution de la rentabilité, des *cash flows*, de l'endettement, du BFR.
- Analyser le budget et les *business plan* (ventes, qualité du résultat), réaliser des *stress tests* sur ceux-ci : cohérence de la construction et des différentes hypothèses, lien avec les performances historiques, analyse des sensibilités.
- Déterminer le niveau de performance récurrent (*EBITDA* ajusté), la qualité de la dette (nette ajustée afin de valoriser la cible).
- Analyser le bilan et comptes de résultats (investissements, prévisions de trésorerie, composition du portefeuille clients et/ou investissements...).
- Identifier des indicateurs opérationnels et financiers de performance.

### Modélisation des effets comptables de la transaction

- Élaborer différents types de modèles avancés : valorisations (*discounted cash flow* DCF, analyse de multiples, comparables et actifs nets réévalués), *business plan* à moyen terme, impact sur le tissu économique local.
- Réaliser des tests d'audit pour réajuster le prix d'acquisition ou de cession.
- Rédiger les conclusions des tests.

### Variabilité des activités

La hiérarchisation (« grades ») des postes en cabinet définit les niveaux d'intervention et de responsabilité.

**Débutant ou junior**, le consultant en TS assure la veille et le suivi du marché, répond aux appels d'offres, participe aux due diligences.

**Confirmé**, il supervise les réponses aux appels d'offres, valide et conduit les *due diligences*.

**Manager**, il définit les objectifs et les tâches de l'équipe (assistants, seniors), suit ses activités, opère une revue critique de ses travaux, identifie des cibles potentielles.

Il gère les projets : élabore la proposition commerciale et les opérations à conduire, participe aux négociations de l'opération, suit les budgets, revoit la qualité des rapports, participe aux phases « *Q and A* » (questions/réponses) des investisseurs.

Il conduit un projet « *post merger* » : suit et accompagne l'intégration de la nouvelle structure, propose une stratégie (organisation, communication, RH).

Il assure des missions spécifiques à la demande des clients : renégocie une dette auprès des banques,...

**Associé**, il identifie des opportunités potentielles (cibles) pour le client et propose des *deals*.

Les activités varient **selon le type de clientèle** (banque, fonds d'investissement, industrie, client *corporate*...), la nature des opérations et leur envergure (nationale ou transfrontalière).

Outre les financières (les plus fréquemment pratiquées), les *due diligences* seront aussi de nature stratégique, opérationnelle, juridique, fiscale, comptable, RH, organisationnelle.

**Selon la taille de l'entreprise** : sur une mission de petite taille, l'équipe dédiée sera de deux personnes ; sur de grosses opérations, elle pourra comprendre vingt personnes. La nature du travail en sera sensiblement différente.

### Facteurs d'évolution du métier

La couverture du poste s'est élargie géographiquement, axée sur les BRICS. Le consultant doit adopter une démarche d'offreur de services vers ces pays, nouveaux acteurs sur l'échiquier économique mondial.

Sa méthodologie englobe de plus en plus une approche « risques » mettant en œuvre des techniques d'analyses et de vérifications préalables.

Il intervient plus souvent dans des opérations croisées : secteurs public et privé (projets et partenariats publics PPP notamment).

# EN TRANSACTION SERVICES (TS)

## ■ LE PROFIL

### Diplômes requis

- École de commerce et de gestion.
- Master en finance d'entreprise, en mathématiques et applications...
- École d'ingénieurs complétée par une spécialisation ou formation en finance.

### Durée d'expérience

Ce poste est ouvert aux jeunes diplômés ayant effectué un ou plusieurs stages dans le domaine des transactions ou dans des métiers de la finance, au sein d'une banque d'affaires, d'un cabinet conseil et audit, d'une entreprise, d'un fonds d'investissement (*private-equity*).

Un cadre d'expérience aura exercé en cabinet conseil/audit ou en entreprise sur des projets d'acquisition/fusion, cession, ou en *private equity*. Ce parcours est celui de la plupart des consultants.

Une expérience dans un groupe multinational est également intéressante, même si elle présente une moindre diversité et envergure des opérations.

### Compétences techniques

- Notions comptables avancées dont les nouvelles normes.
- Outils informatiques (tableurs, bases de données).
- Culture économique et financière approfondie.
- Capacité rédactionnelle (synthèses claires et factuelles).
- Anglais (langue de travail).

### Traits de personnalité

- Disponibilité et réactivité (respect des délais et des urgences).
- Forte résistance au stress (disponibilité maximale exigée, poste très exposé pour les consultants confirmés).
- Sens politique, capacité à la négociation.
- Sens relationnel et du travail en équipe pluridisciplinaire (fermeté et diplomatie).
- Sens de l'organisation (gérer différentes équipes de conseil interne ou externe, dans des contextes sensibles).
- Aptitude à l'anticipation : détecter toute opportunité nouvelle qui puisse se transformer en opération de fusion-acquisition.

## ■ LA MOBILITÉ

### Les postes précédents (P-1)

- Chargé de financement
- Analyste financier
- Auditeur financier
- Analyste stratégique

### Les évolutions professionnelles (P+1)

Internes

- *Manager*
- Superviseur
- *Senior manager*
- Associé (*partner*)

Externes

- Directeur financier
- Responsable fusions-acquisitions
- Responsable de l'audit
- Responsable de la stratégie
- Responsable capital investissement

## Exemple d'offres

### ■ Senior et managers *Transactions Services* (H/F) Paris (75) Fixe + variable

Nos équipes *Transaction Services* accompagnent, dans un environnement national et international, les entreprises souhaitant acquérir une entreprise ou fusionner des activités. Elles les conseillent dans la détection, rapide et efficace, des risques et des opportunités liés à la transaction et dans leur traduction termes de valeur, garantie contractuelle ou encore de stratégie post-acquisition.

Vous réalisez les missions suivantes :

- *Due diligences*
- Diagnostic préliminaire de cibles
- Optimisation des processus de cession
- Assistance dans le cadre de *data room*
- Assistance en matière d'OPA et d'OPE
- Définitions contractuelles et mécanismes d'ajustement de prix
- Modélisation des effets comptables de la transaction pour l'acquéreur

Vous effectuez de nombreux déplacements en province et à l'étranger.

Diplômé d'une grande école de commerce, d'ingénieur ou d'un équivalent universitaire en finance, vous justifiez d'une expérience préalable réussie de 2 à 7 ans en cabinet d'audit ou en entreprise sur des projets d'acquisition, fusion ou cession ou en *private equity*. Dynamique, entrepreneurial, avec un fort goût de l'analyse et un bon esprit de synthèse, vous aimez le travail en équipe et faites preuve d'un excellent relationnel. Vous parlez anglais couramment.

Fréquents déplacements en province et à l'étranger.  
Source : Apec

## Exemple d'offres

### ■ Consultants corporate finance H/F Neuilly (92) 50 à 55 K€ + bonus

Notre équipe de financement structuré, leader du conseil en financement de projet et partenariats publics privés (PPP) regroupe plus de 200 professionnels dont de nombreux banquiers spécialistes du financement de projet, du financement corporate et d'acquisition. Notre *BU* est spécialisée dans le conseil en fusions/acquisitions, l'évaluation, le financement structuré, incluant le financement de projets.

Nos consultants corporate finance interviennent sur les missions suivantes :

- gestion et/ou contribution à des missions de conseil en financement et en PPP pour des industriels ou fonds d'investissement privés ainsi que pour des autorités publiques,
- construction de modèles financiers afin d'évaluer les projets (rentabilité pour les actionnaires, structuration du financement, tests de sensibilités),
- contribution aux activités d'origination<sup>1</sup> : préparation et rédaction de pitches marketing destinés à nos prospects.

Votre profil : expérience préalable de 1 à 5 ans minimum au sein d'une banque, d'un fonds d'investissement ou de sponsors industriels en financement de projet ou structuré, formation école de commerce, ingénieur ou *master* en finance, expérience exigée de 1 à 5 ans minimum exercée au sein d'une banque, d'un fonds d'investissement ou de sponsors industriels en financement de projet ou structuré. Anglais courant, seconde langue européenne appréciée.

Fréquents déplacements en province et à l'étranger.  
Source : Apec

## À voir aussi

### ■ Les Fiches Fonctions

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

### ■ Les Fiches Secteurs

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

### ■ L'Annuaire des métiers

consultable sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Ma carrière »

1. *Origination* : fonction financière qui consiste à conseiller des clients sur le choix d'instruments financiers puis à les émettre sur les marchés



## ■ TÉMOIGNAGE

■ Vincent Rimailho

**Manager en Transaction Services, PriceWaterhouse Coopers (PwC), Paris**

**« Dans un projet de cession-acquisition, j'agis en expert financier et comptable, j'accompagne notre client, j'analyse les caractéristiques clés des cibles pour sécuriser, optimiser la transaction ».**

Diplômé de l'ESSEC en 2004, Vincent Rimailho est recruté par PwC, un des « big 4 » (plus de 169 000 personnes dans le monde, 4 000 en France réparties dans 25 bureaux). « Débutant dans l'audit financier et le commissariat aux comptes, j'ai pu renforcer mes connaissances comptables et financières, découvrir sur le terrain le fonctionnement de grandes entreprises. Rapidement j'encadrais sur le terrain des équipes de 2 à 4 personnes. Le fait d'avoir des grades et fonctions précises, servis par un dispositif transparent d'évaluation, permet une prise rapide de responsabilités clairement définies ».

Vincent Rimailho travaille aujourd'hui dans les métiers du Transaction Services, intervenant en « due diligences financières », à l'achat et à la vente, pour des clients *corporate* et fonds d'investissement : il effectue des analyses financières spécifiques sur l'entreprise à racheter au terme de la transaction. « Un rapport de due diligence financière se concentre sur les performances passées et futures de la cible. Nous analysons ses leviers de croissance et de rentabilité ; nous aidons le client à définir le niveau de rentabilité à retenir pour sa valorisation. Nous considérons également les composantes de son endettement, ses besoins en fonds de roulement et en investissements, sa capacité à générer du cash ».

Pour mener à bien ses missions, il collecte et analyse une quantité très significative d'informations, accédant souvent au top management de l'entreprise. En communication permanente avec son client, il est en relation également avec ses conseils (banquiers, avocats, conseils en stratégie,...). Le travail en équipe constitue la base des missions. L'intensité des missions, le niveau d'expérience de chacun renforcent l'effet d'apprentissage. Il collabore avec les experts du réseau : fiscalistes, actuaires, experts opérationnels en France, ou correspondants étrangers sur des opérations internationales.

Les approches diffèrent selon la nature du projet. « Lorsqu'il s'agit de conseil à la vente (*sell side*), je peux assister le vendeur pour préparer et mettre en forme l'information financière qu'il communiquera aux acquéreurs potentiels. Je peux aussi réaliser une VDD (*Vendor Due Diligence*), un rapport objectif sur lequel nous engageons notre indépendance vis-à-vis du futur acquéreur ; cela permet notamment de fluidifier le processus de cession. Le conseil à l'achat (*buy side*) implique une démarche souvent plus critique et plus adaptée aux attentes spécifiques de l'acquéreur potentiel. »

Ce métier doit sa diversité aux secteurs abordés et à la typologie des clients.

« Même si nous acquérons des compétences sectorielles au gré des missions, nous intervenons sur une grande diversité de secteurs. J'ai travaillé pour la métallurgie, la grande distribution, ou l'hôtellerie. De même, un client *corporate* ou un fonds d'investissement aura des attentes différentes ». Il constate des évolutions sensibles dans ce métier : dans un contexte de forte normalisation des processus de fusions-acquisitions et de densification croissante des flux d'information, le recours à la *due diligence* financière est devenu un standard pour tout investisseur.



# N° 15 - CONSULTANT FONCTIONNEL FINANCE

CONSULTANT TECHNICO-FONCTIONNEL, CONSULTANT FINANCE,  
CONSULTANT FORMATEUR, CONSULTANT MÉTIER AMOA.

**Le consultant fonctionnel finance a pour missions de conseiller et accompagner l'entreprise dans la mise en place, la transformation ou l'optimisation de son système d'information financier.**



Jeune diplômé : entre 35 et 40 K€  
Jeune cadre : entre 40 et 50 K€  
Cadre confirmé : entre 50 et 60 K€ (ou plus)

## Qui recrute ?

■ Sociétés de conseil spécialisées dans l'intégration de systèmes d'information.

## Rattachement hiérarchique

■ Chef de projet  
■ Directeur de projet  
■ Directeur de pôle

## Relations fonctionnelles

### Internes

■ Consultants fonctionnels et techniques (assistance à la maîtrise d'œuvre)  
■ Consultants techniques MOE  
■ Consultants métier AMOA (assistance à la maîtrise d'œuvre)  
■ Chef et directeur de projet MOA, MOE  
■ Responsables commerciaux

### Avec le client

■ Au près de la DSI (direction du système d'informations) : chef projet, directeur de projet  
■ Au près de la direction financière : directeur financier ou comptable, responsables contrôle de gestion, responsables études et méthodes, responsables métiers/applications (référénts appelés aussi utilisateurs clés).  
■ Responsable ou collaborateurs des centres internes de compétences

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Audit fonctionnel des applications financières

- Auditer les processus comptables et financiers : interviews, cartographie des processus, analyse des flux,...
- Étudier les solutions logicielles et/ou applicatives existantes répondant aux exigences réglementaires.
- Préconiser les améliorations des processus et/ou des solutions logicielles.
- Analyser les écarts de solution.
- Analyser et définir les impacts et les risques sur le fonctionnement global de l'entreprise.

#### Co-rédaction du cahier des charges et sélection des prestataires

- Fixer le périmètre et les objectifs du projet, validés par la direction de programme.
- Recueillir et analyser les besoins fonctionnels auprès du département financier.
- Réaliser une pré-étude, co-rédiger le cahier des charges, l'appel d'offres, consulter les prestataires.
- Comparer, analyser les différentes réponses du marché, évaluer la charge et le planning de mise en œuvre.
- Sélectionner le(s) prestataire(s) et la solution logicielle.
- Participer à la formalisation du contrat et des plans qualité.
- Participer à l'élaboration du cadrage de la solution.

#### Co-pilotage de la MOE avec la DSI / DAF

- Mettre en place les structures du projet et les règles de fonctionnement.
- Réaliser les arbitrages et piloter l'avancement des travaux, en liaison avec le chef de projet et anticiper les risques liés au projet.
- Allouer et suivre l'affectation des ressources, en liaison avec le chef de projet.
- Organiser et piloter les ateliers de travail.
- Valider les spécifications fonctionnelles, générales et détaillées et participer à leur rédaction.
- Superviser et participer à la mise en œuvre, au paramétrage et à l'interfaçage du progiciel.
- Communiquer sur l'état d'avancement du projet auprès des utilisateurs.

#### Tests, recette fonctionnelle

- Définir les plans de test, les jeux d'essai, participer à la rédaction des scénarii.

- Effectuer les tests pour chaque solution applicative et/ou logicielle intégrée.
- Concevoir et dérouler les tests utilisateurs avec des cas métiers.
- Identifier les anomalies et les dysfonctionnements, rédiger le rapport d'anomalies.
- Établir le plan de correction et d'amélioration avant la mise en production.

#### Validation, intégration, déploiement de la solution

- Vérifier la conformité de l'ouvrage par rapport aux spécifications détaillées.
- Rédiger les référentiels et les documentations destinés aux administrateurs et utilisateurs (cahier de paramétrage, guides utilisateurs).

#### Conduite du changement et formation des utilisateurs

- Communiquer périodiquement sur le projet.
- Communiquer au management les risques et changements majeurs pour les utilisateurs.
- Anticiper les formations à mettre en œuvre, sur l'outil et/ou sur les spécifiques.

### Activités éventuelles

Refondre les processus métiers : la complexité organisationnelle et les contraintes peuvent amener le consultant fonctionnel à proposer des solutions de nature organisationnelle et participer à l'optimisation ou la refonte de certains processus métiers, pour préserver la cohérence de l'organisation dans son ensemble.

### Variabilité des activités

Selon la nature des projets et le contexte d'intervention, on distingue 2 types d'intervention :

- **La régie** : en délégation à temps plein en clientèle, reconductible, facturée à la journée, pour des missions en AMOA et en liaison avec le comité de pilotage de la DSI.
- **Le forfait** : une enveloppe budgétaire est fixée et allouée pour l'intervention de l'équipe MOE ; cette option permet une meilleure visibilité sur son coût.
- Le consultant fonctionnel finance peut, en liaison avec la DSI, définir les besoins fonctionnels, proposer une optimisation des flux et des processus comptables et financiers, réaliser l'étude de cadrage, le choix du logiciel.

## Facteurs d'évolution du métier

Les missions évoluent parallèlement aux différentes évolutions réglementaires et technologiques :

- Les besoins métier : plus de contrôles dans les procédures et plus de pertinence et d'efficacité dans le déroulement des processus et un meilleur pilotage de la performance financière de l'entreprise.
- La réglementation européenne
- La loi SOX contraint les SI financiers à revoir leur architecture pour inclure des procédures de contrôle et de sécurité (séparation des tâches, pistes d'audit,...) imposées aux sociétés cotées.
- De même, les normes européennes *IFRS* mises en vigueur dans celles-ci en 2005 ont généré des procédures obligatoires, une nouvelle méthodologie comptable intégrée dans les architectures techniques.
- Les nouvelles technologies : nécessité de mettre à jour les nouvelles versions de logiciels.

La complexité des missions dépend également du contexte de chaque client : outre leurs besoins standards en gestion (processus généraux), les clients ont des besoins spécifiques, souvent liés à l'architecture globale du SI et parfois à la spécificité des règles de gestion propres à leur secteur d'activité ou à leur organisation.

## ■ LE PROFIL

### Diplômes requis

- Diplôme bac + 3 à bac +5 en comptabilité-finance (DCF à DSCF) ou informatique de gestion (DUT/BTS à MIAGE)
- Masters en audit – contrôle de gestion, finance et fiscalité internationales, comptabilité-finance-audit opérationnel ou en informatique : système d'information et aide à la décision, informatique et systèmes intelligents
- École de commerce option gestion/finance
- École d'ingénieurs (informatique, télécoms, généraliste)

### Durée d'expérience

Idéalement : 3 ans d'expérience minimum en organisation, administration de SI, gestion de projets informatiques en entreprise, cabinet conseil, SSII, cabinet comptable.

Une expérience opérationnelle en entreprise est recherchée en comptabilité, contrôle de gestion (connaissance des processus).

## Compétences techniques

- Connaissances en techniques comptables et financières.
- Maîtrise des processus pour comprendre les besoins fonctionnels et les traduire avec pertinence en fonctionnalités outils.
- Gestion et pilotage de projets : Excel et MS Project (planification de projets), Access.
- Capacité à lire et interpréter une architecture globale d'un SI (*front office*, interfaces, *back office*, SGBD, OLTP, OLAP, décisionnel...).
- Maîtrise des PGI du marché, connaissance de l'architecture globale de l'*EPM* (*enterprise performance management*) et des outils de collecte, gestion, stockage des données.
- Un plus : connaissance d'un langage de programmation (VB, PL/SQL, ABAP...) ou de développement.
- Anglais obligatoire (la documentation des outils de gestion est en anglais et beaucoup de clients déroulent leurs projets en anglais suite à leur implantation à l'international).

## Traits de personnalité

- Sens de l'écoute, bon relationnel, esprit d'équipe : le monde des SSII est étroit (les clients et les consultants se connaissent et se croisent souvent dans d'autres projets ou reviennent chez les mêmes clients).
- Méthode : la démarche du projet est méthodique, comme le raisonnement (pour bien intégrer le logiciel selon le besoin précis du client).
- Pédagogie, communication orale : savoir présenter les solutions et logiciels aux clients, savoir écouter et avoir l'esprit de synthèse.

## ■ LA MOBILITÉ

### Les postes précédents (P-1)

#### En entreprise

- Auditeur
- Responsable comptable et organisation
- Contrôleur de gestion

#### En cabinet comptable

- Collaborateur comptable
- Consultant junior

### Les évolutions professionnelles (P+1)

#### En cabinet

- Consultant confirmé/senior
- Chef/directeur de projet

- Directeur de pôle/département
- Consultant international
- Architecte fonctionnel

## En entreprise

- Chef projet AMOA/MOA
- Responsable application/développement/support
- Responsable études/méthodes
- Responsable métiers/applications (référents)
- Responsable AMOA centrale
- Responsable applications finance

### Exemple d'offres

#### ■ Consultant senior Movex/M3 Finance (H/F) Marseille (13) 50 à 55 K€

Nous sommes une entreprise du service en *business* et technologie, conseil en management, intégration de technologies et externalisation.

Dans le cadre du développement de notre *business team* dédiée au conseil autour de la solution Movex/ M3 de l'éditeur Lawson, vous participez aux phases d'étude, d'audit et de conseil, de suivi de projet, de déploiement, création de flux fonctionnels et modélisation de processus métier chez nos clients, notamment au niveau des spécifications générales et fonctionnelles détaillées, paramétrage.

De formation supérieure, bac+4/5, vous avez de bonnes connaissances dans les domaines suivants : comptabilité générale et tiers, gestion analytique et budgétaire, contrôle de gestion, prix de revient industriels, valorisation des stocks, problématiques de flux inter-sociétés.

Vous possédez une expérience, en cabinet de conseil ou en SSII, de 5 ans minimum dans la mise en œuvre de la solution M3 fonctionnel (de préférence sur les dernières versions V12, V7.1) en tant que consultant fonctionnel en projets d'intégration, migration, cadrage de besoins, améliorations de processus...

Évaluant dans un contexte international, vous pratiquez l'anglais avec aisance.

Vos qualités : bon relationnel, dynamisme, autonomie, rigueur. Votre esprit d'analyse, de synthèse et d'organisation, vos capacités d'adaptation vous permettront de vous intégrer rapidement au sein d'une structure en plein essor. Déplacements en région parisienne, en province et à l'étranger.

Source : Apec

### Exemple d'offres

#### ■ Chefs projet SI financier (H/F) Seine-St Denis (93) 40 à 45 K€

Une société, de conseils et services dans l'informatique et les hautes technologies depuis 40 ans, cotée à la bourse de Paris, renforce ses équipes.

Vous intervenez dans le cadre d'un important projet pour un grand groupe de la distribution. La DSI du groupe disposant d'un parc applicatif financier hétérogène (CEGID.X3/ARCOLE), l'entreprise entreprend un important projet de refonte du SI financier mettant en œuvre SAP pour les entrepôts et METI pour les magasins.

Rattaché au DSI, vous accompagnez les équipes projets SAP et les interlocuteurs métiers finance et comptabilité dans le pilotage et la mise en œuvre des outils cibles :

- rédaction des spécifications détaillées des interfaces
- suivi de la réalisation
- accompagnement à la recette
- suivi de la mise en pré-production & production
- accompagnement des utilisateurs et formation
- maintenance et optimisation des outils existants en vue d'une rationalisation future
- encadrement de l'équipe de maintenance opérationnelle chargée des outils actuels.

Votre profil :

- formation bac + 5 ingénieur en informatique, idéalement complétée par une formation, des compétences ou une expérience en finance et comptabilité
- bonne connaissance d'un outil comptable (SAP Fi/Co, CEGID, SageX3, Arcole finance)
- connaissance appréciée de la distribution, en particulier des activités en magasin et de l'outil METI Mag/Compta.
- bon relationnel et force de proposition

Source : Apec

### À voir aussi

#### ■ Les Fiches Fonctions

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

#### ■ Les Fiches Secteurs

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

#### ■ L'Annuaire des métiers

consultable sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Ma carrière »

## ■ TÉMOIGNAGE

■ Marika Lekoute

**Senior consultante AMOA SI finance, Sopra Group**

**« Je conseille et accompagne nos clients (DAF, DSI) dans l'optimisation des outils, des processus et des systèmes d'informations financières et comptables appliquées à toutes les fonctions ».**

Après un BTS comptabilité-gestion et un DECF, Marika Lekoute rejoint en 2001 le groupe Carrefour France, comme adjointe du contrôleur de gestion d'un hypermarché dont elle dirige l'équipe comptable durant 2 ans. Puis à la direction des systèmes d'information DSI du groupe, elle assiste un chef de projet, comme responsable de domaine fonctionnel, chargée du déploiement d'un nouvel ERP comptable et financier en France et à l'international. Elle met ainsi ses connaissances fonctionnelles au service de la direction financière du groupe (la maîtrise d'ouvrage MOA) et de la DSI (la maîtrise d'œuvre MOE). « J'ai été formée en interne aux différents étapes de la gestion de projet : planification, analyse des besoins, études d'impact, rédaction des spécifications fonctionnelles, tests d'intégration, recette fonctionnelle, formation des key users (référents) et utilisateurs, mise en production, suivi et maintenance ».

En 2006, elle a « un coup de cœur pour Sopra Group, pour sa gestion humaine des collaborateurs et ses perspectives de développement », réalisant son souhait de s'ouvrir à d'autres cultures d'entreprise et d'enrichir son expérience. Cet acteur majeur européen du conseil, des services informatiques et de l'édition de logiciels compte plus de 13 000 collaborateurs dont 500 consultants regroupés sous la marque Sopra Consulting. Rattachée à l'entité industrie et services, elle conseille une diversité de clients, grands groupes interna-

tionaux, ETI, PME-PMI. Encadrant 4 consultants, elle est responsable de la coordination fonctionnelle des outils financiers appliqués à la comptabilité générale, le contrôle de gestion, la trésorerie, les immobilisations, la consolidation... Elle veille en outre à leur mise en adéquation avec des modules fonctionnels (vente, achats, stocks, logistique, relation clients,...).

*« Intervenir auprès des métiers me permet de garder le lien opérationnel avec le client, de lui proposer des solutions adaptées à ses besoins métier et techniques, conformes aux exigences de la DSI. J'apprécie le caractère dimensionnel d'un projet : définir le budget, les délais, recueillir et formaliser les besoins des utilisateurs, animer des ateliers de conception générale, modéliser les modes opératoires, élaborer les livrables comme des spécifications fonctionnelles générales et/ou détaillées (SFG / SFD), participer aux phases de maquettage et prototypage, réaliser des tests et la recette fonctionnelle, détecter et résoudre les anomalies, suivre la maintenance. J'assure aussi l'interface avec les intégrateurs du système et la DSI.*

L'évolution de son métier accompagne celle des TIC et des réglementations financières (normes internationales par exemple) « tout va très vite, les technologies sont toujours plus innovantes, les clients plus exigeants... On fonctionne à date ».

Dans l'exercice de son métier, il lui faut veiller à s'ouvrir aux différents domaines fonctionnels et de parfaire ses connaissances liées au SI. « Même si une spécialisation permet d'atteindre un haut niveau d'expertise, la connaissance de plusieurs domaines permet de comprendre plus vite et répondre au mieux aux besoins de nos clients ». C'est pourquoi il faut développer une expérience transversale et « pluri-techniques » dans la coordination de projets.





# N° 16 - EXPERT-COMPTABLE

CHARGÉ/CHEF/DIRECTEUR DE MISSION EXPERT-COMPTABLE,  
AUDITEUR COMPTABLE/FINANCIER

L'expert-comptable a pour mission de garantir la fiabilité des comptes de l'entreprise produits en conformité avec les législations comptables, sociales et fiscales. Il exerce en tant que salarié ou en indépendant. Il peut également s'installer en société. L'exercice en indépendant est réglementé par l'ordre des experts-comptables.



Stagiaire expert-comptable : entre 25 et 30 K€  
Jeune diplômé : entre 30 et 35 K€  
Jeune cadre : entre 35 et 45 K€  
Cadre confirmé : entre 45 et 80 K€ (et plus, suivant la nature du cabinet et le volume d'activités).

## Qui recrute ?

- Cabinets d'expertise comptable et / ou de commissariat aux comptes
- Le métier peut être exercé en indépendant

## Rattachement hiérarchique

- Dirigeant du cabinet ou son associé (en cabinet)

## Relations fonctionnelles

- En clientèle
- Chef comptable
- Directeur comptable
- Directeur administratif et financier
- Contrôleur de gestion
- Responsable du contrôle de gestion

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Tenue des comptes

Notamment pour les libéraux ou les petits cabinets comptables

- Enregistrer les pièces comptables.
- Établir les déclarations fiscales et sociales.
- Procéder à la révision annuelle des écritures comptables.
- Élaborer le bilan, le compte de résultat et les annexes comptables.

#### Surveillance comptable

- Réviser les comptes et contrôler périodiquement les enregistrements comptables effectués par le service comptable du client.
- Contrôler et réviser les déclarations fiscales et sociales.
- Établir les situations comptables intermédiaires tous les trois ou six mois pour permettre à l'entreprise de connaître précisément sa situation avant l'échéance légale.

#### Établissement des comptes annuels

- Contrôler l'inventaire des stocks par sondage pendant l'inventaire et vérifier leur valorisation par contrôle de la méthode.
- Vérifier et établir les écritures de clôture.
- Établir le bilan et le compte de résultats en conformité avec les normes *IFRS* ou non (seule une minorité d'entreprises est soumise aux *IFRS*).
- Établir l'annexe comptable.
- Établir la liasse fiscale.
- Établir des comptes consolidés.

#### Audit des comptes

- Contrôler la véracité des comptes établis par l'entreprise et l'absence d'anomalies significatives.
- Vérifier la cohérence des états financiers présentés avec les transactions effectivement réalisées.
- Examiner par sondages les éléments justifiant les données comptables.
- Vérifier la pertinence des valorisations effectuées par les comptables ou contrôleurs de gestion.
- Contrôler le respect des normes comptables légales dans l'élaboration des comptes.

#### Diligences légales

L'expert-comptable, en tant que profession légale, doit effectuer des diligences spécifiques imposées par la loi :

- Vérifier les documents juridiques légaux établis par l'entreprise.
- Vérifier la tenue des instances légales de l'entreprise.

### Activités éventuelles

L'expert-comptable peut aussi exercer des activités dans les domaines suivants :

#### Social

- Vérifier l'existence de la conformité des éléments de salaires, établir les bulletins, tenir le journal des salaires.
- Établir les déclarations sociales périodiques.
- Rédiger les contrats de travail des salariés du client.
- Assurer le suivi de la législation juridique sociale.

#### Juridique

- Établir les documents de secrétariat juridique légaux : procès-verbal d'assemblée générale, de conseil d'administration, de rapport de gestion.
- Rédiger le cahier des charges du nouvel outil informatique de comptabilité et de gestion commerciale sur demande du client.

### Variabilité des activités

**En exercice libéral et dans un cabinet de taille modeste**, les activités dominantes portent sur la tenue et l'établissement des comptes (entre janvier et mai : période des bilans).

**Les cabinets de taille moyenne** (2-3 associés entourés de 30-40 collaborateurs) se consacrent davantage à la surveillance et la révision comptables, le commissariat aux comptes représentant 10 à 30 % du CA (57 % des cabinets ont au moins un mandat).

**Les cabinets plus importants** (jusqu'à 5000 collaborateurs), exerçant à l'international, rendent leurs équipes multi-culturelles et interviennent principalement dans le conseil. L'organisation est liée à la taille, : par spécialité (audit d'acquisition, étude des provisions, cession de fonds commerciaux...), par profession (restauration, profession libérale, artisan...).

## Facteurs d'évolution du métier

Le programme du diplôme d'expertise comptable a été modifié accordant une place importante aux évolutions du droit comptable et à la mise en pratique des IFRS. D'autres enseignements ont été développés tels que la communication, l'information financière, le management...

À la demande des clients, le métier d'expert-comptable s'ouvre de plus en plus sur le conseil, à forte valeur ajoutée, prodigué actuellement à la marge : en réglementation sociale, fiscalité gestion patrimoniale, nouvelles technologies (informatique externalisée), ce qui implique des compétences nouvelles dans ces domaines.

Demain, son périmètre devrait s'élargir (impact de la directive européenne) : il pourra exercer une activité commerciale (à titre accessoire), apporter du conseil à tout client, être moteur dans le financement des TPE-PME.

## ■ LE PROFIL

### Diplômes requis

- DCG (diplôme de comptabilité et gestion) et DSCG (diplôme supérieur de comptabilité et gestion) ; un étudiant en master 2 peut directement passer les épreuves du DSCG.

- Stage de 3 ans obligatoire en cabinet d'expertise comptable
- DEC (diplôme d'expertise comptable).

Établissements préparant à ces diplômes : ICS Bégué, ENGDE (école supérieure de gestion et d'expertise comptable), ESCIA, ICEE de Nantes, ESCG (école supérieure de commerce et gestion),...

### Durée d'expérience

Le stage de 3 ans est exigé. En fait il s'agit bien d'un poste salarié à plein temps avec des contraintes de formation.

L'exercice en libéral est possible dès l'obtention du diplôme. Il conviendra de bien sélectionner son cabinet afin de réaliser des missions intéressantes. Les grands cabinets disposent de clients de taille plus importante mais avec une autonomie réduite pour les collaborateurs débutants. Les cabinets de plus petite taille ont une clientèle de TPE PME et les collaborateurs même débutants sont rapidement responsabilisés sur des missions importantes.

## Compétences techniques

- Maîtrise parfaite des techniques comptables et financières, goût et mémoire des chiffres.
- Maîtrise des outils informatiques de gestion : tableurs, logiciels comptables, logiciels de facturation.
- Maîtrise de la fiscalité, du droit des affaires et du droit social.
- Compréhension des ERP pour mieux appréhender les risques d'audit et anticiper sur les possibilités des outils.
- Maîtrise des IFRS et de leur application.

## Traits de personnalité

- Pédagogie, écoute, sens du contact : expliquer le sens de son intervention.
- Esprit de synthèse, logique et rigueur intellectuelle : suivre les dossiers des collaborateurs.
- Esprit d'entreprise, sens du client : démarcher, fidéliser les clients, développer son réseau, communiquer.
- Grande discrétion par rapport aux dossiers traités.

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Comptable
- Contrôleur financier
- DAF
- Assistant directeur financier
- Auditeur externe
- Expert-comptable stagiaire
- Collaborateur comptable (parfois non cadre)

### Évolutions professionnelles (P+1)

- Expert-comptable associé ou propriétaire de son cabinet
- Chef/*manager*/directeur de mission en cabinet
- Directeur financier
- Directeur comptable
- Enseignant (avec diplôme d'agrégation en économie et gestion)

## Exemple d'offres

### ■ Expert-comptable (H/F)

Champagne

40 à 60 K€

Ce cabinet d'expertise comptable implanté sur deux sites dans la région apporte un conseil de qualité en maintenant une relation de proximité avec ses clients.

La clientèle est composée de sociétés diversifiées locales ou régionales et nécessite un interlocuteur privilégié. Anticipant un départ en retraite, l'expert-comptable renforce son équipe en recrutant un collaborateur responsable d'un portefeuille de clients composé de TPE et PME intervenant dans divers secteurs d'activité.

Le candidat s'appuiera sur une équipe de 3 collaborateurs dont il supervisera les travaux comptables et pour lesquels il interviendra pour la clôture des comptes. Il prendra une part majeure en responsabilités, autonomie et initiatives dans la gestion du cabinet (lettres de mission, facturation) et la rentabilité de son portefeuille. Il pourra notamment effectuer les arrêtés de bilans chez ses clients et participer au développement commercial de l'entité en s'investissant dans les réseaux locaux. Il sera amené à intervenir en commissariat aux comptes (une quarantaine de mandats).

Solide techniquement, votre expérience significative en cabinet et votre maturité professionnelle vous permettront de vous imposer. La culture du cabinet demande un certain attrait pour la polyvalence (sensibilité à la gestion, à l'audit, au social ou au juridique) afin d'apporter un excellent niveau de conseil aux clients.

Diplômé ou en vue de l'être rapidement, vous souhaitez vous investir dans la direction d'une structure familiale et ambitionnez une perspective d'association.

Source : Apec

## Exemple d'offres

### ■ Expert-comptable mémorialiste (H/F)

Marseille (13)

33 à 35 K€

Notre cabinet d'expertise comptable est affilié à un réseau national (550 salariés, 12 000 clients) et intervient dans tous les secteurs d'activité : agriculture, artisanat, commerce, services, professions libérales, PME.

Intégré(e) à une agence, vous maintiendrez une relation de conseil et d'appui à la clientèle. Vos principales missions seront :

- la gestion d'un portefeuille d'adhérents de manière autonome,
- la tenue et/ou la révision comptable,
- l'établissement des déclarations fiscales (TVA, TP, TVTS, IS...),
- l'établissement des bilans et liasses fiscales,
- la réalisation des conclusions par cycle,
- la rédaction de synthèses de dossiers,

Diplômé(e) d'un bac +5, vous souhaitez poursuivre ou terminer votre stage d'expertise. Vous justifiez d'une expérience de 2 ans minimum au sein d'un cabinet comptable et maîtrisez les règles comptables et fiscales. Rigoureux dans votre travail, vous savez faire preuve d'autonomie, d'un esprit d'équipe et d'un excellent relationnel.

Source : Apec

## À voir aussi

### ■ Les Fiches Fonctions

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

### ■ Les Fiches Secteurs

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

### ■ L'Annuaire des métiers

consultable sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Ma carrière »

## ■ TEMOIGNAGE

■ Stéphane Mariette

**Expert-comptable, co-gérant groupe SEJ experts**

**« Technicien et expert du chiffre, l'expert-comptable élargit son champ d'activités sur le conseil en ingénierie financière et patrimoniale, dans une démarche de développement d'affaires ».**

Après un BTS en comptabilité-gestion, Stéphane Mariette obtient en 1996 ses DECF, DESCF et le diplôme de l'ICS Bégué, puis son expertise comptable (DEC) en 2006.

Après ses 7 années d'études, il suit le parcours classique réservé aux stagiaires, avant leur obtention du DEC et l'inscription au tableau de l'ordre. « *J'ai travaillé 3 ans en cabinet sur la base de notre métier, de A à Z : bilans d'activité, tenues et saisies comptables, déclarations fiscales, TVA.* »

En 1999 Stéphane Mariette décide de développer avec deux associés, deux cabinets d'expertise comptable, l'un spécialisé (métiers artistiques, communication du spectacle et de l'audiovisuel), l'autre généraliste.

Depuis 2002, toutes les activités sont englobées dans le groupe SEJ Experts, complétées en 2007 par le commissariat aux comptes. Il en est le co-gérant. Le groupe est organisé en 3 pôles.

Le pôle Expertise comptable comprend un chef de mission et 14 collaborateurs dont 2 juniors. Les confirmés possèdent au minimum un BTS comptabilité-gestion « *certaines sont en cours de VAE pour atteindre le niveau DECF ou DESCF ; nous les accompagnons dans leur projet.* »

Le pôle Juridique (2 personnes) gère la tenue des assemblées générales et l'approbation des comptes, les projets de création, cession, liquidation d'entreprise, la modification des statuts.

Au sein du pôle Social, un chef de mission supervise 2 gestionnaires comptables. « *Notre chef de mission a débuté en tant qu'apprenti. Nous sommes attachés à soutenir chacun dans sa progression de carrière.* ». Ces personnes gèrent les paies, les déclarations de charges sociales, les soldes de tous comptes... et accompagnent le client dans la rédaction

des contrats de travail, la mise en place des IRP (instances représentatives du personnel) ou d'un intéressement...

La plupart des dossiers sont peu à peu traités par les collaborateurs, avec l'appui de leur chef de mission. Celui-ci organise leur planning, leur apporte un éclairage technique, avec pédagogie et soutien. Les collaborateurs peuvent évoluer, s'ils en expriment le souhait, vers ce poste.

Stéphane Mariette intervient sur les dossiers nécessitant une réponse technique pointue, de nature fiscale « *l'ingénierie financière du dirigeant ou le montage juridique de son entreprise permettent d'optimiser sa fiscalité* » ou juridique « *nous sommes souvent amenés à opérer un montage juridique avec une holding ou une augmentation complexe de capital* ». La validation des bilans avec les clients et sa signature relèvent de ses attributions.

L'élargissement du champ d'actions des experts-comptables est primordiale, tous les pôles développent leur rôle de conseil, « *une intervention à forte valeur ajoutée* » : évaluer une entreprise (cession, fusion), mettre en place des tableaux de bord ou des outils d'aide à la décision, valoriser le patrimoine du dirigeant, sa rétribution, sa couverture sociale, déterminer les systèmes de rémunération...

« *On assiste à une évolution de la profession suite aux directives européennes ; les cabinets sont ainsi mis en concurrence potentielle avec les banques. La fin du monopole en France de l'expertise comptable est prévisible à terme, estime-t-il au niveau européen ; les banques devraient se positionner sur certaines activités de service auprès des TPE/PME. A nous en tant qu'experts-comptables de rester proches de nos clients et de les aider sur des activités à plus forte valeur ajoutée.* »

La dimension « affaires » devrait se renforcer dans le métier : Stéphane Mariette partage avec ses deux associés le développement du groupe, il veille à garder des liens directs avec ses clients, à maintenir une grande disponibilité « *le client peut devenir notre prescripteur auprès de son propre réseau* », à déployer une communication diversifiée (catalogue de « fiches produits », présence aux salons, contacts réseau, site web...).



# N° 17 - COMMISSAIRE AUX COMPTES

## AUDITEUR LÉGAL

Mandaté par les actionnaires dans le cadre d'audits légaux, le commissaire aux comptes réalise des missions de certification des comptes annuels d'une entreprise. Extérieur à celle-ci, il est au service de l'intérêt général et de la sécurité financière, bénéficiant d'une indépendance garantie par les autorités de tutelle. C'est une profession réglementée.



- Jeune diplômé stagiaire : entre 25 et 30 K€
- Jeune cadre : entre 30 et 40 K€
- Cadre confirmé (chef de mission, manager) : entre 40 et 60 K€ (ou plus)
- Associé : en fonction des résultats du cabinet.

*NB : La rémunération dépend des missions à effectuer*

### Qui recrute ?

- Sociétés de commissariat aux comptes
- Cabinets de conseil, audit, expertise comptable

### Rattachement hiérarchique

- En cabinet :
  - Chef ou responsable de mission
  - *Manager*
  - Directeur ou associé

### Relations fonctionnelles

- Au sein de l'entreprise auditée
  - Contrôleur de gestion,
  - Chef comptable,
  - Responsable de la paie
  - Contrôleur interne
  - Directeur comptable et/ou financier
  - Ses conseillers : fiscaliste, juriste, avocat, informaticien
  - Ses banquiers

## ■ LE POSTE

La nomination d'un commissaire aux comptes résulte soit de l'obligation légale liée au statut, soit d'un dépassement de seuils fixé par le législateur pour un type d'entité donné, soit d'une décision volontaire des associés lorsqu'il n'existe pas d'obligation légale.

### Activités principales

#### Définition de la stratégie d'audit

Dans le respect des normes d'exercice professionnelle et du code de déontologie au regard de la mission :

- Étudier l'historique de l'entreprise, son secteur d'activité : prise de connaissance générale.
- Appréhender sa structure juridique et l'incidence sur la complexité de la mission.
- Définir les grands axes de la stratégie correspondant aux exigences légales et à la mise en œuvre des diligences indispensables.

#### Revue du contrôle interne

Afin de déterminer le niveau de détail et d'analyse nécessaire à la réalisation de la mission.

- Analyser l'organisation, le fonctionnement des services, les schémas de circulation des documents financiers, comptables et juridiques.
- Revoir les procédures, vérifier leur application (entretiens avec les collaborateurs concernés, tests matérialisés), apprécier leur efficacité.
- Établir les conclusions en termes de risques proportionnels à l'importance des contrôles comptables (plus les procédures de contrôle interne sont efficaces et appliquées, moins il sera nécessaire de contrôler le détail des pièces comptables).

#### Audit des comptes

- Vérifier la régularité des états financiers, leur conformité et sincérité (correspondent-ils à la réalité matérialisée des transactions réalisées ? existe-t-il des anomalies significatives, de nature juridique, fiscale, organisationnelle ?)
- Examiner par sondage les données contenues dans ces comptes.
- Vérifier la pertinence des valorisations (comptage des produits finis en stocks...).
- Vérifier le respect des normes comptables légales dans l'élaboration des comptes.

#### Mise en œuvre des diligences légales

- Effectuer les diligences spécifiques imposées par la loi.
- Vérifier la conformité des documents juridiques légaux établis par l'entreprise.
- Vérifier la tenue des instances légales de l'entreprise.

#### Prise de décision

- Communiquer ses conclusions aux actionnaires et dirigeants, recueillir leurs commentaires.
- Formuler les réserves en les justifiant, proposer des ajustements, vérifier leur mise en œuvre.
- Délivrer la certification, avec ou sans réserve, ou la refuser sur la base d'un rapport.

### Activités éventuelles

A la demande du client : effectuer des diligences directement liées (DDL) aux diligences légales : réaliser des audits contractuels complémentaires, définis par des normes d'exercice professionnel (NEP) liées à la mission (par exemple, consolider les comptes, désigner à titre temporaire un cadre comptable/financier). La loi en autorise 9 : audit comptable, examen limité, alternatives, procédures convenues, consultations, acquisition, cession de valeurs mobilières...

### Variabilité des activités

Elle est liée à la taille du cabinet (appartenance éventuelle à un réseau mondial,...), à celle des entreprises auditées et à la nature de la mission.

#### Dans un grand cabinet

- Débutant ou confirmé, un assistant démarrera sur des missions classiques de commissariat aux comptes. Il bénéficiera d'une formation aux process normés, laissant peu de place aux initiatives individuelles. Il participera souvent à des audits d'acquisition ou de restructuration de sociétés en difficultés.
- Le chef/directeur de mission mènera le côté opérationnel de la mission d'audit en répartissant les travaux aux différents assistants et s'assurera que les diligences ont été correctement effectuées sur chaque cycle.
- Le manager/senior manager mettra en œuvre la stratégie d'audit définie, proposera à l'associé une opinion d'audit fiable et sécurisé. Pour une mission, il constituera et managera l'équipe d'audit.
- L'associé définira la stratégie d'audit. Il portera la responsabilité globale et légale d'une mission.



## Dans un cabinet plus modeste

Sur de petits mandats, un jeune auditeur gagnera plus vite en autonomie et responsabilités. Les tâches seront plus variées et la responsabilisation plus importante.

La plupart des cabinets se spécialise par pôles de compétence (transaction, patrimoine, comité d'entreprise...) ou par secteurs (économie sociale, filiales françaises de groupes étrangers, fonds d'investissement immobilier...).

Le commissaire aux comptes ne peut mener un audit légal dans la société où il exerce en tant qu'expert-comptable. Nommé pour auditer 6 exercices, il est soumis à l'obligation de rotation de ses mandats au sein d'un même cabinet.

## Facteurs d'évolution du métier

- Suite à la crise financière de 2008/2009, un certain nombre de recommandations ont été édictées par la commission européenne fin 2010 (Livre vert) concernant la profession et notamment le renforcement des procédures de contrôle interne (mise en place de nouvelles normes : en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, de responsabilité sociale des entreprises (RSE)... Il est également prévu d'alléger et de simplifier le contrôle des PME en adoptant un « audit limité » ou « examen légal » de leurs états financiers.
- On assiste depuis quelques années au développement, notamment en structure unipersonnelle, de missions de conseil (évaluation d'entreprises ou d'actifs, opérations de fusion-acquisition,...).
- Enfin, il est prévu pour renforcer la professionnalisation du métier de mettre en œuvre des dispositifs de formation permanente.

## ■ LE PROFIL

### Diplômes requis

- DSCG préparé en école de commerce et de gestion.
- Master en CCA.
- Stage professionnel de 3 ans auprès d'un maître de stage agréé.
- Diplôme d'aptitude au commissariat aux comptes ou diplôme d'expertise comptable.
- Affiliation obligatoire à la CNCC et inscription sur liste officiellement assermentée.

## Durée d'expérience

Le stage obligatoire de 3 ans constitue un minimum. La plupart des postes proposés demande une expérience de 3 à 5 ans, voire plus selon les responsabilités et les missions confiées.

## Compétences techniques

- Maîtrise de la lecture des états financiers et comptables.
- Maîtrise des outils de bureautique et notamment des tableurs.
- Connaissances approfondies : règles comptables, juridiques, fiscales.
- Anglais des affaires.

## Traits de personnalité

- Rigueur dans le maniement des chiffres.
- Bon sens et intuition dans la recherche d'explication des comptes.
- Indépendance, sens critique et aptitude à mener à bien des investigations.
- Grande disponibilité et forte capacité de travail.
- Esprit d'analyse et de synthèse.
- Capacité à déléguer et à former les collaborateurs moins expérimentés.
- Goût pour le terrain : les auditeurs interviennent sur le « day to day » audit, en clientèle.

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Auditeur externe
- Expert-comptable
- Consolidateur

### Évolutions professionnelles (P+1)

- Installation ou création d'un cabinet

En entreprise :

- Contrôleur de gestion
- Auditeur interne
- Responsable comptabilité ou consolidation
- Directeur comptable ou financier
- Directeur administratif et financier

## Exemple d'offre

### ■ Chef de mission audit légal (H/F) Métropole lilloise (59) Rémunération négociable

Pour un cabinet d'expertise comptable reconnu : rattaché(e) à un associé et au sein du pôle Audit, vous menez des missions d'audit légal des comptes sociaux et consolidés ainsi que des missions d'audits contractuelles avec la possibilité de missions spéciales.

Vous serez amené(e) à intervenir auprès de sociétés de toute taille (sociétés cotées, PME, PMI, filiales de groupes français ou étrangers), dans des secteurs variés.

Vos principales missions seront :

- La définition des programmes de travail de votre équipe,
- L'encadrement d'une équipe dont vous serez responsable,
- La prise en charge de l'organisation et de la conduite des missions,
- Le suivi de la relation client,
- La rédaction de documents de synthèse
- la gestion de la rentabilité de vos missions

Issu d'une formation supérieure en audit/gestion (type école de commerce ou *master CCA*), vous disposez d'une expérience minimum de 5 ans acquise en cabinet d'expertise comptable. La maîtrise de l'anglais est impérative.

Votre excellent relationnel, vos aptitudes managériales et vos solides compétences techniques vous ouvrent des perspectives de carrière valorisantes au sein d'une structure en fort développement.

Source : Apec

## Exemple d'offre

### ■ Manager audit légal (H/F) Nantes (44) 50 à 60 K€

Nous sommes un groupe d'audit, d'expertise comptable et de conseil, membre d'un réseau international de renom, intervenant auprès des entreprises actives sur leur marché français et international.

En charge d'une équipe de 3 collaborateurs, vous pilotez les missions d'audit, notamment de comptes consolidés, auprès de groupes régionaux des secteurs de l'industrie et des services.

Par un encadrement de proximité efficace, vous assurez la supervision technique de votre équipe, veillez au contrôle de sa production et participerez aux travaux. Vous apporterez aux clients un service à forte valeur ajoutée tout en respectant les exigences de qualité et de sécurité pour la détermination de l'opinion. Poste évolutif.

Diplômé(e) d'une formation supérieure en comptabilité (DSCG, DEC) ou d'une école de commerce, d'ingénieurs, ou universitaire, vous souhaitez valoriser une expérience d'encadrement réussie de plus de cinq années, acquise en audit légal et contractuel au sein d'un cabinet d'audit.

Vous faites preuve d'un très bon relationnel et vous vous attachez à écouter, comprendre et gérer vos clients et équipes.

Vous avez une grande maîtrise de l'anglais courant et technique, à l'oral comme à l'écrit.

Source : Apec

## À voir aussi

### ■ Les Fiches Fonctions

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

### ■ Les Fiches Secteurs

consultables sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Marché de l'emploi »

### ■ L'Annuaire des métiers

consultable sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « Ma carrière »

## ■ TEMOIGNAGE

■ Olivier Arthaud

**Président cabinet GVGM, audit – commissariat aux comptes**

**« L'audit légal permet un diagnostic fiable et sécurisé de l'information comptable et financière. L'auditeur est le gardien de la bonne information financière des entreprises »**

Depuis 1999, Olivier Arthaud est associé du cabinet GVGM, dédié à deux activités, l'expertise comptable et le commissariat aux comptes, implanté sur 4 sites régionaux, comprenant une centaine de collaborateurs. Il préside deux sociétés lyonnaises, chacune dédiée à une des deux activités. Il exerce, au niveau national, des responsabilités de représentation professionnelle auprès de la CNCC et pédagogiques auprès du syndicat professionnel ECF.

Il complète sa formation en droit fiscal et comptabilité (DEC, DSCG) avec un DESS en évaluation et transmission d'entreprises, un DU de droit fiscal.

Le pôle audit/commissariat aux comptes comprend 8 personnes, placées sous l'autorité d'une directrice de mission, expert-comptable diplômée, responsable d'une centaine de dossiers gérés par 3 responsables de mission. Experts-comptables stagiaires possédant une première expérience de 3 à 4 ans, ceux-ci sont diplômés du DSCG, en attente de valider leur DEC. 4 collaborateurs de niveau bac + 5 comptable les assistent.

*« Malgré notre taille modeste, nos activités sont diversifiées : conseil en opérations de fusion-acquisition, évaluation d'entreprises, commissariat aux apports et à la fusion, commissariat aux comptes, établissement de comptes consolidés. Nos clients sont de toutes tailles, de la PME à la société cotée ».*

Une mission est toujours réalisée par une équipe : selon le dossier, 2 à 6 personnes sont mobilisées, durant 2 à 10 jours. Olivier Arthaud intervient en accompagnement technique et en soutien pédagogique aux collaborateurs. Le dirigeant d'une PME, le directeur financier, le contrôleur de gestion, le responsable juridique demeurent ses interlocuteurs privilégiés chez le client. Tous les responsables administratifs et financiers, le directeur industriel (pour l'inventaire des stocks) sont également sollicités lors d'une mission.

Olivier Arthaud réalise deux types d'audits. Dans le cadre d'audits légaux, il intervient avant la clôture des comptes, analysant les différents circuits internes d'informations afin de vérifier l'absence d'erreurs et de fraudes « *le décideur est-il le payeur, les contrôles réciproques sont-ils pertinents ou défaillants ?* »

Il effectue, par différents tests, l'audit des comptes et leur certification.

Rattaché au procureur de la République, il a pour mission de lui signaler au procureur de la République tout fait délicieux (abus de biens sociaux,...). Garant de la santé financière de l'entreprise, il applique si nécessaire la procédure d'alerte auprès du tribunal de commerce qui prend alors les dispositions pour éviter le dépôt de bilan.

Il mène également des audits contractuels (diligences directement liées), comme des audits d'acquisition, sur les aspects comptable, juridique, financier, social. « *Nous devons également être en mesure d'apprécier la stratégie de l'entreprise afin d'en évaluer les risques* ».

Nombreux actuellement sont les projets d'acquisition : les vendeurs, approchant de la retraite, anticipent sur la situation économique difficile, tandis que les acquéreurs veulent profiter d'un effet d'aubaine sur les prix.

L'activité de « commissariat aux apports et à la fusion » est particulièrement soumise au strict respect de normes et de procédures dictées par le code du commerce : le commissaire aux comptes valide les évaluations réalisées par l'entreprise ou des experts.

*« L'évolution des textes, des normes IFRS, a nécessité depuis environ 5 ans une amélioration de l'expertise technique de la CNCC (Compagnie nationale des commissaires aux comptes), gardienne de la doctrine, des normes professionnelles et de nos bonnes pratiques ».*

*En effet, l'exercice du commissariat aux comptes était, il y a encore une décennie, moins complexe, moins réglementée dans les procédures. Depuis ces dernières années, pour prévenir les risques bancaires et boursiers, la LSF loi de sécurité financière a mis en place, pour la profession, le Haut conseil du commissariat aux comptes (H3C), garant vigilant de la déontologie. Dans la rédaction des dossiers il nous faut désormais observer un strict formalisme : la mention d'éléments prouvant la rigueur de nos process nous prémunira d'une action éventuelle en justice ».*



# – POUR ALLER PLUS LOIN –

- ORGANISMES INSTITUTIONNELS
- ASSOCIATIONS ET FÉDÉRATIONS PROFESSIONNELLES
- ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES INTERNATIONALES
- ÉTABLISSEMENTS DE FORMATION
- PUBLICATIONS
- SITES INTERNET



## –PRINCIPAUX ORGANISMES INSTITUTIONNELS–

---

### **Autorité des marchés financiers (AMF)**

17 place de la Bourse  
75082 Paris cedex 02  
[www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)

---

### **Autorité des normes comptables (ANC)**

3 bd Diderot  
75012 Paris  
[www.anc.gouv.fr](http://www.anc.gouv.fr)

---

### **Banque de France**

31 rue Croix des petits champs  
75049 Paris cedex 01  
[www.banque-france.fr](http://www.banque-france.fr)

---

### **Caisse des Dépôts et Consignations (CDC)**

56 rue de Lille  
75007 Paris  
[www.caissedesdepots.fr](http://www.caissedesdepots.fr)

---

### **Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME)**

10 terrasse Bellini  
92806 Puteaux cedex  
[www.cgpmefr.fr](http://www.cgpmefr.fr)

---

### **Conseil National de la Comptabilité (CNC)**

139 rue de Bercy  
75012 Paris  
[www.cnc.bercy.gouv.fr](http://www.cnc.bercy.gouv.fr)

---

### **Cour des Comptes**

13 rue Cambon  
75001 Paris  
[www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr)

---

### **Haut conseil du commissariat aux comptes (H3C)**

10 rue Auber  
75009 Paris  
[www.h3c.org](http://www.h3c.org)

---

### **Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (MINEFI)**

139 rue de Bercy  
75012 Paris  
[www.economie.gouv.fr](http://www.economie.gouv.fr)

---

### **Ministère de la Justice et des Libertés**

13 place Vendôme  
75042 Paris cedex 01  
[www.justice.gouv.fr](http://www.justice.gouv.fr)

---

### **Oseo**

27-31 av. du Général Leclerc  
94710 Maisons-Alfort cedex  
[www.oseo.fr](http://www.oseo.fr)

## –ASSOCIATIONS ET FÉDÉRATIONS PROFESSIONNELLES–

---

### **Académie des sciences et techniques comptables et financières**

19 rue Cognacq-Jay  
75341 Paris cedex 07  
[www.lacademie.info](http://www.lacademie.info)

---

### **Association française des credit managers et conseils (AFDCC)**

11 rue du Chevalier de Saint Georges  
75008 Paris  
[www.afdcc.com](http://www.afdcc.com)

---

### **Association française de la gestion financière (AFG – ASFI)**

31 rue Miromesnil  
75008 Paris  
[www.afg-asffi.com](http://www.afg-asffi.com)

---

### **Association française des investisseurs en capital risque (AFIC)**

14, rue de Berri  
75008 Paris  
[www.afic.asso.fr](http://www.afic.asso.fr)

---

### **Association française des sociétés financières (ASF)**

24, avenue de la Grande Armée  
75854 Paris cedex 17  
[www.asf-france.com](http://www.asf-france.com)

---

### **Association française des trésoriers d'entreprise (AFTE)**

20, rue d'Athènes  
75009 Paris  
[www.afte.com](http://www.afte.com)

---

### **Association francophone de comptabilité (AFC)**

c/o INTEC/CNAM, 40 rue des Jeûneurs  
75002 Paris  
[www.afc-cca.com](http://www.afc-cca.com)

---

### **Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise (AMRAE)**

80 bd Haussmann  
75008 Paris  
[www.amrae.fr](http://www.amrae.fr)

---

### **Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion (DFCG)**

14 rue Pergolèse  
75773 Paris cedex 16  
[www.dfcdg.com](http://www.dfcdg.com)

---

---

### **Association nationale des experts-comptables stagiaires (ANECS)**

92 rue de Rivoli  
75004 Paris  
[www.anecs.org](http://www.anecs.org)

---

### **Association des professionnels et directeurs comptabilité et gestion (APDC)**

14 rue Pergolèse, CS 11655  
75773 Paris cedex 16  
[www.apdc-france.com](http://www.apdc-france.com)

---

### **Centre des professions financières (CPF)**

20, rue de l'Arcade  
75008 Paris  
[www.professionsfinancieres.com](http://www.professionsfinancieres.com)

---

### **Chambre nationale des conseils experts financiers (CNCEF)**

72 avenue Kléber  
75016 Paris  
[www.cncef.fr](http://www.cncef.fr)

---

### **Club des jeunes experts-comptables et commissaires aux comptes (CJEC)**

92 rue de Rivoli  
75004 Paris  
[www.cjec.org](http://www.cjec.org)

---

### **Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC)**

18 avenue de Messine  
75008 Paris  
[www.cncc.fr](http://www.cncc.fr)

---

### **Experts-comptables et commissaires aux comptes de France (ECF)**

51 rue d'Amsterdam  
75008 Paris  
[www.e-c-f.fr](http://www.e-c-f.fr)

---

### **Fédération internationale des experts-comptables et commissaires aux comptes francophones (FIDEF)**

19 rue Cognacq Jay  
75341 Paris cedex 07  
[www.fidef.org](http://www.fidef.org)

---

### **Groupement des Associations Professionnelles de la Finance (GPF)**

12bis place Henri Bergson  
75008 Paris  
[www.gpf-france.org](http://www.gpf-france.org)

---



---

**Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI)**

40 avenue Hoche  
75008 Paris  
[www.ifaci.com](http://www.ifaci.com)

---

**Institut français des experts-comptables (IFEC)**

139 rue du Faubourg Saint Honoré  
75008 Paris  
[www.ifec.fr](http://www.ifec.fr)

---

**Ordre des experts-comptables**

19 rue Cognacq Jay  
75341 Paris cedex 07  
[www.experts-comptables.fr](http://www.experts-comptables.fr)

---

**Société française des analystes financiers (SFAF)**

89-91 rue Fg St Honoré  
75008 Paris  
[www.sfaf.com](http://www.sfaf.com)

## –ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES INTERNATIONALES–

---

### **Association for financial professionals (AFP)**

4520 East-West Highway, Suite 750  
Bethesda, MD 20814  
USA  
[www.afponline.org](http://www.afponline.org)

---

### **European financial reporting advisory groupe (EFRAG)**

35 square de Meeûs  
1 000 Bruxelles  
Belgique  
[www.efrag.org](http://www.efrag.org)

---

### **Financial accounting standards board (FASB)**

401 Merritt 7  
P.O. Box 5116  
Norwalk, Connecticut 06856-5116  
USA  
[www.fasb.org](http://www.fasb.org)

---

### **International accounting standards board (IASB)**

IFRS Foundation / IASB  
30 Cannon Street  
London EC4M 6XH  
Royaume Uni  
[www.ifrs.org](http://www.ifrs.org)

---

### **International federation of accountants (IFAC)**

545 5th avenue, 14th floor  
New York, New York 10017  
USA  
[www.ifac.org](http://www.ifac.org)

## –ÉTABLISSEMENTS DE FORMATION–

### QUELQUES EXEMPLES D'ÉCOLES PRÉPARANT AUX DIPLÔMES COMPTABLES

---

**ENC (École nationale de commerce) Bessières**

70 bd Bessières  
75017 Paris  
[www.enc-bessieres.org](http://www.enc-bessieres.org)

---

**ENGDE (École nationale de gestion et d'expertise comptable)**

14 passage de la Main d'or  
75011 Paris  
[www.engde.fr](http://www.engde.fr)

---

**ESGF (École supérieure de gestion et finance)**

179 rue de Charonne  
75011 Paris  
[www.esgf.com](http://www.esgf.com)

---

**ESCG (École supérieure de commerce et de gestion)**

52 rue du Théâtre  
75015 Paris  
[www.escg.fr](http://www.escg.fr)

---

**ICEE (Institut des carrières européennes de l'expertise)**

35 rue Monteil  
44000 Nantes  
[www.icee.fr](http://www.icee.fr)

---

**ICS Bégué**

27 Rue Lucien Sampaix  
75010 Paris  
[www.ics-begue.com](http://www.ics-begue.com)

---

**INTEC (Institut national des techniques économiques et comptables)**

40 rue des Jeûneurs  
75002 Paris  
[www.intec.cnam.fr](http://www.intec.cnam.fr)

---

**ISEG (Institut supérieur européen de gestion)**

28 rue des Francs Bourgeois  
75003 Paris  
[www.iseg.fr](http://www.iseg.fr)

### QUELQUES EXEMPLES D'ÉCOLES DE COMMERCE ET DE GESTION

---

**EBS (European business school)**

37 bd Murat  
75016 Paris  
[www.ebs-paris.com](http://www.ebs-paris.com)

---

**EDHEC Business School**

24 av. Gustave Delory  
59100 Roubaix  
[www.edhec.com](http://www.edhec.com)

---

**BEM (Bordeaux école de management)**

680 cours de la Libération  
33405 Talence  
[www.bem.edu](http://www.bem.edu)

---

**EM (École de management) de Lyon**

23 av. Guy de Collongue  
69134 Ecully cedex  
[www.em-lyon.com](http://www.em-lyon.com)

---

**ESC (groupe des écoles supérieures de commerce)**

[www.esc-france.com](http://www.esc-france.com)

---

**ESCEM (Paris Tours Poitiers)**

11 rue de l'Ancienne Comédie  
86000 Poitiers  
[www.escem.fr](http://www.escem.fr)

---

**ESCIA**

Rue Pierre de Coubertin  
95300 Pontoise  
[www.escia.fr](http://www.escia.fr)

---

**ESCP Europe**

79 av. de la République  
75543 Paris  
[www.escpeurope.eu](http://www.escpeurope.eu)

---

**ESG Management School**

25 rue Saint Ambroise  
75011 Paris  
[www.esg.fr](http://www.esg.fr)

---

**ESSEC (École supérieure des sciences économiques et commerciales)**

1 av. Bernard Hirsch  
95021 Cergy-Pontoise cedex  
[www.essec.fr](http://www.essec.fr)

---

**HEC Paris (Hautes études commerciales)**

1 rue de la Libération  
78351 Jouy en Josas cedex  
[www.hec.fr](http://www.hec.fr)

---

**ICEE Group (Institut européen des carrières de l'expertise)**

15 rue Monteil  
44000 Nantes  
[www.icee.fr](http://www.icee.fr)

---

**IEP (groupe des Instituts d'études politiques)**

[www.sciencespo.fr](http://www.sciencespo.fr)

---

**IESEG**

3 rue de la Digue  
59000 Lille  
[www.ieseg.fr](http://www.ieseg.fr)

---

**INSEEC**

27 av. Claude Vellefaux  
75010 Paris  
[www.inseec.com](http://www.inseec.com)

---

**ISEA (Institut supérieur d'expertise et d'audit)**

60 bd Vauban  
59016 Lille cedex  
[www.isea-lille.fr](http://www.isea-lille.fr)

---

**ISG (Institut supérieur de gestion)**

8 rue Lota  
75116 Paris  
[www.isg.fr](http://www.isg.fr)

---

**Novancia**

3 rue Armand Moisant  
75015 Paris  
[www.novancia.fr](http://www.novancia.fr)

---

**Reims management school**

59 rue Pierre Taittinger  
51100 Reims  
[www.reims-ms.fr](http://www.reims-ms.fr)

## QUELQUES EXEMPLES D'ÉCOLES D'INGÉNIEURS GÉNÉRALISTES

---

**ECP (École centrale de Paris)**

Grande voie des Vignes  
92295 Chatenay-Malabry cedex  
[www.ecp.fr](http://www.ecp.fr)

---

**École centrale de Nantes**

1 rue de la Noë  
44321 Nantes cedex 3  
[www.ec-nantes.fr](http://www.ec-nantes.fr)

---

**École Polytechnique**

Route de Saclay  
91128 Palaiseau  
[www.polytechnique.fr](http://www.polytechnique.fr)

---

**CNAM (Conservatoire nationale des arts et métiers)**

292 rue St Martin  
75141 Paris cedex 03  
[www.cnam.fr](http://www.cnam.fr)

---

**ECAM (Ecole catholique des arts et métiers)**

Campus de Ker Lann-Bruz  
CS 29128  
35091 Rennes cedex 9  
[www.ecam-rennes.fr](http://www.ecam-rennes.fr)

---

**ENSAM (Ecole nationale supérieure des arts et métiers)**

151 bd de l'Hôpital  
75013 Paris  
[www.ensam.paris.fr](http://www.ensam.paris.fr)

---

**EPF (Ecole polytechnique féminine)**

3 rue Lakanal  
92330 Sceaux  
[www.epf.fr](http://www.epf.fr)

---

**ESME (Ecole supérieure de mécanique et d'électrivity) – SUDRIA**

38 rue Molière  
94200 Ivry  
[www.esme.fr](http://www.esme.fr)

---

**HEI (Ecole des hautes études d'ingénieurs)**

13 rue de Toul  
59046 Lille cedex  
[www.hei.fr](http://www.hei.fr)

---

**INP (Institut polytechnique)**

46 av. Félix Viallet  
38031 Grenoble cedex 1  
[www.grenoble-inp.fr](http://www.grenoble-inp.fr)

---

**INSA (Institut national des sciences appliquées : 5 écoles)**

20, av. Albert Einstein  
69621 Villeurbanne cedex  
[www.insa-france.fr](http://www.insa-france.fr)

---

**POLYTECH (13 écoles)**

[www.polytech-reseau.org](http://www.polytech-reseau.org)

## QUELQUES EXEMPLES DE MASTERS/MASTERES SPÉCIALISÉS EN FINANCE ET COMPTABILITE

---

### **ECAM (Ecole catholique des arts et métiers)**

Maîtrise des systèmes d'information, ...  
40 Montée St Barthélémy  
69321 Lyon cedex 5  
[www.ecam.fr](http://www.ecam.fr)

---

### **ECE (Ecole centrale d'électronique)**

Master en Ingénierie financière, ...  
37 quai de Grenelle  
75015 Paris  
[www.ece.fr](http://www.ece.fr)

---

### **ENSI (Ecole nationale supérieure des ingénieurs)**

Master en Gestion globale des risques et des crises, ...  
88 bd Lahitolle  
18000 Bourges  
[www.ensi-bourges.fr](http://www.ensi-bourges.fr)

---

### **Ensicaen (Ecole nationale supérieure d'ingénieurs de Caen)**

Master en Traitement décisionnel appliqué à l'intelligence économique, ...  
6 bd du Maréchal Juin  
14050 Caen cedex 4  
[www.ensicaen.fr](http://www.ensicaen.fr)

---

### **Ecole universitaire de management**

Master en Sciences de gestion, ...  
104 av. du Peuple belge  
59043 Lille  
[www.iae.univ-lille1.fr](http://www.iae.univ-lille1.fr)

---

### **IEMN (Institut d'économie et de management de Nantes)**

Master en CCA (Comptabilité, contrôle, audit...)  
Chemin la Censive du Tertre  
44322 Nantes cedex 3  
[www.iemn-iae.univ-nantes.fr](http://www.iemn-iae.univ-nantes.fr)

---

### **IGR (Institut de gestion de Rennes)**

Masters en Stratégie financière ; Finance et gestion des risques...  
11 rue Jean Macé  
35708 Rennes  
[www.igr.univ-rennes1.fr](http://www.igr.univ-rennes1.fr)

---

### **Université d'Aix en Provence**

Master en Fiscalité personnelle et du patrimoine, ...  
3 av. Robert Schumann  
13628 Aix en Provence  
[www.univ-cezanne.fr](http://www.univ-cezanne.fr)

---

### **Université Lumière Lyon 2**

Masters en Finance et contrôle de gestion ; Etudes quantitatives ; Risques et Environnement ; ...  
16 quai Claude Bernard  
69365 Lyon cedex 07  
[www.univ-lyon2.fr](http://www.univ-lyon2.fr)

---

### **Université d'Orléans**

Masters en Ingénierie financière ; Ingénierie économique ; ...  
Rue de Blois  
BP 6739  
45067 Orléans cedex  
[www.univ-orleans.fr](http://www.univ-orleans.fr)

---

### **Université Panthéon-Assas**

Masters en finance ; ingénierie économique ; ...  
7 rue Vavin  
75006 Paris  
[www.u-paris2.fr](http://www.u-paris2.fr)

---

### **Université Paris Descartes**

Master en métiers de la finance et du management  
10 av. Pierre Larousse  
92240 Malakoff  
[www.parisdescartes.fr](http://www.parisdescartes.fr)

---

### **Université Paris IX Dauphine**

Masters en Informatique des organisations ; Gestion de patrimoine ; CCA (Comptabilité, contrôle, audit)  
Place du Maréchal-de-Lattre-de-Tassigny  
75775 Paris cedex 16  
[www.dauphine.fr](http://www.dauphine.fr)

---

### **Université Paris Nanterre**

Masters en Financement de projets ; Gestion financière ; Management du risque ; ...  
200 av. de la République  
92001 Nanterre cedex  
[www.u-paris10.fr](http://www.u-paris10.fr)

---

### **Université Paris Sorbonne**

Masters en Communication/information économique ; Contrôle des risques/sécurité financière ; ...  
191 rue St Jacques  
75005 Paris  
[www.univ-paris1.fr](http://www.univ-paris1.fr)

---

### **UPMC (Université Pierre et Marie Curie / Polytech)**

Masters en Ingénierie mathématique ; Mathématiques de la modélisation ; ...  
4 place Jussieu  
75252 Paris cedex 05  
[www.upmc.fr](http://www.upmc.fr)

## –PUBLICATIONS–

### ÉDITION SPÉCIALISÉE

---

#### **CNCC Éditions**

Société d'édition de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes  
[www.cncc.fr](http://www.cncc.fr)

---

#### **Dunod**

Les livres d'expertise comptable de la réforme  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

---

#### **Expert comptable Media**

Société d'édition de l'Ordre des experts-comptables  
[www.experts-comptables.fr](http://www.experts-comptables.fr)

### QUELQUES OUVRAGES SPÉCIALISÉS

---

#### **Les métiers de la banque et de la finance**

L'Étudiant  
Collection Les guides de l'Étudiant, 2011.

---

#### **Comptabilité et gestion, des métiers stratégiques**

L'Étudiant  
Collection Les guides de l'Étudiant, 2009.

---

#### **Les métiers de la finance (banque, assurance, comptabilité, gestion)**

Studyrama,  
Collection Guides J, 2012.

---

#### **Les métiers de la gestion, de la comptabilité et des ressources humaines**

Onisep (Office national d'information sur les enseignements et les professions),  
Collection Parcours, 2010.

---

#### **Analyse financière**

Béatrice et Francis Grandguillot,  
Gualino, 2011-2012.

---

#### **Analyse financière**

Jean-Luc Bazet, Pascal Faucher,  
Nathan, 2010.

---

#### **Communication financière**

Jean-Christophe Vidal, Pierre Mudet,  
F. Lefebvre, 2011.

---

#### **Comprendre les comptes d'une entreprise**

Gérard Boileau,  
Collection Les essentiels RF  
Groupe Revue fiduciaire, 2012.

---

#### **L'essentiel du diagnostic financier**

Béatrice Rocher-Meunier,  
Collection : DFCG les essentiels de la finance,  
Editions d'Organisation, 2011.

---

#### **Profession directeur financier : compétences techniques et managériales, perspectives et évolutions**

Michel Sion,  
Dunod, 2010.

---

#### **Réaliser un diagnostic financier : comprendre le compte de résultat et le bilan, exploiter les principaux ratios, évaluer la solvabilité de l'entreprise, analyser les flux de trésorerie**

Michel Sion,  
Collection 100 % pratique entreprise,  
Dunod 2011.

---

#### **Risques stratégiques et financiers de l'entreprise :**

Jean-David Darsa,  
Collection L'essentiel pour agir, série Management et Organisation,  
Gereso, 2011.

---

#### **Trésorerie d'entreprise : gestion des liquidités et des risques**

Hubert de La Bruslerie, avec la collaboration de Catherine Eliez,  
Collection Gestion, Finance, Comptabilité,  
Dunod, 2009.

# REVUES

---

## Les publications de l'AGEFI

L'AGEFI Quotidien

L'AGEFI Hebdo

L'AGEFI Actifs

[www.agefi.fr](http://www.agefi.fr)

---

## Analyse financière (trimestriel)

Magazine édité par la Société française des analystes financiers (SFAF)

[www.sfaf.com](http://www.sfaf.com)

---

## Audit & Contrôle internes (bimestriel)

Magazine édité par l'Ifaci (Institut de l'Audit et du Contrôle Interne)

[www.ifaci.com](http://www.ifaci.com)

---

## Échanges (mensuel)

Revue éditée par la DFCG (Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion)

[www.dfcg.com](http://www.dfcg.com)

---

## Investir – le Journal des Finances (hebdomadaire)

[www.investir.fr](http://www.investir.fr)

---

## Revue des Sciences de gestion (bimestriel)

Revue éditée par Direction et Gestion (La RSG) SARL de Presse

[www.larsg-revue.com](http://www.larsg-revue.com)

---

## Revue d'économie financière (trimestriel)

Revue d'économie financière éditée par l'Association d'économie financière (AEF)

[www.aef.asso.fr](http://www.aef.asso.fr)

---

## Revue fiduciaire

Revue destinée aux professions juridiques, fiscales, sociales et comptables

[www.revuefiduciaire.grouperf.com](http://www.revuefiduciaire.grouperf.com)

---

## Revue française de comptabilité (mensuel)

Revue éditée par le Conseil supérieur de l'ordre des Experts-comptables

[www.experts-comptables.fr](http://www.experts-comptables.fr)

---

## SIC (mensuel)

Revue éditée par l'Ordre des experts comptables

[www.experts-comptables.com](http://www.experts-comptables.com)

## –SITES INTERNET–

### **[www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)**

Site de l'Autorité des marchés financiers. Les espaces Emetteur, Prestataire et RCCI/RCSI sont des sources d'information réglementaires pour les professionnels.

### **[www.jobfinance.com](http://www.jobfinance.com)**

Ce site propose des offres d'emploi (moteur de recherche), le dépôt de CV et la gestion des candidatures, des annuaires (recruteurs et banques), une sélection de liens et une newsletter. Il diffuse des offres qui proviennent de titres de presse ou de sites spécialisés mais aussi directement d'entreprises. Un espace est dédié à des conseils et dossiers d'actualité sur l'emploi.

### **[www.efinancialcareers.fr](http://www.efinancialcareers.fr)**

Site d'offres d'emploi en banque, finance, assurance et conseils en gestion de carrière.

### **[www.fedfinance.fr](http://www.fedfinance.fr)**

Site emploi spécialisé dans les métiers de la finance. Il propose un espace candidats, un espace Entreprises ainsi qu'une rubrique Actualités.

### **[www.compta-online.com](http://www.compta-online.com)**

Espace libre d'échanges d'informations entre professionnels de la comptabilité, comptables, experts-comptables, fiscalistes, commissaires aux comptes, stagiaires, mémorialistes, étudiants en DCG, Master CCA, DSCG et DEC...



# – ANNEXES –

- ABRÉVIATIONS ET SIGLES
- LEXIQUE



## –ABRÉVIATIONS ET SIGLES–

|  |   |
|--|---|
| <b>AMF</b> : Autorité des marchés financiers                           | <b>EBE</b> : excédent brut d'exploitation   |
| <b>BEI</b> : Banque européenne d'investissement                        | <b>EBIT</b> : <i>earning before interest, tax</i>   |
| <b>BFR</b> : besoin en fonds de roulement                              | <b>EBITDA</b> : <i>earnings before interest, taxes, depreciation and amortization</i>   |
| <b>CAC</b> : cotation assistée en continu                              | <b>ERP</b> : <i>entreprise ressources planning</i> (ou PGI)   |
| <b>CAF</b> : capacité d'autofinancement                                | <b>ETI</b> : entreprise de taille intermédiaire   |
| <b>CCA</b> : comptabilité, contrôle, audit                             | <b>EURIBOR</b> : <i>euro interbank offered rate</i>   |
| <b>CDGF</b> : conseil de discipline de la gestion financière           | <b>EVA</b> : <i>economic value added</i>  |
| <b>CET</b> : contribution économique territoriale                      | <b>FASB</b> : <i>federal accounting standard board</i>  |
| <b>CFE</b> : cotisation foncière des entreprises                       | <b>FCP</b> : fonds commun de placement  |
| <b>CFO</b> : <i>chief financial officer</i>                            | <b>FESF</b> : fonds européen de stabilité financière  |
| <b>CIA</b> : <i>certified internal auditor</i>                         | <b>GAAP</b> : <i>generally accepted accounting standards</i> (États-Unis)   |
| <b>CPA</b> : <i>certified public accountant</i>                        | <b>IAS</b> : <i>international accounting standards</i> (ou IFRS)  |
| <b>CSP</b> : centre de services partagés                               | <b>IASB</b> : <i>international accounting standards board</i>   |
| <b>CVAE</b> : cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises         | <b>IASC</b> : <i>international accounting standards committee</i>   |
| <b>DCF</b> : <i>discounted cash flow</i>                               | <b>IBR</b> : <i>independence business review</i>  |
| <b>DCG</b> : diplôme de comptabilité et de gestion                     | <b>IFRS</b> : <i>International Financial Reporting Standards</i> (ou IAS)   |
| <b>DDL</b> : diligence directement liée                                | <b>IOSCO – OICV</b> : <i>international organisation for securities commissions</i> – organisation internationale des commissions de valeurs |
| <b>DEB</b> : déclaration d'échanges de biens                           | <b>IPO</b> : <i>initial public offering</i> (introduction en Bourse d'une entreprise)   |
| <b>DECF</b> : diplôme d'études comptables et financières               | <b>IS</b> : impôt sur les sociétés  |
| <b>DES</b> : déclaration d'échanges de services                        | <b>LBO</b> : <i>leverage buy out</i>  |
| <b>DESCF</b> : diplôme d'études supérieures comptables et financières  | <b>LME</b> : loi de modernisation de l'économie   |
| <b>DSCG</b> : diplôme supérieur de comptabilité et de gestion          | <b>LSF</b> : loi de sécurité financière   |
| <b>DPAI</b> : diplôme professionnel d'audit interne                    | <b>M. &amp; A</b> : <i>merger and acquisition</i> (fusion et acquisition)   |
| <b>DPECF</b> : diplôme préparatoire d'études comptables et financières | <b>MINEFI</b> : ministère de l'économie, des finances et de l'industrie   |
| <b>DEC</b> : diplôme d'expertise comptable                             |   |
| <b>DPAI</b> : diplôme professionnel d'audit interne                    |   |
| <b>DSO</b> : <i>days sales outstanding</i>                             |   |

**MSTCF** : maîtrise de sciences techniques comptables et financières

**NEP** : normes d'exercice professionnel du commissaire aux comptes

**NRE** : nouvelles régulations économiques (loi)

**OMECA** : observatoire des métiers de l'expertise comptable, du commissariat aux comptes et de l'audit

**OPA** : offre publique d'achat

**OPCVM** : organisme de placement collectif en valeurs mobilières (SICAV et FCP)

**PCA** : plan de continuité des activités

**PGI** : progiciel de gestion intégré (ou *ERP*)

**PPP** : partenariat public privé

**Q and A** : *question and answer* (questions-réponses)

**REX** : résultat d'exploitation

**RN** : résultat net

**RSE** : responsabilité sociale des entreprises

**SARL** : société anonyme à responsabilité limitée

**SAS** : société par actions simplifiées

**SBF** : sociétés de Bourse françaises

**SEC** : *securities and exchange commission* (Etats-Unis)

**SEPA** : *single euro payments area*

**SICAV** : société d'investissement à capital variable

**SOX** : *Sarbannes Oxley*

**TAS** : *transactions advisory services*

**TS** : *transactions services*

## –LEXIQUE–

### DOMAINE FINANCE ET COMPTABILITÉ

#### **Actif**

Ensemble des avoirs détenus par une entreprise. Les actifs financiers sont : les titres, les créances, les soldes créditeurs des comptes espèces.

#### **Action**

Titre de propriété représentant une part du capital d'une entreprise, émise lors de sa création ou d'une augmentation de son capital. Il donne à son porteur le droit de vote aux assemblées générales, le droit à l'information et le droit aux bénéfices (dividendes).

#### **Actionnaire**

Personne physique ou morale liée à la société non pas par le contrat de société mais par la détention d'actions de cette société.

#### **Autorité des marchés financiers**

Unique organisme régulateur des marchés aux plans européen et international, mis en place par la LSF et issue de la fusion de la COB (commission des opérations de bourse), du CMF (conseil des marchés financiers) et du CDGF (conseil de discipline de la gestion financière), elle veille à la protection de l'épargne investie dans les instruments financiers, à l'information des investisseurs, au bon fonctionnement des marchés d'instruments financiers.

#### **Autorité des Normes Comptables**

Créée en 2009 par le MINEFI, elle est chargée de fixer les règles de la comptabilité privée. Elle remplace le CNC (conseil national de la comptabilité).

#### **Back office**

Ensemble des procédures de traitement administratif (confirmation des ordres, règlement des espèces, livraison des titres) des opérations conclues en bourse par la salle de marché d'un intermédiaire financier.

#### **Banque européenne d'investissement**

Banque de l'union européenne, elle finance à long terme des investissements, par des prêts, des garanties, une assistance technique.

#### **Besoin en fonds de roulement (BFR)**

Besoin de trésorerie nécessaire au fonctionnement de l'entreprise.

#### **Bilan**

Photographie de la valeur patrimoniale de l'entreprise à un instant donné.

#### **CAC 40**

Indice composé des 40 valeurs les plus actives du marché français des actions (les 40 premières entreprises capitalisées en font partie). Calculé en continu tous les jours, il est régulièrement ajusté, certaines entreprises y entrent et d'autres en sortent.

#### **Capital investissement (*private equity*)**

Activité financière consistant pour un investisseur à entrer au capital d'une société (généralement non cotée) ayant besoin de capitaux propres. Il revêt plusieurs aspects : le capital-risque (finance le démarrage d'une nouvelle entreprise), le capital-développement (finance un développement), le capital-transmission ou *LBO* (accompagne une transmission ou cession), le capital-retournement (aide au redressement).

#### **Carve out**

Opération de désinvestissement décidée par une entreprise.

#### **Cash flow**

Autofinancement diminué des investissements, des dividendes et de la variation du BFR de l'exercice.

#### **Compliance**

Conformité à des dispositions législatives, réglementaires, des normes professionnelles ou déontologiques, des directives de gouvernance.

#### **Comptabilité de couverture**

Mode (dérogatoire) d'enregistrement comptable permettant de neutraliser des variations de valeur, basé sur 3 traitements comptables différents de couverture portant sur la juste valeur, le flux de trésorerie, un investissement net à l'étranger.

#### **Comptes consolidés**

Comptes du groupe formé par la société mère et ses filiales (intégration globale ou mise en équivalence)

#### **Comptes sociaux**

Comptes de résultats d'une société, en tenant compte de ses filiales uniquement à travers leurs dividendes et leur valeur au bilan (actif + passif).

#### **Contribution Economique Territoriale (CET)**

Impôt créé par la loi de finance de 2010 remplaçant la taxe professionnelle.

### **Conseil d'administration**

Conseil dont les membres, nommés par l'assemblée générale ordinaire, élisent ensuite le PDG. Les administrateurs disposent des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société.

### **Couverture**

Au sens économique, son objectif est d'assurer contre un risque connu, de différents types : taux d'intérêt, change, actions, crédit, prix des marchandises. Le risque peut être couvert s'il est susceptible d'affecter le résultat consolidé de l'entreprise.

### **Days sales outstanding (DSO)**

En français DMP (délai moyen de paiement) des clients : nombre de jours avant réception du paiement par les clients. Cet indicateur représente le risque client.

### **Détournage**

Opération menée dans le cadre d'une cession d'entreprise, consistant à isoler les actifs, les passifs et les différentes activités qui ne font pas partie de la cession, entraînant fréquemment l'émergence de nouvelles structures en charge des activités, actifs et passifs exclus du périmètre de cession.

### **Diligence directement liée**

Audit contractuel complémentaire à une diligence légale, défini par des normes d'exercice professionnel (NEP) liées à la mission

### **Discounted cash flow**

Méthode d'évaluation des flux futurs de trésorerie, consistant à calculer leur valeur actuelle nette

### **Due diligence**

Concept anglo-saxon désignant l'attention et le soin appropriés à un sujet ou un objet ; appliqué notamment au monde des affaires, il doit permettre d'éviter des risques financiers ou de qualité

Opération effectuée par des experts, en audit de flux financiers et contrôle du respect des prescriptions légales

### **Earnings before interest, taxes (EBIT)**

Résultat opérationnel (chiffre d'affaires net) déduit des charges d'exploitation (salaires, cotisations sociales, matières, énergie,...) ; n'en sont pas déduits les charges et produits financiers (intérêts actifs et passifs, produits et charges de titres) ni les impôts sur le bénéfice : il se distingue ainsi du bénéfice net.

Dans la norme comptable française, il correspond au résultat d'exploitation (REX).

### **Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization (EBITDA)**

Bénéfice obtenu avant déduction des charges financières, des impôts, des provisions et amortissements, il résulte des seules activités d'exploitation.

Dans la norme comptable française, il correspond à l'excédent brut d'exploitation (EBE)

### **Fair value**

« Juste valeur » : valeur définie à partir de la demande du marché, par une méthode, au cœur des normes IFRS, de valorisation des actifs.

### **Federal accounting standard board (FASB)**

Organisme régulateur comptable américain

### **Fonds européen de stabilité financière (FESF)**

Créé en 2010, il vise à maintenir la stabilité financière en Europe en apportant une assistance financière aux États de la zone euro en difficultés économiques.

### **Goodwill**

Survaleur ou valorisation financière d'une entreprise en fonction de différents critères : notoriété, savoir-faire, performances et également son positionnement, l'attachement de ses fournisseurs et de l'ensemble de ses partenaires. Les investisseurs suivent de près son niveau qui peut fournir une base sérieuse de négociation pour la fixation du prix de vente.

### **International accounting standards (IAS) ou International Financial Reporting Standards (IFRS)**

Normes comptables élaborées par l'IASB, ayant vocation à devenir le référentiel comptable unique permettant d'améliorer la transparence comptable des entreprises cotées ou faisant appel à des investisseurs.

### **Independence business review (IBR)**

Analyse de la situation réelle d'une entreprise, de ses besoins de trésorerie, des perspectives de retour sur investissement.

### **Indice de référence**

Indice servant de point de repère pour analyser la performance de la gestion d'un portefeuille, il représente un panier de titres significatifs d'un segment de placement donné.

### **International Accounting Standards Board (IASB)**

Organisme chargé d'élaborer et faire évoluer les normes comptables internationales.

### **Investisseurs institutionnels**

Organismes de placement collectif en valeurs mobilières (exemples : caisses de retraite, Caisse des dépôts et Consignations,...)

### **Jour le jour**

Dans le domaine du marché des changes et interbancaire, opération dont le début est fixé le jour même et l'échéance au lendemain.

### **Leverage buy out (LBO)**

Rachat par endettement bancaire important et autofinancé à hauteur du solde du prix d'acquisition et permettant de la rembourser avec les dividendes des générés.

### **Liquidité**

Actif rapidement disponible à moindre coût ; la monnaie constitue l'actif le plus liquide.

### **Livre vert**

Publié en 2011 par la Commission européenne dans le cadre d'une consultation sur l'harmonisation des services financiers en Europe et la gouvernance d'entreprise.

### **Loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE)**

Appliquée depuis 2001, elle vise à réduire les risques liés aux dysfonctionnements internes et à la mondialisation. Une exigence de transparence de l'information contraint les sociétés françaises cotées à présenter, dans le rapport de gestion annuel, outre les données comptables et financières, des informations sur leur gestion sociale et environnementale, contrôlées par trois associations indépendantes.

### **Loi Sarbanes-Oxley (SOX)**

Portant le nom de deux sénateurs américains (loi SOX en abrégé), mise en œuvre en 2002 aux USA, elle oblige les entreprises cotées à présenter des comptes certifiés, garantit l'indépendance des organes de contrôle (contrôle des auditeurs par un organisme fédéral rattaché à la SEC), sanctionne les auteurs de malversations.

### **Loi de sécurité financière (LSF)**

Appliquée en 2003, elle renforce les dispositions légales en matière de responsabilité des dirigeants (équilibre des pouvoirs entre ceux-ci, les administrateurs, les actionnaires), contrôle des comptes (rapport obligatoire examiné par l'auditeur légal) transparence et sécurité financières (réduction des conflits par la protection des intérêts des actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, investisseurs, état).

### **Obligation**

Titre de créance à long terme émis par l'État, une collectivité, une entreprise publique ou privée, un établissement de crédit. Pendant la durée de l'emprunt, le souscripteur reçoit une rémunération fixe. A l'échéance (« maturité »), l'emprunt est remboursé à sa valeur nominale. Le rendement est proportionné au risque porté par le titre.

### **Partenariat public privé (PPP)**

Partenariat liant des industriels ou fonds investissements privés et des entités publiques.

### **Post merger**

Après une opération de fusion d'entreprise.

### **Private equity**

Voir « capital investissement ».

### **Prix de transfert**

Prix auquel sont échangés des biens au sein d'entreprises multinationales entre leurs différentes entités, surveillé par l'administration fiscale, il doit être identique au prix de pleine concurrence.

### **Provisionnement**

Opération comptable permettant d'intégrer au compte de résultats la perte potentielle d'un actif comme une créance client.

### **Recapitalisation**

Opération financière visant à l'augmentation du capital social d'une entreprise.

### **Responsabilité sociale des entreprises (RSE)**

Elle engage les entreprises dans la prise en compte des différentes conséquences (sociales, environnementales et économiques) de leurs activités et décisions stratégiques.

### **Road show**

Tournée durant laquelle les dirigeants d'une société rencontrent des investisseurs afin de présenter leurs résultats, leur stratégie financière et répondre à leurs questions.

### **Scoring**

Méthode de hiérarchisation de données par l'affectation d'une note permettant d'évaluer un critère déterminé.

### **Securities and exchange commission (SEC)**

Organisme fédéral américain de réglementation et contrôle des marchés financiers.

### **Single euro payment area (SEPA)**

Projet européen, en cours d'application, créant une gamme unique de moyens de paiement en euros et commune aux consommateurs, entreprises, commerces, administrations.

### **Slideshow**

Présentation de l'entreprise à destination des investisseurs.

### **Rolling forecast**

Prévision à court et moyen terme de la performance de l'entreprise.

### **Solvency II (Solvabilité II)**

Accords de réglementation du secteur de l'assurance (2010) : harmonisation des fonds propres minimaux, mise en place de dispositifs de gouvernance des risques, exigence procédures de reporting.

### **Stress test**

Exercice consistant à simuler des conditions économiques et financières extrêmes mais plausibles afin d'en étudier les conséquences et mesurer la capacité de résistance des banques ou des entreprises cibles à de telles situations.

## ■ RESSOURCES HUMAINES

### **Activité**

Ensemble de tâches à accomplir par le salarié dans le cadre d'une situation de travail et mobilisant des compétences déterminées. Par exemple, l'une des activités du responsable de la communication interne consiste à définir les actions de communication ; une autre de ses activités est de conseiller les cadres dirigeants.

### **Fiche métier**

Elle décrit un emploi-type, c'est-à-dire un modèle d'emploi théorique reconstruit à partir d'un ensemble de postes réels présentant des proximités suffisantes (en termes de compétences mobilisées et de finalité) pour être étudiés et traités de façon globale. On peut distinguer plusieurs emplois-types (ou « métiers ») au sein d'une même fonction. Par exemple, au sein de la fonction communication, on distingue les métiers de directeur de la communication, responsable de la communication interne, responsable de la communication externe, attaché de presse, chargé des relations publiques, journaliste d'entreprise.

### **Finalité (du métier)**

La finalité du métier est sa raison d'être. Elle permet d'en comprendre le rôle et l'utilité dans l'organisation. Par exemple, la finalité du métier de responsable de la com-

munication interne est de développer la culture de l'entreprise ou du groupe.

### **Fonction**

Ensemble de métiers qui concourent à un même objectif final nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. La plupart des entreprises présentent un même découpage interne entre grandes fonctions : direction générale, production, comptabilité, ressources humaines, communication, fonction commerciale, etc. Ainsi, l'objectif de la fonction communication est de construire et promouvoir une image positive et cohérente de l'entreprise.

### **Poste de travail**

Regroupement d'activités exercées régulièrement par un salarié. Le poste de travail est défini par l'entreprise quant à son lieu d'exercice, son contenu et ses modalités d'exécution.

### **Secteur (d'activité)**

Regroupement de l'ensemble des entreprises ou des établissements exerçant une activité principale similaire. À titre d'illustration, on peut citer les secteurs de l'hôtellerie, des transports, de l'industrie mécanique, de la construction, de l'assurance, etc. Le secteur définit l'activité de l'entreprise et non celle du salarié.



ISBN 978-2-7336-06339

ISSN 1771-9275

Les Référentiels des métiers cadres  
Les métiers des fonctions finance d'entreprise et comptabilité

Association Pour l'Emploi des Cadres  
51, boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14



[www.apec.fr](http://www.apec.fr)

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS : 0810 805 805\* DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H00 À 19H00  
\*prix d'un appel local