





SALARY SURVEY 2014



Étude de Fonctions & Rémunérations Finance & Comptabilité



#### SOMMAIRE

PR	ÉFACE	3
INT	RODUCTION ET MÉTHODOLOGIE	4
1. I 1.1 1.2 1.3 1.4	DIRECTION FINANCIÈRE  Directeur administratif et financier groupe	9 11
2. (	COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION	15
2.1	Directeur comptable / Directeur des comptabilités	17
2.2	Directeur / Responsable de la consolidation	
2.3	Consolideur	
2.4	Responsable normes et procédures	
2.5	Coordinateur comptable	
2.6	Chef / Responsable comptable	
2.7	Responsable de groupe / pôle comptable	
2.8	Comptable unique	32

3. 0	CONTRÔLE DE GESTION	34
3.1	Directeur du contrôle de gestion	36
3.2	Contrôleur de gestion central / corporate /	
	financial planning & analysis	38
3.3	Contrôleur de gestion commercial	
	& marketing / Business analyst	40
3.4	Contrôleur de gestion industriel	42
3.5	Contrôleur de gestion projets	44
3.6	Financial bid manager / controller	46
4. T	RÉSORERIE ET FINANCEMENTS	48
4.1	Directeur trésorerie et des financements	51
4.2	Credit & risk manager	54
4.3	Trésorier	56
4.4	Responsable de la communication financière	58
4.5	Responsable des fusions & acquisitions	60
4.6	Fiscaliste	62
5. A	AUDIT INTERNE	64
5.1	Directeur de l'audit interne	66
5 O	Auditeur interne	68



Thierry Luthi
Président de la DFCG

#### **PRÉFACE**

C'est avec plaisir que la DFCG, Association nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion, poursuit son engagement aux côtés du Cabinet Michael Page pour la diffusion de cette étude annuelle concernant la rémunération des cadres et dirigeants des fonctions financières et de gestion. Nos métiers évoluent de plus en plus rapidement, la rémunération demeure un indicateur significatif du marché et de ses changements. Bien entendu, ce sont des moyennes qui n'intègrent pas toutes les spécificités de chaque situation, mais les tendances du passé donnent les signaux de l'avenir. Connaître son environnement et anticiper ses évolutions, c'est mieux appréhender sa «fair value» actuelle et future. Pour cela, cette étude de rémunérations est une contribution importante à la gestion de carrière des cadres et dirigeants finances gestion au même titre que la formation. La DFCG et Michael Page sont heureux de vous présenter cette synthèse sur les fonctions et rémunérations, outil indispensable à votre gestion de carrière et à vos futurs recrutements.

Thierry LUTHI
Président de la DFCG

La DFCG est l'association française des dirigeants finances gestion. Implantée dans toutes les régions de France, elle regroupe 3 200 membres de tous les secteurs économiques du pays. Toutes les tailles d'entreprise sont représentées, de la PME aux groupes internationaux, à l'image du tissu économique français. Elle propose, entre autres, à ses membres de participer à de nombreux événements (petits déjeuners, conférences, dîners-débats, Université d'Été, formations...). En outre, elle publie le mensuel Echanges, une revue de référence pour la fonction finances gestion.

#### Contact:

Béatrice Lebouc

Déléguée Générale Tél.: 01 42 27 93 33

E-mail: beatricelebouc@dfcg.asso.fr

FINANCE &

.....

INTRODUCTION MÉTHODOLOGIE

#### **INTRODUCTION & MÉTHODOLOGIE**

Les informations et statistiques contenues dans cette étude proviennent de l'analyse empirique et croisée de cinq sources d'informations :

- → Le fichier de Michael Page Finance & Comptabilité composé de plus de 143 000 candidats ; n'ont été étudiés que les dossiers de candidatures actualisés au cours des années 2012 et 2013,
- → Les données réelles (fonctions et salaires) concernant les missions de recrutement réalisées par les Consultants de Michael Page Finance & Comptabilité durant cette même période,
- → L'historique de plus de 25 années de présence sur le marché du recrutement,
- → Le Baromètre DFCG Michael Page Option Finance juin 2012,
- → Le Baromètre CFO Global Michael Page 2012.

Par ailleurs, les postes étudiés sont ceux qui ont été le plus fréquemment traités par les Consultants durant la même période.

Pour chaque type de fonction, nous proposons une analyse de ses principales caractéristiques sous les angles suivants :

- → Les responsabilités,
- → Le rattachement hiérarchique,
- → Le profil et la formation habituellement requis,
- → Une grille de rémunérations.

En ce qui concerne la rémunération, nous avons cherché à faciliter la lecture de nos tableaux et avons retenu deux types de critères :

- → La taille de l'entreprise (PME/PMI et groupe),
- → Le nombre d'années d'expérience des candidats.

Les rémunérations indiquées sont exprimées en milliers d'euros et composées des minima et des maxima de tous les salaires répertoriés par fonction. L'écart Paris/Région se situe en général autour de 10 à 15%.

Notre cabinet travaille en conformité avec les règles de déontologie de notre profession et les dispositions légales en matière de traitement des données personnelles des candidats afin de prévenir tout risque de discrimination. A ce titre le terme «candidat» employé est générique.



FINANCE &

DIRECTION FINANCIÈRE

DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉ

**LES MÉTIERS**DE LA DIRECTION FINANCIÈRE

.....

#### DIRECTION FINANCIÈRE

#### 1 LES MÉTIERS DE LA DIRECTION FINANCIÈRE

La Direction financière supervise, coordonne et assure la fiabilité de l'ensemble des informations chiffrées d'une société. Selon les entreprises elle peut couvrir, en plus des fonctions purement financières, le juridique, les services généraux, les systèmes d'information, les ressources humaines et les achats.

Elle assiste la Direction générale ainsi que les autres Directions de l'entreprise dans les prises de décisions, tant stratégiques (planification financière, opérations de croissance externe, mouvements sur les capitaux...) qu'opérationnelles (comptabilité, contrôle de gestion, trésorerie...). Elle est également responsable des relations avec les tiers sur les sujets financiers, qu'il s'agisse des actionnaires, des banques, de l'administration ou des différents types d'experts (Commissaires aux comptes, Fiscalistes, Juristes...).

Le poids de la Direction financière dépend de la structure et de la taille de l'entreprise, mais aussi de son exposition au risque, de la concurrence et de la maturité du marché, des niveaux de marge... Les participations externes croissantes dans le capital des entreprises (fonds d'investissement, banques, sociétés tierces...) ainsi qu'un contexte économique devenu incertain, ont également contribué ces dernières années à la mise en avant notable des Directions financières au sein des comités de direction.

D'une fonction considérée comme support et centre de coûts, la Direction financière tend à être perçue de plus en plus comme business partner et centre de profit.

Selon les structures, nous observons principalement trois profils types à la tête des Directions financières : le Directeur administratif et financier groupe, le Directeur administratif et financier business unit / filiale et le Responsable administratif et financier.



#### 1.1 DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET FINANCIER GROUPE

1.1 Directeur administratif et financier groupe

A la fo financière
Générale

A la fois responsable de la fonction financière et stratège auprès de la Direction Générale et du comité de direction, dont il est membre, le Directeur financier groupe est devenu, en quelques années, l'un des acteurs prépondérants du management des entreprises.

Il est en première ligne du développement interne ou externe, supervise toutes les réorganisations et anime souvent la communication financière pour chacun des événements de la vie de l'entreprise.

#### RESPONSABILITÉS

Ses responsabilités sont traditionnellement les suivantes :

- → Établir les comptes sociaux et consolidés, dont il garantit la conformité et la fiabilité. Ainsi, en fonction de la taille du groupe, il assure l'encadrement des Directeurs financiers de filiales et/ou de divisions, d'un Directeur des comptabilités, d'un Directeur de la consolidation, d'un Directeur du contrôle de gestion, d'un ou de plusieurs Centres de services partagés (où est tenue la comptabilité générale et auxiliaire des différentes entités du groupe),
- → Gérer les opérations de haut de bilan (acquisitions, fusions, cessions),
- → Gérer la trésorerie et les financements, la relation avec les tiers : les Banquiers, les Commissaires aux comptes, etc.,
- → Superviser et valider le contrôle de gestion groupe : planification, budget, reporting,
- → Contribuer à l'amélioration ou à la mise en place des systèmes d'information de gestion,
- → Préparer les études d'investissements industriels et financiers,
- → Superviser, en fonction des groupes, l'équipe de contrôle interne et participer à la mise en place des nouvelles normes et réglementations (SOX, LSF, IAS /IFRS...).

Il est chargé de participer à la définition de la stratégie de l'entreprise (et de sa déclinaison opérationnelle), d'animer la communication financière et la relation avec les actionnaires et les investisseurs et de superviser l'audit interne (même si ce département est souvent directement rattaché à la Direction Générale), les affaires juridiques et fiscales, la gestion des ressources humaines et les services généraux.

#### **RATTACHEMENT**

Directeur général.

#### **PROFIL**

Traditionnellement diplômé d'une école de commerce ou de l'université, le Directeur financier groupe a souvent complété sa formation initiale de façon à acquérir une expertise technique comptable et financière. Dans les grands groupes, on accède classiquement à cette fonction par le poste de Contrôleur financier de filiales ou de Directeur du contrôle de gestion mais aussi parfois par le poste de Directeur de l'audit interne ou de Directeur des comptabilités. On peut également remarquer que dans les sociétés cotées, le Directeur financier a souvent eu une expérience préalable au sein d'une banque d'affaires ou d'un cabinet d'audit type Big4.

Le Directeur financier groupe doit dépasser les seules compétences techniques liées à sa fonction et faire preuve d'aisance relationnelle, d'une forte sensibilité à l'activité économique de l'entreprise et d'une vision à long terme.

#### RÉMUNÉRATION

EXPÉRIENCE		10/20 ANS	20 ANS ET +	TENDANCE
GROUPE —	MIN	130	150	7
GROOPE —	MAX	220	300	=

© Michael Page

La part variable a connu une évolution importante ces dernières années, pouvant atteindre de 15 à 30 % du salaire de base ; l'enveloppe peut aussi être complétée par d'autres avantages du type véhicule de fonction, stock options, retraite chapeau...

#### ÉVOLUTION

De plus en plus fréquemment, le Directeur financier groupe est pressenti pour assumer des responsabilités de Direction générale.

Directeur administratif et financier groupe

#### 1.2 DAF FILILALE / SITE / BU - CONTRÔLEUR FINANCIER

Qu'il soit appelé Contrôleur financier (de l'intitulé anglo-saxon « Financial Controller ») ou Directeur administratif et financier d'une filiale, d'une business unit ou d'un site de production, cette fonction a pour vocation la gestion financière et administrative d'une unité de gestion (centre de profit et/ou de coûts). Référent technique auprès de tous au sein de la structure sur les questions financières, il sera le garant auprès du groupe de la qualité des remontées financières à travers le reporting périodique (annuel, trimestriel et/ou mensuel). Il se positionne en outre comme business partner auprès du Directeur général de la société, participant au pilotage de la performance à travers la production de rapports d'activité et siégeant au comité de direction de l'entité.

#### RESPONSABILITÉS

Ses responsabilités sont traditionnellement les suivantes :

- → Être le garant de la conformité et de la fiabilité des comptes sociaux de la filiale/site, en s'appuyant sur une équipe comptable sur site ou intégrée à un éventuel centre de services partagés du groupe,
- → Établir les comptes sociaux et fiscaux de la société et l'ensemble des déclarations afférentes,
- → Animer l'ensemble du processus budgétaire en relation avec les Directions opérationnelles de l'entité,
- → Assurer la production du reporting à destination du groupe,
- → Gérer la trésorerie et le suivi des relations avec les banques, en l'absence de cashpooling,
- → Implémenter la déclinaison opérationnelle et l'application au niveau local de l'ensemble des projets initiés par la Direction financière groupe,
- → Assurer le pilotage de projets ad hoc, à la demande du Directeur général de l'entité : mise en place d'un nouvel ERP ou d'un nouveau système comptable, application d'un plan de réduction des coûts, validation de projets d'investissement...

#### **RATTACHEMENT**

Directeur général de l'entité.

Dans les groupes organisés de façon matricielle, la fonction est rattachée hiérarchiquement au Directeur général local et fonctionnellement au Directeur financier groupe ou au Contrôleur financier international.

#### **PROFIL**

Traditionnellement diplômé d'une école de commerce ou d'une formation supérieure en université, le Contrôleur financier doit posséder de solides compétences techniques, à la fois en comptabilité et en contrôle de gestion.

Si les fonctions impliquent l'encadrement d'une équipe comptable ou de Contrôleurs de gestion, des compétences managériales validées sont alors attendues.

En tant que membre du comité de direction et participant au pilotage d'une unité de gestion, sa collaboration avec les autres Directeurs est facilitée par une bonne sensibilité « business » et des connaissances sectorielles idoines.



DAF filiale / site / BU Contrôleur financier 1.2 DAF filiale / site / BU Contrôleur financier

Les personnes ayant occupé des fonctions de Responsable comptable ou de Responsable du contrôle de gestion seront privilégiées pour ce type de poste. En interne, ce poste peut aussi être confié à des Auditeurs internes confirmés du groupe.

Dans des contextes de filiales françaises de groupes internationaux, la maîtrise de différentes normes comptables est souvent requise, les états financiers se faisant sous normes françaises (CRC) alors que des normes internationales (IFRS, US GAAP, UK GAAP...) s'appliquent aux reportings.

Il s'agit d'un poste stratégique pour la société, fortement exposé puisqu'il s'exerce à la fois en collaboration rapprochée avec la Direction locale et en interface avec le groupe.

On constate cependant qu'au sein de nombreux groupes, la généralisation de mise en place d'ERP fortement intégrés, de stratégies de cash-pooling et de centres de services partagés sur les fonctions support engendre une réduction relative des responsabilités du Contrôleur financier au niveau local. Ce dernier tend donc à se recentrer sur sa fonction opérationnelle.

#### RÉMUNÉRATION

EXPÉRIENCE		5/10 ANS	10 ANS ET +	TENDANCE
PME / PMI —	MIN	70	90	7
FIVIE / FIVII —	MAX	80	100	=
GROUPE —	MIN	90	100	7
GROUPE —	MAX	100	130	7

© Michael Page

La rémunération de ce type de fonction implique de façon quasi-systématique une part variable. Celle-ci a connu une augmentation très importante ces dernières années, pouvant atteindre 15 à 20 % du salaire de base. L'enveloppe peut aussi être complétée par d'autres avantages du type véhicule de fonction ou stock-options.

#### ÉVOLUTION

Ce type de profil a tendance à évoluer vers des postes de Contrôleur sur des entités plus importantes ou à être promu à des positions auxquelles il était rattaché : Directeur général de filiales, Contrôleur financier international au sein de la maison mère ou Directeur administratif et financier groupe.

#### 1.3 RESPONSABLE ADMINISTRATIF ET FINANCIER

Cette fonction se retrouve principalement dans le monde des PME/PMI ainsi que dans les filiales relativement autonomes de grands groupes internationaux. En effet, ces structures ne justifient pas, de par leur taille, l'existence d'un Directeur administratif et financier intervenant comme Business Partner auprès de la Direction.

Le Responsable administratif et financier a cependant un spectre d'intervention large, couvrant l'ensemble de la finance et de la comptabilité de l'entreprise. Bien souvent, il est chargé des autres fonctions support de la structure: le service informatique, la gestion des ressources humaines et les services généraux.

De par sa polyvalence et l'étendue de ses prérogatives, il se positionne comme véritable interface entre la Direction générale et l'ensemble des opérationnels.

#### **RESPONSABILITÉS**

Ses responsabilités sont traditionnellement les suivantes :

- → Superviser la tenue de la comptabilité générale et analytique,
- → Assurer l'établissement des comptes sociaux et fiscaux de la société,
- → Prendre en charge l'élaboration du budget annuel ainsi que le reporting à destination de la Direction générale et des directions opérationnelles.
- → Assurer le pilotage du BFR à travers le suivi de la trésorerie, des situations bancaires et du recouvrement,
- → Veiller au suivi des échéances fiscales et sociales de la société,
- → Encadrer et superviser les collaborateurs des autres départements dont il a la charge (ressources humaines, systèmes d'information, administration des ventes, services généraux).

#### **RATTACHEMENT**

Directeur général.

Directeur administratif et financier groupe.



Responsable administratif et financier

#### **PROFIL**

De formation supérieure en comptabilité et gestion, le Responsable administratif et financier est généralement titulaire d'un diplôme de type BTS, DCG ou diplômé d'une formation équivalente.

Il bénéficie d'une solide expérience en comptabilité ou contrôle de gestion en entreprise de type PME/PMI, pouvant être précédée par un passage en cabinet d'expertise comptable.

Selon la taille de la structure et le niveau de complexité de celle-ci, la production des liasses comptables, fiscales et sociales est soit confiée à un cabinet d'expertise comptable, soit internalisée. Dans ce dernier cas, la dimension technique du Responsable administratif et financier doit lui permettre d'intervenir en toute autonomie sur ces tâches. Un passage significatif en cabinet d'expertise comptable garantit une expérience structurante à ce type de responsabilités.

La maîtrise de l'anglais est une qualité recherchée et valorisée sur le marché de l'emploi car encore relativement rare au sein de cette population de candidats.

#### RÉMUNÉRATION

EXP	ÉRIENCE	5/10 ANS	10 ANS ET +	TENDANCE
PME/PMI	MIN	50	60	7
PIVIE/PIVII	MAX	70	80	=
GROUPE	MIN	60	65	7
anoor E	MAX	75	90	=

© Michael Page

La rémunération de ce type de fonction implique souvent une part variable de l'ordre de 10 à 15% du salaire de base. Celle-ci est souvent accordée sur une base discrétionnaire ou selon les performances annuelles de l'entreprise.

#### ÉVOLUTION

Ce type de profils évolue vers des postes de Responsable administratif et financier sur des périmètres plus étendus ou à des fonctions de Directeur administratif et financier sur des sociétés de taille équivalente.

Responsable administratif et financier

#### 1.4 DIRECTEUR DE CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS (CSP)

Dans certains grands groupes, cette fonction est apparue avec la centralisation des comptabilités au sein d'entités dédiées, appelées centres de services partagés (CSP). Ces entités regroupant souvent des équipes nombreuses, le rôle du Directeur de CSP est avant tout managérial.

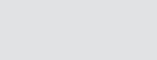
Il coordonne et analyse la production comptable de son périmètre et garantit l'exactitude des informations financières et statutaires à destination de la Direction financière Groupe et des différentes filiales utilisant ses services.

#### **RESPONSABILITÉS**

- → Encadrer et animer les équipes comptables du CSP, souvent avec des relais managériaux pour chacune des fonctions comptables (comptabilité générale, comptabilité fournisseurs, comptabilité clients, comptabilité bancaire...),
- → Superviser les clôtures ainsi que l'établissement des états financiers et des liasses fiscales.
- → Gérer le fonctionnement quotidien du CSP : budget, ressources humaines (recrutements, formations, évolutions...),
- → Piloter la performance du CSP : définir les indicateurs clés (productivité, rentabilité...), établir les tableaux de bord de suivi, mettre en place des plans d'actions,
- → Gérer la relation avec les business units opérationnelles du groupe et les entités légales de son périmètre,
- → Être l'interlocuteur privilégié de la Direction financière et de la Direction générale, en particulier dans le cadre des clôtures comptables et du reporting,
- → Optimiser les procédures comptables et administratives et homogénéiser les systèmes d'information.

#### RATTACHEMENT

Directeur financier groupe. Directeur comptable groupe.



Directeur de Centre de Services Partagés (CSP)



#### DIRECTION FINANCIÈRE

1.4 Directeur de Centre de Services Partagés (CSP)

#### **PROFIL**

Le Directeur d'un centre de services partagés est avant tout un manager expérimenté. C'est pourquoi il est souvent issu d'un parcours qui compte des responsabilités managériales importantes dans des métiers comptables. Le CSP pouvant être considéré comme une business unit à part entière, certains Directeurs de CSP justifient d'une expérience plus généraliste, par exemple en tant que Directeur administratif et financier d'une entité (BU, filiale...).

#### RÉMUNÉRATION

EXPÉ	RIENCE	10/15 ANS	15 ANS ET +	TENDANCE
GROUPE	MIN	80	100	7
	MAX	100	130	7

© Michael Page

Pour ce poste, la part de variable est généralement comprise entre 15 et 30%. Cette part variable est relativement plus importante que dans les fonctions comptables classiques, la notion de performance du CSP entrant en ligne de compte.

#### ÉVOLUTION

Le Directeur de CSP évoluera classiquement vers la Direction comptable ou la Direction financière groupe. En fonction de son appétence pour le pilotage de projets, il pourra également être mandaté pour superviser la mise en place d'autres CSP ou gérer d'autres projets transversaux.

FINANCE &

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

2.4 Responsable norme et procédures

2.5 Coordinateur comptable

2.6 Chef / Responsable comptable

2.7 Responsable de groupe /

2.8 Comptable unique

CONTRÔLE DE GESTION

TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

AUDIT

DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉ

# **LES MÉTIERS**DE LA COMPTABILITÉ ET DE LA CONSOLIDATION

#### COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

- 2.4 Responsable normes et procédures
- 2.5 Coordinateur comptabl
- 2.6 Chef / Responsable
- 2.7 Responsable de groupe / pôle comptable
- 2.8 Comptable uniqu

CONTRÔLE DE GESTION

TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

AUDI.

#### 2 LES MÉTIERS DE LA COMPTABILITÉ ET DE LA CONSOLIDATION

La Direction comptable a pour principale mission de produire l'ensemble des éléments statutaires sociaux et consolidés d'une entreprise et d'en assurer la fiabilité, la sincérité et l'exhaustivité. Elle est aussi garante de la bonne application des règles fiscales et du respect des normes et procédures (légales et internes).

En fonction de la taille de l'entreprise et de la complexité de l'activité, la comptabilité peut être totalement ou partiellement confiée à un prestataire externe ou, au contraire, intégrée au sein de la structure. Le mouvement d'intégration des comptabilités, qui suit habituellement l'évolution d'une organisation dans le temps, trouve son aboutissement dans la mise en place de centres de services partagés (shared service centers). Malgré cette tendance suivie par de nombreux groupes, dans l'optique principale de réaliser des économies d'échelle, on remarque aujourd'hui des mouvements inverses. Ces derniers illustrent la complexité et les difficultés de fonctionnement d'un tel modèle dans certaines organisations.

La discipline comptable a dû, ces dernières années, s'adapter à deux tendances majeures. D'une part, l'internationalisation croissante des entreprises a entraîné la nécessité de gérer au sein d'un même environnement l'application de multiples référentiels comptables et la prise en compte de problématiques réglementaires différentes. D'autre part, l'apparition d'outils de plus en plus complexes et intégrés a amené la Direction comptable à piloter des projets d'implémentation ou d'optimisation de systèmes d'information, en collaboration avec d'autres fonctions de l'entreprise.

Ainsi, d'une fonction essentiellement technique garante des prérogatives statutaires, la comptabilité participe aujourd'hui au développement de l'entreprise et se retrouve impliquée dans des sujets transverses et stratégiques.

**42%** des directions financières ont recruté sur les métiers de la comptabilité en 2012.

**15%** des DAF déclarent avoir des problématiques de fidélisation sur ces métiers.

**51%** des Directeurs financiers ont offert des mobilités à leurs comptables.

Source : Baromètre DFCG Michael Page Option Finance juin 2012



2.1 Directeur comptable / Directeur des comptabilités

2.4 Responsable norme et procédures

2.5 Coordinateur comptable

2.6 Chef / Responsable comptable

2.7 Responsable de groupe / pôle comptable

2.8 Comptable uniqu

CONTRÔLE DE GESTION

TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

AUDIT

#### 2.1 DIRECTEUR COMPTABLE / DIRECTEUR DES COMPTABILITÉS

Cette fonction se retrouve plus naturellement au sein des grands groupes. Le Directeur des services comptables est le garant du respect des obligations juridiques et fiscales de l'entreprise. Il coordonne et analyse la production comptable. Il conçoit les procédures comptables et veille à leur application dans le respect des normes. Il se positionne en véritable conseiller pour le Directeur administratif et financier et la Direction générale.

En fonction de l'actualité de l'entreprise, le Directeur des services comptables participe régulièrement à des missions de haut de bilan en pré et post acquisition. Il identifie les impacts comptables, juridiques et fiscaux des cessions/acquisitions sur le périmètre du groupe.

#### **RESPONSABILITÉS**

- → Organiser 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,
  - Coordoner au quotidien la production des équipes qui lui sont rattachées.
- → Étudier et harmoniser le plan, les normes et les procédures comptables avec les filiales en conformité avec les directives du groupe,
- Planifier, organiser, coordonner l'établissement des comptes sociaux des sociétés du groupe,
- → Établir les comptes consolidés du groupe selon les normes en vigueur,

- → Optimiser la fiscalité lorsque cette dernière est rattachée à la Direction comptable. Le Directeur est notamment impliqué dans la mise en évidence des conséquences fiscales de la modification du périmètre de consolidation ou lors de travaux d'optimisation fiscale (révision de l'assiette des taxes locales, professionnelles...),
- → Choisir, mettre en place ou améliorer les systèmes d'information comptable pour l'établissement des comptes,
- → Animer les relations avec les Auditeurs (internes et externes) et les organes de contrôle externe (administration fiscale et sociale, etc.).

Directeur adminis

#### Directeur comptable / Directeur des comptabilités

- 2.4 Responsable normes et procédures
- 2.5 Coordinateur comptabl
- 2.6 Chef / Responsable comptable
- 2.7 Responsable de groupe /
- 2.8 Comptable uniqu

CONTRÔLE DE GESTION

TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

AUDIT

#### RATTACHEMENT

Directeur administratif et financier.

#### **PROFIL**

La voie classique pour accéder à cette fonction est le diplôme d'expertise comptable. Néanmoins, il est de plus en plus fréquent que cette filière s'ouvre à des candidats précédemment diplômés de l'enseignement généraliste supérieur.

Le cursus traditionnel suppose un premier passage d'au moins cinq ans en cabinet d'audit et/ou d'expertise comptable, suivi d'une évolution vers des fonctions de Responsable de la consolidation ou de Contrôleur financier.

La fonction connaît un profond bouleversement : impliqué dans des problématiques stratégiques et organisationnelles, le Directeur des services comptables devient un véritable partenaire du Directeur administratif et financier et un point de contact privilégié pour les intervenants externes (Banque, fonds...).

#### RÉMUNÉRATION

EXPÉ	RIENCE	10/15 ANS	15 ANS ET +	TENDANCE
GROUPE	MIN	100	120	7
GROUPE	MAX	150	180	7

© Michael Page

Une rémunération variable est le plus souvent allouée, dans une fourchette comprise entre 10 et 15% de la rémunération annuelle fixe.

#### ÉVOLUTION

Une expérience dans cette fonction permettra au titulaire du poste d'évoluer vers le poste de Directeur administratif et financier au sein d'une filiale ou vers un poste de Contrôleur financier groupe, ou plus généralement vers une direction comptable de plus grande envergure.

#### 2.2 DIRECTEUR/RESPONSABLE DE LA CONSOLIDATION

Fonction créée il y a une dizaine d'années, la consolidation est une technique comptable visant à présenter des états financiers consolidés pour un groupe de sociétés contrôlées par une société mère ou sur lesquelles elle exerce une influence notable. Cette fonction joue un rôle de plus en plus prépondérant, d'autant plus dans des contextes de fortes restructurations et de concentrations et dans un environement égal aux contraintes croissantes.

## RESPONSABILITÉS

- → Manager l'équipe, traditionnellement composée de Chargés de consolidation, Consolideurs seniors ou encore d'Administrateurs systèmes,
- → Collecter et contrôler l'ensemble des informations liées aux résultats des filiales avec la mise en place, si nécessaire, de procédures adéquates de remontée des données et s'assurer de leur bonne exécution,
- → Superviser le montage des liasses comptables, fiscales et de gestion groupe selon une périodicité déterminée (mensuelle, trimestrielle, annuelle),
- → Établir les comptes consolidés du groupe selon les normes en vigueur,
- → Élaborer le rapport annuel et le document de référence, dans le cas d'une société cotée, en collaboration avec la communication financière et le contrôle de gestion,
- → Intervenir en support dans les opérations de variation de périmètre :
  - Analyser les entrées et sorties d'actifs et leur traitement comptable,
  - Définir les conséquences comptables sur les comptes consolidés des restructurations juridiques des filiales (fusions, acquisitions, cessions),

- → Calculer les impacts financiers liés aux changements de normes comptables,
- → Assurer une veille constante sur l'actualité financière, fiscale, normative ainsi que des systèmes d'information,
- → Animer les relations avec les Commissaires aux comptes.

Par ailleurs, la cellule consolidation est de plus en plus souvent chargée de l'établissement du reporting mensuel, en collaboration avec le contrôle de gestion.

#### **RATTACHEMENT**

Directeur administratif et financier ou Directeur comptable groupe.

- 2.2 Directeur / Responsable de la consolidation
- 2.4 Responsable normes et procédures
- 2.5 Coordinateur comptable
- 2.6 Chef / Responsable comptable
- 2.7 Responsable de groupe /
- 2.8 Comptable unique

CONTRÔLE DE GESTION

TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

ALIDI

2.4 Responsable normes et procédures

Directeur / Responsable de la consolidation

2.5 Coordinateur comptable

2.6 Chef / Responsable comptable

2.7 Responsable de groupe /

2.8 Comptable uniqu

CONTRÔLE DE GESTION

TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

AUDIT

#### **PROFIL**

Ces profils expérimentés allient une solide expérience technique et théorique (audit ou autre) à une approche plus pragmatique acquise en entreprise dans des fonctions similaires, comprenant notamment la dimension managériale.

La cellule consolidation se situe aujourd'hui au carrefour d'une multitude d'informations en provenance ou à destination du contrôle de gestion, de la comptabilité et de la communication financière. Tout en synthétisant l'ensemble de ces informations, elle doit fournir au management une information de qualité de nature à satisfaire les demandes du marché ou des actionnaires, mais elle doit surtout refléter avec exactitude la réalité économique du groupe.

#### RÉMUNÉRATION

EXPÉI	RIENCE	7/15 ANS	15 ANS ET +	TENDANCE
GROUPE	MIN	75	90	7
GNOOPE	MAX	120	150	=

© Michael Page

La part variable est le plus souvent comprise entre 15 et 20% de la rémunération annuelle fixe du candidat.

#### ÉVOLUTION

Le Directeur/Responsable de la consolidation peut évoluer naturellement vers des fonctions de Responsable reporting ou bien de Directeur comptable ou encore de Directeur financier de filiale.

#### 2.3 CONSOLIDEUR

Cette fonction occupe une place centrale au sein de la Direction financière des groupes de sociétés. Née d'une obligation légale, la consolidation statutaire nécessite des prérequis techniques solides.

Cette fonction est en évolution permanente au regard des sujets transverses pour lesquels son intervention est sollicitée : consolidation de gestion (budget, reporting), communication financière, etc.

#### RESPONSABILITÉS

→ Définir les procédures de remontée de l'information, contrôler la bonne application et le respect des normes retenues par le groupe (normes françaises, IFRS, US GAAP...),

**RATTACHEMENT** 

Directeur/Responsable de la consolidation.

Directeur administratif et financier.

- → Établir les comptes consolidés du groupe selon la méthode appropriée (intégration globale, intégration proportionnelle ou mise en équivalence) et superviser le montage des liasses de consolidation des filiales selon une périodicité exigeante (mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle),
- → Élaborer l'essentiel des plaquettes de présentation des comptes en collaboration avec la communication financière et le contrôle de gestion,
- → Participer, en amont et en aval, aux opérations de variation de périmètre (déconsolidations, cessions, acquisitions, fusions...) en produisant des simulations pro forma destinées à identifier les meilleures stratégies financières et les montages envisageables,
- → Assurer une veille des évolutions des normes comptables et mesurer leurs impacts,
- → Animer les relations avec les Commissaires aux comptes,
- → Apporter un support aux filiales sur les problématiques du système informatique financier.

#### 2.3 Consolideur

- 2.4 Responsable norme et procédures
- 2.5 Coordinateur comptable
- 2.6 Chef / Responsable comptable
- 2.7 Responsable de groupe /
- 2.8 Comptable uniqu

CONTRÔLE DE GESTION

TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

AUDI

## Michael Page

#### **PROFIL**

Le Consolideur est recruté dans une fourchette d'expérience allant du débutant, jeune diplômé formé en interne, jusqu'à des profils expérimentés issus de cabinets d'audit ou d'expertise (au moins trois ans d'expérience) ou de fonctions opérationnelles en consolidation.

Ces différentes caractéristiques, ajoutées à l'absence de formation spécifique à cette fonction et à la demande croissante des entreprises pour ce type de profil, entraînent une importante pénurie de candidats et une inflation très sensible des rémunérations.

# RÉMUNÉRATION

EXPÉRI	ENCE	3/5 ANS	5 ANS ET +	TENDANCE
PME/PMI -	MIN	42	50	7
PINIE/PINII -	MAX	50	65	7
GROUPE -	MIN	40	65	7
GROUPE -	MAX	60	80	7

© Michael Page

Une part variable comprise entre 8 et 10% de la rémunération annuelle fixe est généralement allouée.

#### ÉVOLUTION

Le Consolideur peut évoluer soit en tant que Directeur/Responsable de la consolidation, soit en tant que Contrôleur de gestion central ; certains d'entre eux préférant se tourner vers des fonctions plus opérationnelles.

Le poste de Consolideur est considéré comme une passerelle d'entrée dans les groupes, permettant de démontrer une force de travail, des qualités d'analyse et de technicité et d'acquérir en peu de temps une excellente vision de l'entreprise.

# 2.3 Consolideur 2.4 Responsable normes et procédures 2.5 Coordinateur comptable 2.6 Chef / Responsable comptable 2.7 Responsable de groupe / pôle comptable

CONTRÔLE DE GESTION

TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

AUDIT

#### 2.4 RESPONSABLE NORMES ET PROCÉDURES

Principalement présent au sein des Directions comptables des grands groupes, le Responsable normes et procédures est chargé de piloter les relations avec les cellules comptables opérationnelles locales, sur l'ensemble des étapes du processus d'établissement des comptes sociaux et de veiller à la qualité des comptabilités du groupe en vue de leur publication dans le respect des lois et réglementations. Il intervient souvent à l'occasion d'intégration de nouvelles entités, de mouvements de décentralisation des activités comptables ou lors de la mise en place de nouvelles normes ou nouveaux outils informatiques.

#### RESPONSABILITÉS

- → Assurer une veille quotidienne de la réglementation et de la jurisprudence comptable et fiscale : évolution des normes internationales, projets de lois, arrêts jurisprudentiels...,
- → Établir et actualiser la doctrine groupe en matière de normes comptables : manuel de procédures, instructions de clôtures,
- → Être le garant de la bonne communication et application de la doctrine auprès des différentes entités du groupe,
- → Former les équipes comptables et fiscales aux normes et procédures,
- → Apporter un soutien en tant que référent normes lors des clôtures comptables des entités.
- → Piloter et gérer le processus de contrôle, de révision et d'analyse des comptes remontés par les différentes cellules comptables, dans le respect des procédures et des normes du groupe,
- → Être l'interlocuteur privilégié des Commissaires aux comptes au titre de l'interprétation de la règlementation comptable et fiscale,
- → Réaliser des études ponctuelles à la demande de la direction : étude d'impact lors de la mise en place de nouveaux outils informatiques, optimisation des flux, etc.

## 2.4 Responsable normes et procédures

- 2.5 Coordinateur comptable
- 2.6 Chef / Responsable comptable
- 2.7 Responsable de groupe / pôle comptable
- 2.8 Comptable uniqu

#### CONTRÔLE DE GESTION

TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

ALIDI

## **Michael Page**

#### **RATTACHEMENT**

Directeur des services comptables. Directeur de la consolidation.

Directeur administratif et financier.

#### **PROFIL**

Ce poste s'adresse principalement à des candidats possédant une solide connaissance des métiers et de la technique comptable. Ils sont tout naturellement issus des cabinets d'audit et d'expertise et disposent d'une formation d'expertise comptable ou universitaire (de type DSCG, DEC).

/	/
	UNÉRATION
$H = I \setminus I$	
1 ( 1 / 1 / 1	

EXPÉ	RIENCE	7/15 ANS	15 ANS ET +	TENDANCE
GROUPE	MIN	65	80	7
	MAX	110	140	7

© Michael Page

Une rémunération variable est généralement allouée au Responsable normes et procédures, à hauteur de 5 à 7% de son salaire fixe.

#### ÉVOLUTION

La dimension conseil et la hauteur de vue nécessaires pour occuper ces fontions permettent généralement au Responsable normes et procédures d'accéder à un poste de Directeur comptable/consolidation au siège ou au sein d'une filiale.

2.4	Responsable normes et procédures

2.5 Coordinateur comptable

2.6 Chef / Responsable comptable

2.7 Responsable de groupe /

2.8 Comptable uniqu

CONTRÔLE DE GESTION

TRÉSORERIE

ALIDIT

#### 2.5 COORDINATEUR COMPTABLE

Le développement des centres de services partagés (CSP), souvent délocalisés et le transfert des équipes de production comptable au sein de ces établissements favorisent l'apparition d'une ressource unique, située en « central », en charge d'orchestrer des intervenants financiers et comptables qui œuvrent pour un périmètre d'activité défini. Cette ressource se substitue à l'ancien Directeur comptable (ou Chef comptable), qui encadrait les équipes locales en direct.

locales.

Le Coordinateur se positionne comme un réel facilitateur, point de contact des différents responsables financiers (DAF de business units, Responsables de CSP, Contrôleurs financiers pays, cabinets de conseil et d'expertise, Fiscalistes) d'un groupe.

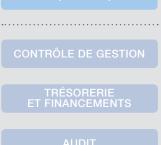
Ainsi, le Coordinateur comptable se positionne en tant que relais privilégié sur un périmètre donné pour la Direction comptable d'un groupe, généralement située au sein de la maison mère. Il prend la responsabilité de la qualité de l'information financière produite sur son périmètre (France et international le cas échéant). Sa compétence managériale s'exprime principalement à travers un encadrement fonctionnel et non plus par l'animation directe d'équipes comptables

#### RESPONSABILITÉS

- → Assurer la coordination des différents acteurs impliqués dans la production comptable,
- → Superviser et contrôler la préparation des états financiers périodiques et la bonne application des normes internationales,
- → Garantir le respect des normes et procédures définies par le groupe,
- → Apporter un support sur toutes les problématiques techniques rencontrées par les opérationnels (procédure de reconnaissance du revenu, application des IFRS...),
- → Prendre en charge les projets relatifs aux procédures comptables et financières,
- → Assurer la relation avec les Auditeurs.

#### RATTACHEMENT

Directeur administratif et financier. Directeur comptable groupe.



Responsable normes et procédures

2.5 Coordinateur comptable

Responsable de groupe /

#### **PROFIL**

En règle générale, le Coordinateur comptable, comme le Directeur comptable, est issu de formations en gestion et comptabilité de type école de commerce, MSTCF, DSCG.

Il possède idéalement une expérience en cabinet d'audit où il a développé ses aptitudes de coordination d'équipes. Une expérience significative au sein d'un groupe sur un périmètre international lui permet de maîtriser les spécificités opérationnelles du quotidien d'une organisation. La maîtrise des normes internationales est souvent une compétence indispensable.

De par la nature du poste, cette responsabilité est destinée à des profils expérimentés, rompus aux complexités de l'organisation ainsi qu'aux spécificités politiques de ces dernières.

La fonction de Coordinateur est récente. Elle tend à se généraliser avec le développement des CSP ou les réorganisations de départements. L'adaptation à cette nouvelle configuration peut entraîner des recrutements de compétences comptables et/ou fiscales spécifiques par le Coordinateur afin de lui procurer un support dans ses responsabilités au quotidien.

# <u>RÉMUNÉRATION</u>

EXPÉRIENCE		5/10 ANS	10 ANS ET +	TENDANCE
GROUPE -	MIN	60	90	=
	MAX	70	120	7

© Michael Page

Une part variable est attribuée le plus souvent dans une fourchette comprise entre 10 et 20% de la rémunération annuelle fixe.

#### ÉVOLUTION

Une forte interaction avec les Responsables financiers (Directeur administratif et financier de business units, Responsable de CSP, Contrôleur financier pays) ainsi qu'une vision globale de l'organisation (au niveau corporate) permettent au Coordinateur d'évoluer naturellement vers des fonctions de Contrôleur financier de BU/pays. S'il privilégie la dimension technique/statutaire, il peut également remonter à la Direction comptable du groupe pour occuper des postes à fortes responsabilités.

# 2.5 Coordinateur comptable

2.6 Chef / Responsable comptable

2.7 Responsable de groupe / pôle comptable

2.8 Comptable unique

CONTRÔLE DE GESTION

TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

ALIDIT

#### 2.6 CHEF / RESPONSABLE COMPTABLE

Le Chef comptable est chargé de la production et de l'établissement des états comptables et financiers de la société. A ce titre, son rôle est de superviser la comptabilité générale, la comptabilité auxiliaire (clients, fournisseurs, banques) et la comptabilité analytique.

Il peut être le garant de l'ensemble des éléments statutaires pour un Directeur administratif et financier ou le relais d'un Directeur des comptabilités sur un périmètre défini. En fonction de la taille et de l'organisation d'une société, il peut encadrer les équipes comptables en direct ou au travers d'un (ou plusieurs) relais (Adjoint ou Responsable de pôle).

#### RESPONSABILITÉS

- → Superviser, animer et encadrer une équipe dédiée à la production des états comptables et financiers,
- → S'assurer de la correcte application des normes et procédures comptables, de la mise en place des nouvelles normes comptables (IAS/IFRS),
- → Opérer les retraitements comptables des comptes sociaux aux normes groupe (reporting),
- → Suivre et optimiser les systèmes d'information comptable et de gestion,
- → Établir (ou superviser) l'ensemble des déclarations fiscales et sociales,
- → Assurer les relations avec les Commissaires aux comptes.

#### RATTACHEMENT

Directeur administratif et financier.

Directeur des comptabilités.

Directeur général.

- 2.4 Responsable normes et procédures
- 2.5 Coordinateur comptable
- 2.6 Chef / Responsable comptable
- 2.7 Responsable de groupe / pôle comptable
- 2.8 Comptable unique

CONTRÔLE DE GESTIOI

TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

ALIDIT

#### **PROFIL**

Le Chef comptable est en général titulaire d'un diplôme comptable (voire de l'expertise comptable) ou universitaire de type MSTCF. Une expérience en cabinet d'expertise est souvent recherchée et demandée.

EXPÉRII	ENCE	7/15 ANS	15 ANS ET +	TENDANCE
DAAE /DAAI	MIN	45	55	=
PME/PMI	MAX	65	75	=
GROUPE -	MIN	55	70	=
	MAX	70	100	=

© Michael Page

Une rémunération variable de l'ordre de 10 à 15% du salaire fixe est le plus souvent allouée au Chef comptable.

Il est observé que les Chefs comptables disposant d'un niveau d'anglais courant bénéficient d'une rémunération fixe supérieure, de l'ordre de 10%, compte tenu de la rareté de ce type de profils.

#### ÉVOLUTION

RÉMUNÉRATION

Dans la mesure où l'organisation le permet, le Chef comptable peut continuer sa trajectoire d'évolution vers la tête d'un groupe et intervenir sur des périmètres plus importants en tant que Directeur des comptabilités.

Par ailleurs, le Chef comptable est de plus en plus amené à participer à des projets transverses en lien avec le contrôle de gestion (mise en place de SI, structuration des flux financiers, définition de l'analytique...). Il est également sollicité, dans les contextes groupe, pour les sujets relatifs aux acquisitions et pour gérer les changements de périmètres. Ainsi, le Chef comptable, s'il possède une sensibilité business, peut prendre la responsabilité du contrôle de gestion et assurer un rôle de Responsable/Directeur administratif et financier pour une société ou une entité opérationnelle.

Enfin, sa compétence technique peut également faire de lui une ressource pertinente à des niveaux de responsabilité variés pour un centre de services partagés. En effet, sa maîtrise de la réalité de traitement des informations comptables et des contraintes afférentes au sein d'une entité opérationnelle lui permet de participer à la centralisation et à l'industrialisation de la fonction comptable.

- Responsable normes et procédures
- Chef / Responsable comptable

#### 2.7 RESPONSABLE DE GROUPE / PÔLE COMPTABLE

Au sein de l'organisation comptable et financière d'une société ou d'un groupe de sociétés, le Responsable de groupe comptable est en charge d'une ou plusieurs parties des opérations comptables. On retrouve ainsi les fonctions suivantes :

Responsable comptabilité générale, Responsable comptabilité fournisseurs, Responsable comptabilité clients, Responsable comptabilité bancaire.

Les responsabilités des postes clients et fournisseurs peuvent être regroupées dans la fonction de Responsable comptabilité auxiliaire ou de Responsable comptabilité tiers.

Cette organisation par groupes comptables n'est généralement pertinente que lorsque le volume d'affaires et de transactions de la société implique qu'un poste comptable (poste fournisseurs, poste clients, poste banque) justifie une gestion à part entière. Au-delà des problématiques techniques associées à chacun de ces postes, la dimension managériale est généralement un aspect essentiel, au regard du nombre parfois important de collaborateurs à encadrer.

#### RESPONSABILITÉS

- → Encadrer et animer l'équipe, veiller au développement et à la progression des collaborateurs,
- → Veiller à la bonne application des procédures existantes, proposer de nouvelles procédures,
- → Assurer l'optimisation des process et des outils informatiques.

#### RESPONSABLE COMPTABILITÉ GÉNÉRALE :

- → Superviser l'ensemble des opérations de comptabilité générale, sous le référentiel comptable approprié (French GAAP, IFRS, etc.),
- → Superviser les clôtures comptables mensuelles et trimestrielles, dans le respect des normes et délais du groupe,
- → Prendre en charge l'établissement des états financiers annuels (bilan, compte de résultat, annexes),
- → Établir les déclarations fiscales pour l'ensemble des sociétés du groupe,
- → Assurer le suivi comptable des investissements et des immobilisations,
- → Superviser les opérations comptables liées aux intégrations, fusions et liquidations de sociétés,
- → Préparer et gérer les contrôles fiscaux éventuels.
- → Participer à l'élaboration du reporting,
- → Assurer l'interface avec les équipes comptables et financières ainsi qu'avec les Auditeurs externes.

- 2.4 Responsable normes et procédures
- Coordinateur comptable
- 2.6 Chef / Responsable comptable
- 2.7 Responsable de groupe / pôle comptable
- 2.8 Comptable uniqu

CONTRÔLE DE GESTION

TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

AUDI:

# RESPONSABLE COMPTABILITÉ CLIENTS :

- → Assurer le suivi du fichier des comptes clients : création de nouveaux comptes clients, analyse du fichier, suivi de la balance âgée,
- → Conduire les travaux de clôture concernant le poste clients,
- → Assurer le reporting mensuel, dans le respect des normes et délais du groupe, assurer le suivi du DSO (Days Sales Outstanding),
- → Calculer et comptabiliser les produits constatés d'avance, factures et avoirs à établir,
- → Superviser le recouvrement des créances (en l'absence d'un Credit manager),
- → Gérer les clients douteux et mettre en place des plans d'actions adaptés,
- → Déterminer les provisions pour créances douteuses.

# RESPONSABLE COMPTABILITÉ FOURNISSEURS :

- → Superviser la comptabilisation des factures fournisseurs,
- → Assurer le contrôle, l'analyse et la justification des comptes fournisseurs,
- → Conduire les travaux de clôtures liés aux comptes fournisseurs (provisions),
- → Assurer le suivi des réconciliations et le reporting mensuel, dans le respect des normes et délais du groupe,
- → Veiller à l'optimisation des flux d'informations avec les services opérationnels,
- → Veiller à l'archivage des données comptables tout en respectant les délais légaux de conservation des documents,
- → Participer à tout projet visant à l'optimisation du traitement des factures fournisseurs (par exemple : dématérialisation des factures), dans le respect de la législation en vigueur.

# RESPONSABLE COMPTABILITÉ BANCAIRE :

- → Assurer les échéances des paiements fournisseurs,
- → Superviser la comptabilisation et la bonne imputation des règlements clients,
- → Garantir un lettrage des comptes fournisseurs,
- → Procéder au suivi des opérations bancaires réalisées et les rapprocher avec la comptabilité,
- → Fiabiliser les processus de paiement, dans une optique de réduction des risques,
- → Établir les reporting relatifs aux aspects bancaires et aux paiements.

- 2.4 Responsable norme et procédures
- .5 Coordinateur comptable
- 2.6 Chef / Responsable comptable
- 2.7 Responsable de groupe / pôle comptable
- 2.8 Comptable unique

CONTRÔLE DE GESTION

TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

AUDIT

#### **RATTACHEMENT**

Directeur comptable.

Responsable des services comptables.

Chef comptable.

#### **PROFIL**

Titulaire d'un BTS ou d'un DUT, idéalement complété d'un DCG, le Responsable de groupe comptable a généralement une expérience d'au moins 5 ans en comptabilité. Il peut s'agir d'un profil de collaborateur comptable confirmé qui a évolué comme responsable de son pôle ou qui est issu de cabinet comptable.

De bonnes connaissances techniques en comptabilité ainsi que de solides aptitudes managériales sont nécessaires.

La maîtrise de l'anglais peut être requise pour les postes nécessitant des interactions avec des clients ou fournisseurs étrangers.

#### RÉMUNÉRATION

EXPÉRIENCE		5/10 ANS	10 ANS ET +	TENDANCE
PME/PMI	MIN	38	45	=
PIVIE/PIVII	MAX	50	60	=
GROUPE	MIN	40	50	=
GROOPE	MAX	60	65	=

© Michael Page

#### ÉVOLUTION

Le Responsable de groupe comptable peut, selon son expérience antérieure et son potentiel, évoluer vers un poste de Responsable comptable. Sa progression peut aussi passer par la gestion d'un périmètre plus important en matière de volume de transactions et de collaborateurs encadrés.

2.5 Coordinateur comptable

2.7 Responsable de groupe / pôle comptable

CONTRÔLE DE GESTION

TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

AUDIT

.....

#### 2.8 COMPTABLE UNIQUE

Le Comptable unique apparaît dans les structures de type TPE et PME/PMI. II est le référent interne pour tous les sujets comptables, fiscaux et relatifs à la gestion de la paie. Il est souvent appuyé par un cabinet d'expertise. Son autonomie est fonction de sa compétence technique. Il peut gérer l'intégralité de la comptabilité jusqu'à l'établissement de la liasse fiscale (revue par le cabinet), ou simplement assurer la production comptable et sous-traiter les écritures de comptabilité générale et l'établissement de la liasse fiscale. Ce rôle polyvalent peut se retrouver également au sein d'organisations plus importantes, lorsque le périmètre couvert par le département comptable comporte un certain nombre de filiales de petite taille ; les comptables uniques gèrent dans ce cas des portefeuilles de filiales.

#### **RESPONSABILITÉS**

- → Prendre en charge la saisie comptable et la production des grands livres et des balances.
- → Assurer l'établissement des déclarations fiscales (TVA, IS...) et sociales,
- → Garantir l'établissement de la paie dans les délais impartis,
- → Assurer la gestion et le suivi de la trésorerie ainsi que la gestion des relations avec les banques,
- → Réaliser le recouvrement clients.
- → Participer à la mise en place de normes et procédures,
- → Préparer les états comptables et financiers annuels : bilan, compte de résultat, annexe, etc.

# Directeur général ou Président.

#### Directeur/Contrôleur financier groupe (délocalisé).

**RATTACHEMENT** 

- Responsable de groupe / pôle comptable
- Comptable unique

#### **PROFIL**

Les candidats à ce type de poste sont diplômés a minima d'un BTS, DUT ou de tout autre diplôme comptable (de type DCG).

Le comptable unique est le plus souvent issu de cabinets d'expertise comptable. En effet, l'autonomie rapidement acquise dans cet environnement le conduit à maîtriser entre deux temps l'ensemble des prérequis nécessaires à cette fonction.

Toutefois, les dirigeants appréciant d'être secondés par des collaborateurs qui peuvent évoluer, les Comptables uniques doivent veiller à l'actualisation permanente de leur savoirfaire, tant dans le domaine des techniques comptables et financières que dans celui des systèmes d'information et de la fiscalité.

Par ailleurs, du fait de l'internationalisation croissante des échanges, la pratique d'une langue étrangère (le plus souvent l'anglais) ainsi que la connaissance des normes comptables internationales sont des compétences de plus en plus recherchées pour assurer la responsabilité comptable de filiales françaises de groupes étrangers.

# EXPÉRIENCE 5/10 ANS 10 ANS ET + TENDANCE GROUPE MIN 40 50 = MAX 55 65 =

© Michael Page

#### ÉVOLUTION

RÉMUNÉRATION

En fonction de la structure de la société et de sa croissance, le rôle du Comptable unique peut être amené à évoluer. Ainsi, lorsque la société développe son activité, les flux à gérer (ou la complexité des opérations) nécessitent le renforcement du pôle comptable. De Comptable unique, la fonction devient alors celle de Responsable comptable. De la même manière, le Comptable unique, ou Comptable filiale, intervient de plus en plus dans le développement d'outils de contrôle de gestion, et peut donc également être chargé de la comptabilité analytique et du processus budgétaire en fonction de la taille et des besoins de l'entreprise. S'il est amené à étoffer ses équipes, il occupe naturellement une fonction de Responsable administratif et financier.

.4 Responsable normes et procédures

2.5 Coordinateur comptable

 Chef / Responsable comptable

2.7 Responsable de groupe / pôle comptable

2.8 Comptable unique

CONTRÔLE DE GESTION

TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

AUDIT

FINANCE &

INTRODUCTION
MÉTHODOLOGIE

DIRECTION FINANCIÈRE

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

#### **CONTRÔLE DE GESTION**

- 3.1 Directeur du contrôle de gestion
- 3.2 Contrôleur de gestion central / corporate / financial planning & analysis
- 3.3 Contrôleur de gestion commercial
- 3.4 Contrôleur de gestion industriel
- 3.5 Contrôleur de gestion projets
- 3.6 Financial bid manager / controller

TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

AUDI<sup>\*</sup>

DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE |

# **LES MÉTIERS**DU CONTRÔLE DE GESTION

FINANCE &

.....

INTRODUCTION MÉTHODOLOGIE

DIRECTION FINANCIÈRE

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

#### **CONTRÔLE DE GESTION**

- 3.1 Directeur du contrôle de gestion
- 3.2 Contrôleur de gestion central / corporate / financial planning & analysis
- 3.3 Contrôleur de gestior commercial
- 3.4 Contrôleur de gestion industriel
- 3.5 Contrôleur de gestion projets
- 3.6 Financial bid manager / controller

TRÉSORERIE

AUDI

#### 3 LES MÉTIERS DU CONTRÔLE DE GESTION

Le Contrôle de gestion regroupe l'ensemble des fonctions financières relatives au pilotage de l'activité d'une entreprise. En exploitant les données issues de la comptabilité, qui apportent une vision statutaire et patrimoniale à un instant donné, le Contrôle de gestion s'attache à proposer une approche dynamique et prospective.

Selon la taille de l'entreprise, plusieurs configurations peuvent se présenter. Dans les plus petites organisations, le Contrôle de gestion est directement traité par le Directeur/Responsable administratif et financier (et parfois par les responsables opérationnels eux-mêmes). Dans des entreprises de plus grande taille, la fonction est gérée par une équipe dédiée.

Traditionnellement, on oppose le Contrôle de gestion opérationnel au Contrôle de gestion central. Le premier a vocation à assister les opérationnels dans le suivi et l'optimisation de leur activité. Le second a pour principal objectif de consolider les informations afin de donner une vision globale de l'entreprise à la

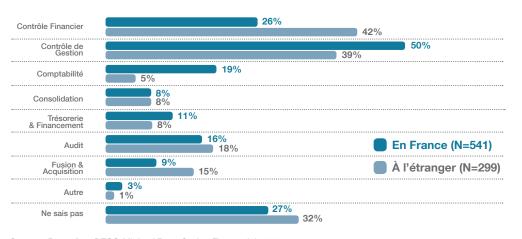
Direction générale et d'appuyer les prises de décisions stratégiques.

En fonction des organisations et de leurs spécificités, la fonction de contrôleur de gestion peut présenter différents niveaux de spécialisation. Certains Contrôleurs pilotent l'intégralité du compte de résultat, d'autres ont la responsabilité d'une partie de ce dernier et/ ou accompagnent exclusivement le pilotage d'une fonction de l'entreprise : production, ventes, achats, marketing, logistique, R&D, stocks, RH/social.

Au cœur du pilotage de l'entreprise, le Contrôle de gestion accompagne toujours plus les opérationnels et la Direction générale. Aussi, cette discipline financière clé est devenue un passage incontournable dans la construction d'un parcours visant à atteindre les fonctions de Directeur administratif et financier.

**50%** des directeurs financiers estiment que le contrôle de gestion est la famille de métiers qui propose le plus de promotions et d'évolutions.

Selon vous, quels sont les métiers permettant le plus de promotions / évolutions dans vos services ?



Source : Baromètre DFCG Michael Page Option Finance juin 2012

FINANCE &

.....

INTRODUCTION MÉTHODOLOGIE

DIRECTION FINANCIÈRE

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

**CONTRÔLE DE GESTION** 

- 3.1 Directeur du contrôle de gestion
- 3.2 Contrôleur de gestion central / corporate / financial planning & analysis
- 3.3 Contrôleur de gestion commercial
- 3.4 Contrôleur de gestion industriel
- 3.5 Contrôleur de gestion projets
- 3.6 Financial bid manager / controller

TRÉSORERIE

AUDI'

#### 3.1 DIRECTEUR DU CONTRÔLE DE GESTION

La mission principale du Directeur du contrôle de gestion est de garantir la fiabilité et la pertinence des différents indicateurs et outils de gestion et d'apporter à la Direction générale et aux différentes Directions opérationnelles (commerciale, production, ressources humaines, achats...) les éléments d'analyse nécessaires au pilotage optimisé de l'activité de l'entreprise. Il fournit des outils permettant d'opérer des choix d'orientation stratégique.

#### RESPONSABILITÉS

- → Superviser et coordonner le plan et l'ensemble du processus budgétaire,
- → Préparer la consolidation et les révisions périodiques (forecasts) du budget annuel,
- → Réaliser le reporting (mensuel, trimestriel et annuel), en veillant à la cohérence des informations comptables avec les données de gestion,
- → Définir les indicateurs appropriés de performance et de suivi de l'activité (tableaux de bord, KPI...),
- → Encadrer et animer l'équipe composée de Contrôleurs de gestion,
- → Réaliser des études ad hoc à la demande de la Direction (conseil auprès des filiales, audit interne et/ou d'acquisition...),
- → Assurer une veille technologique pour adapter les méthodes du groupe aux outils de contrôle : Activity Based Costing, Valued Based Management...

#### **RATTACHEMENT**

Directeur administratif et financier.

#### **PROFIL**

De formation supérieure en gestion (école de commerce et/ou université), parfois issu d'une école d'Ingénieurs complétée par un troisième cycle de gestion, le Directeur du contrôle de gestion a souvent travaillé au moins trois ans en cabinet d'audit avant d'occuper un poste de Contrôleur de gestion opérationnel en entreprise. Il peut également avoir été Contrôleur financier d'une structure de taille moins importante.



- Directeur du contrôle de gestion
- 3.2 Contrôleur de gestion central / corporate / finan-cial planning & analysis
- Contrôleur de gestion industriel
- Financial bid manager / controller

### RÉMUNÉRATION

EXPÉ	RIENCE	7/15 ANS	15 ANS ET +	TENDANCE
GROUPE	MIN	90	120	7
GNOOPE	MAX	120	180	=

© Michael Page

Une rémunération variable comprise entre 10 et 20% de la rémunération annuelle fixe est le plus souvent allouée. Le Directeur du contrôle de gestion peut également bénéficier d'un véhicule de fonction.

### ÉVOLUTION

Le Contrôle de gestion a évolué de la simple production d'indicateurs de gestion à la réalisation d'analyses prospectives approfondies et à forte valeur ajoutée. Au-delà de la maîtrise de l'information financière, reflétant l'activité économique de l'entreprise, le Directeur du contrôle de gestion joue souvent un rôle de conseil auprès des différentes Directions opérationnelles.

Le Directeur du contrôle de gestion évolue en général vers un poste de Directeur administratif et financier.

FINANCE & COMPTABILITÉ 2014



FINANCE &

INTRODUCTION MÉTHODOLOGIE

DIRECTION FINANCIÈRE

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

CONTRÔLE DE GESTION

3.1 Directeur du contrôle de gestion

3.2 Contrôleur de gestion central / corporate / financial planning & analysis

3.3 Contrôleur de gestion commercial

3.4 Contrôleur de gestion industriel

3.5 Contrôleur de gestion projets

3.6 Financial bid manager a

TRÉSORERIE

AUDI

### 3.2 CONTRÔLEUR DE GESTION CENTRAL / CORPORATE / FINANCIAL PLANNING & ANALYSIS

Le Contrôleur de gestion central assure généralement l'interface entre les Contrôleurs opérationnels et la Direction financière d'un groupe composé de plusieurs filiales, divisions ou business units.

Fonction indispensable à toute organisation structurée, elle s'est considérablement enrichie d'une dimension analytique forte (grâce notamment à l'intégration et l'optimisation des systèmes d'information) et d'une exigence en matière de délais et de précision des analyses produites. Proche de la Direction de l'entreprise, le Contrôleur de gestion central est en contact avec les interlocuteurs de haut niveau du groupe. Il est en effet fréquemment sollicité pour réaliser des études comparatives entre les filiales ou des études ad hoc, ce qui lui confère un véritable rôle de conseiller de la Direction générale et implique, de ce fait, une maîtrise de la confidentialité et de bonnes qualités comportementales.

### **RESPONSABILITÉS**

- → Participer à l'élaboration du plan, des budgets, via la consolidation des prévisions des filiales, divisions ou business units,
- → Suivre l'activité par l'établissement des arrêtés mensuels, l'analyse des écarts et la révision régulière des états prévisionnels (forecasts).
- → Prendre en charge le contrôle de gestion des fonctions centrales (frais de sièges, fonctions supports, intragroupes...).
- → Centraliser le reporting groupe et constituer les états de gestion consolidés lorsque cette fonction n'est pas assumée par une cellule dédiée.
- → Réaliser des études transverses à la demande de la Direction générale ou financière (benchmark des filiales, réalisation de business plan sur un marché donné,...),
- → Contrôler le respect des normes et procédures groupe.

#### **RATTACHEMENT**

Directeur du contrôle de gestion. Directeur administratif et financier.

#### **PROFIL**

Diplômé de l'enseignement supérieur en gestion, de type école de commerce ou équivalent universitaire, le Contrôleur de gestion central peut avoir une expérience en reporting, en audit externe ou avoir occupé des fonctions de Contrôleur de gestion opérationnel.



#### INTRODUCTION MÉTHODOLOGIE

**DIRECTION FINANCIÈRE** 

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

CONTRÔLE DE GESTION

3.1 Directeur du contrôle de gestion

3.2 Contrôleur de gestion central / corporate / financial planning & analysis

3.3 Contrôleur de gestion commercial

3.4 Contrôleur de gestion industriel

3.5 Contrôleur de gestion projets

3.6 Financial bid manager / controller

TRESORERIE ET FINANCEMENTS

ALIDI

### RÉMUNÉRATION

EXPÉ	RIENCE	3/5 ANS	5 ANS ET +	TENDANCE
GROUPE	MIN	48	55	=
GROUPE	MAX	60	75	=

© Michael Page

La part variable octroyée est généralement comprise entre 10 et 15% de la rémunération annuelle fixe.

#### ÉVOLUTION

La proximité du Contrôleur de gestion central avec les décisionnaires et la vision globale du fonctionnement du groupe et de ses activités lui permettent d'accéder à des postes de Contrôleur financier ou Directeur/Responsable du contrôle de gestion.

Une expérience en filiale viendra utilement compléter un parcours central, permettant d'acquérir une vision opérationnelle et de comprendre les réalités quotidiennes de l'activité de l'entreprise.

FINANCE &

.....

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

CONTRÔLE DE GESTION

- 3.1 Directeur du contrôle de gestion
- 3.2 Contrôleur de gestion central / corporate / financial planning & analysis
- 3.3 Contrôleur de gestion commercial / business analyst
- 3.4 Contrôleur de gestion industriel
- 3.5 Contrôleur de gestion projets
- 3.6 Financial bid manager / controller

TRÉSORERIE

ALIDI

### 3.3 CONTRÔLEUR DE GESTION COMMERCIAL / BUSINESS ANALYST

Le Contrôleur de gestion commercial et marketing est chargé de mettre en place et d'animer l'ensemble des outils d'analyse du résultat et d'aide à la décision nécessaire au pilotage de l'activité. Il se positionne en tant que véritable partenaire des opérationnels concernés.

### RESPONSABILITÉS

- → Établir les budgets et les forecasts,
- → Assurer le suivi de la rentabilité ainsi que l'analyse des marges, des revenus (par ligne de produits, client, segment) et des dépenses promotionnelles et publicitaires,
- → Produire les tableaux de bord mensuels d'analyse de l'activité commerciale et marketing à destination de la Direction financière et des Directions opérationnelles,
- → Assister les équipes marketing : participation à l'élaboration des plans marketing, mesure de l'impact d'une campagne de publicité sur le volume des ventes, etc.,
- → Réaliser des missions ponctuelles telles que la mise en place de nouveaux systèmes informatiques de gestion, la participation à l'élaboration de prix de vente, l'optimisation et la valorisation des stocks, etc.,
- → Établir le reporting à destination de la maison mère.

#### **RATTACHEMENT**

Directeur administratif et financier.

Directeur du contrôle de gestion.

Directeur commercial et marketing.

Directeur de business unit.

#### **PROFIL**

Diplômé d'une école de commerce, ou de formation universitaire, le Contrôleur de gestion commercial et marketing peut avoir une expérience d'au moins deux ans à des postes d'audit interne/externe, d'Assistant contrôleur de gestion ou de Contrôleur budgétaire. Cette fonction est largement ouverte aux jeunes diplômés.



FINANCE &

#### INTRODUCTION MÉTHODOLOGIE

DIRECTION FINANCIÈRE

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

CONTRÔLE DE GESTION

3.1 Directeur du contrôle de gestion

3.2 Contrôleur de gestion central / corporate / financial planning & analysis

3.3 Contrôleur de gestion commercial / business analyst

3.4 Contrôleur de gestion industriel

3.5 Contrôleur de gestion projets

3.6 Financial bid manager / controller

TRÉSORERIE T FINANCEMENTS

AUDIT

# RÉMUNÉRATION

EXPÉRI	ENCE	0/5 ANS	5 ANS ET +	TENDANCE
DME/DMI	MIN	37	50	=
PME/PMI -	MAX	50	65	=
GROUPE -	MIN	37	50	=
	MAX	60	75	=

© Michael Page

La rémunération variable octroyée pour cette fonction est généralement comprise entre 8 et 12% de la rémunération annuelle fixe.

### ÉVOLUTION

Cette fonction offre une passerelle naturelle vers des postes de Pricing manager, de Contrôleur de gestion central ou de Responsable du contrôle de gestion.

FINANCE &

.....

INTRODUCTION MÉTHODOLOGIE

DIRECTION FINANCIÈRE

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

CONTRÔLE DE GESTION

- 3.1 Directeur du contrôle de gestion
- 3.2 Contrôleur de gestion central / corporate / financial planning & analysis
- 3.3 Contrôleur de gestion commercial
- 3.4 Contrôleur de gestion industriel
- 3.5 Contrôleur de gestion projets
- 3.6 Financial bid manager / controller

TRÉSORERIE

AUDI"

### 3.4 CONTRÔLEUR DE GESTION INDUSTRIEL

L'étendue des responsabilités du Contrôleur de gestion industriel varie en fonction de la taille et de l'activité du site sur lequel il intervient. Il peut superviser l'intégralité de la fonction financière ou, au contraire se concentrer sur la seule analyse des coûts de production, des prix de revient et sur le suivi des stocks par exemple. Le Contrôleur industriel apporte de la visibilité au management de son entreprise et met à la disposition des opérationnels des outils de pilotage adaptés.

### RESPONSABILITÉS

- → Calculer et suivre l'évolution des coûts de production et des prix de revient, en utilisant les méthodes de calcul appropriées (coûts standards, coût complet, Activity Based Costing, etc.),
- → Piloter le suivi des stocks : rotation, obsolescence, inventaires, valorisation.
- → Conduire le processus budgétaire du site et remonter les données nécessaires au groupe,
- → Mettre en place et/ou optimiser les outils de pilotage d'activité à destination des opérationnels de l'unité : performance machines, coût des matières, évolution des coûts de production, taux de rebut, taux de casse, coût des intérimaires, etc.,
- → Contrôler le respect des procédures internes, notamment en matière d'engagement de dépenses,
- → Assister les équipes marketing et industrielles pour le choix et le pricing des nouveaux produits,
- → Calculer la rentabilité des projets d'investissement,
- → Assurer le déploiement et l'optimisation du système d'information,
- → Éventuellement, superviser la comptabilité et l'informatique du site.

#### **RATTACHEMENT**

Directeur de site (lien hiérarchique)

Directeur administratif et financier (lien fonctionnel).

Directeur du contrôle de gestion (lien fonctionnel).



FINANCE &

.....

DIRECTION FINANCIÈRE

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

CONTRÔLE DE GESTION

- 3.1 Directeur du contrôle de gestion
- 3.2 Contrôleur de gestion central / corporate / financial planning & analysis
- 3.3 Contrôleur de gestior commercial
- 3.4 Contrôleur de gestion industriel
- 3.5 Contrôleur de gestion projets
- 3.6 Financial bid manager A

TRESORERIE ET FINANCEMENTS

AUDI"

#### **PROFIL**

En règle générale, le Contrôleur de gestion industriel est issu de formation supérieure en gestion/comptabilité de type ESC ou de son équivalent universitaire. Toutefois, dans certains groupes, la double formation Ingénieurs / troisième cycle de gestion est appréciée.

Le Contrôleur de gestion industriel peut être débutant, essentiellement dans les grands groupes très structurés. Plus généralement, pour occuper ce poste sensible, l'entreprise recherche un cadre financier expérimenté, disposant au moins d'une expérience sur site.

### RÉMUNÉRATION

EXPÉRI	ENCE	3/7 ANS	7 ANS ET +	TENDANCE
PME/PMI -	MIN	45	55	=
PIVIE/PIVII -	MAX	60	80	=
GROUPE -	MIN	50	65	=
GNOOPE -	MAX	65	90	=

© Michael Page

La part variable généralement attribuée à cette fonction est comprise entre 10 et 20 % de la rémunération annuelle fixe.

### ÉVOLUTION

Point de passage obligé dans les secteurs d'activité à caractère industriel, le contrôle de gestion sur site permet d'évoluer vers la Direction centrale du contrôle de gestion ou la Direction administrative et financière de filiale.



FINANCE &

.....

INTRODUCTION MÉTHODOLOGIE

DIRECTION FINANCIÈRE

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

CONTRÔLE DE GESTION

- 3.1 Directeur du contrôle de gestion
- 3.2 Contrôleur de gestion central / corporate / financial planning & analysis
- 3.3 Contrôleur de gestior commercial
- 3.4 Contrôleur de gestion industriel
- 3.5 Contrôleur de gestion projets
- 3.6 Financial bid manager / controller

TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

VIIDI.

### 3.5 CONTRÔLEUR DE GESTION PROJETS

Le Contrôleur de gestion projets, investissements ou R&D est l'interlocuteur financier privilégié dans le cadre de tout nouveau contrat/projet/investissement ou réponse à appel d'offres. Il est chargé de calculer et d'analyser la courbe de rentabilité du projet. Cette fonction apparaît de plus en plus sur les sites de production industrielle de taille significative et au sein des sièges sociaux où les notions d'analyse par business et de contrats long terme sont en vigueur.

### **RESPONSABILITÉS**

- → Prendre en charge l'élaboration de la structure de coûts et de revenus (reconstitution d'un P&L),
- → Réaliser le suivi et l'harmonisation des différentes offres commerciales et réponses aux appels d'offres,
- → Mener le contrôle de cohérence avec les critères de profitabilité définis en interne,
- → Modéliser les cash flow prévisionnels,
- → Élaborer le plan d'investissement à court et à moyen terme.

Sur l'ensemble des projets, le Contrôleur de gestion est plus spécifiquement chargé de l'établissement d'un budget analytique par projet et de son suivi, de la communication financière entre le site de production (ou l'entité concernée) et la Direction financière sur l'ensemble des projets, du développement et de la mise en place d'outils pertinents pour le suivi des différents investissements et de leur rentabilité à venir.

#### **RATTACHEMENT**

Directeur de site. Directeur financier.

#### **PROFIL**

De formation supérieure en gestion, le Contrôleur de gestion projets est diplômé d'une école de commerce ou d'une formation universitaire équivalente. Il possède une expérience d'au moins trois ans au sein d'un cabinet d'audit (incluant idéalement la connaissance des contrats longs termes) ou en tant que Contrôleur de gestion central ou industriel au sein de groupes ou de PME de taille importante.





FINANCE &

#### DIRECTION FINANCIÈRE

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

#### CONTRÔLE DE GESTION

1 D	irecteu	ır du	contrôl
d	e gesti	on	

- 3.2 Contrôleur de gestion central / corporate / financial planning & analysis
- 3.3 Contrôleur de gestior commercial
- 3.4 Contrôleur de gestion industriel
- 3.5 Contrôleur de gestion projets
- 3.6 Financial bid manager / controller

# TRESORERIE T FINANCEMENTS

VIIDI.

# RÉMUNÉRATION

EXPÉR	RIENCE	3/5 ANS	5 ANS ET +	TENDANCE
PME/PMI	MIN	40	55	=
PIVIE/PIVII	MAX	60	70	=
OPOURE.	MIN	40	60	=
GROUPE	MAX	65	90	7

© Michael Page

Pour ce poste, la part de variable est généralement comprise entre 2 et 10%.

### ÉVOLUTION

Le Contrôleur de gestion projets peut évoluer vers la Direction centrale de la gestion de projets ou la Direction administrative et financière d'une filiale.



FINANCE &

.....

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

CONTRÔLE DE GESTION

- 3.1 Directeur du contrôle de gestion
- 3.2 Contrôleur de gestion central / corporate / financial planning & analysis
- 3.3 Contrôleur de gestion commercial
- 3.4 Contrôleur de gestion industriel
- 3.5 Contrôleur de gestion projets
- 3.6 Financial bid manager / controller

TRÉSORERIE

VIIDI.

#### 3.6 FINANCIAL BID MANAGER / CONTROLLER

La mission principale du Financial bid controller consiste à garantir la fiabilité de la marge à terminaison de contrats long terme. Il est un collaborateur central dans les entreprises qui gèrent leurs activités par projet. Il est le garant du chiffre d'affaires sur les exercices à venir. Cette fonction existe davantage au sein de groupes internationaux que dans des petites ou moyennes organisations.

### **RESPONSABILITÉS**

- → Participer au processus d'étude et de réponse aux appels d'offres,
- → Être le support et le partenaire des équipes commerciales,
- → Réaliser la validation du plan stratégique et la reconnaissance du revenu prévisionnel à court et moyen terme / l'élaboration du plan d'investissement,
- → Prendre en charge la validation du booking et des suivi du « pipe » de revenu,
- → Garantir la correcte application des normes et procédures de la gestion de projets,
- → Réaliser le suivi de l'équipe Bid dans l'atteinte de ses objectifs,
- → Identifier les risques et les opportunités,
- → Suivre les principaux indicateurs clés, le calcul du ROI (Return On Investment) et l'exacte imputation des coûts et de tous éléments financiers (TVA, taxes, douane...),
- → Établir le partenariat avec le Responsable Bid dans les négociations commerciales avec le client,
- → Accompagner et former les équipes opérationnelles sur les outils et techniques de suivi financier des offres.

### RATTACHEMENT

Directeur administratif et financier.



FINANCE &

.....

# INTRODUCTION MÉTHODOLOGIE

DIRECTION FINANCIÈRE

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

CONTRÔLE DE GESTION

- 3.1 Directeur du contrôle de gestion
- 3.2 Contrôleur de gestion central / corporate / financial planning & analysis
- 3.3 Contrôleur de gestion commercial
- 3.4 Contrôleur de gestion industriel
- 3.5 Contrôleur de gestion projets
- 3.6 Financial bid manager / controller

TRESORERIE T FINANCEMENTS

AUDIT

#### **PROFIL**

Généralement issu d'une école de commerce, voire école d'Ingénieurs, le Financial bid manager a généralement occupé les fonctions de Contrôleur de gestion projets ou Contrôleur financier au sein de groupes internationaux ou de PME/PMI de taille importante.

Il a naturellement évolué en environnement multiculturel ; l'anglais étant souvent la langue professionnelle adaptée.

L'activité repose nécessairement sur la gestion de projets ou de programmes, souvent industriels, parfois de services.

Pédagogue et déterminé, il est autonome dans la gestion de ses missions et doté de bonnes qualités de coordination.

Excellent communicant, il doit souvent expliquer la finance à des non-financiers ; ses interlocuteurs sont issus des Directions commerciales, ressources humaines, fiscales, juridique, achats, production (technique, Ingénieurs).

### RÉMUNÉRATION

EXPÉR	ENCE	3/5 ANS	5 ANS ET +	TENDANCE
PME/PMI -	MIN	45	60	7
PIVIE/PIVII -	MAX	60	75	7
GROUPE -	MIN	45	65	7
	MAX	70	95	7

© Michael Page

Pour ce poste, la part de variable est généralement comprise entre 10 et 15%.

#### ÉVOLUTION

Le Financial bid manager est souvent basé au siège du groupe mais tisse de forts liens avec les opérationnels. Son évolution se fait soit au siège, soit en filiale sur un poste de Responsable de contrôle de gestion.



FINANCE &

INTRODUCTION MÉTHODOLOGIE

**DIRECTION FINANCIÈRE** 

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

CONTRÔLE DE GESTION

TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

- 4.1 Directeur trésorerie et des financements
- 4.2 Credit & risk manage
- 4.3 Trésorie
- 4.4 Responsable de la communication financière
- 4.5 Responsable des fusions & acquisitions
- 4.6 Fiscaliste

ALIDI

DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATIO

LES MÉTIERS

DE LA TRÉSORERIE

FT DES FINANCEMENTS

FINANCE &

INTRODUCTION MÉTHODOLOGIE

DIRECTION FINANCIÈRE

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

CONTRÔLE DE GESTION

#### TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

- 4.1 Directeur trésorerie et des financements
- 4.2 Credit & risk manage
- 4.3 Trésorie
- 4.4 Responsable de la communication financièr
- 4.5 Responsable des fusion & acquisitions
- 4.6 Fiscalist

ALID

## **4** LES MÉTIERS DE LA TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

Le département Trésorerie et Financements est responsable de la gestion des liquidités d'une entreprise ainsi que de son accès au cash. Il assure la disponibilité des ressources financières nécessaires au fonctionnement quotidien de l'entreprise et gère le placement des excédents de liquidités, optimisant ainsi le pilotage du Besoin en Fonds de Roulement (BFR).

La discipline peut recouvrir plusieurs réalités selon la taille et l'activité de l'entreprise (nombre de filiales, de banques...), son exposition aux risques financiers (taux, change, matières premières) et ses besoins de recours aux financements extérieurs.

Dans les PME, la Trésorerie incombe généralement au Directeur administratif et financier voire au Directeur général. La fonction est alors essentiellement administrative et concentrée sur le quotidien de l'entreprise : comptabilité bancaire, suivi quotidien des positions de trésorerie et placement des liquidités, prévision de trésorerie à court terme.

Dans les structures plus complexes, la Trésorerie est prise en charge par un service dédié intégrant plusieurs niveaux de spécialisation. En plus d'assurer la gestion quotidienne, elle assure la rationalisation et l'optimisation des flux de trésorerie, notamment à travers la mise en place de systèmes d'information de trésorerie et d'une trésorerie centralisée (cash pooling). Elle intervient également dans le montage et le suivi des opérations de financement permettant d'assurer les investissements à moyen et long terme de la société.

Il est à noter que son rôle est particulièrement important dans les environnements fortement endettés (principalement dans les contextes de LBO) puisque deux des missions principales de la Trésorerie sont d'assurer le remboursement de la dette et le respect des échéances négociées.

La fonction exige donc aujourd'hui une technicité plus importante et elle permet,

à travers ses différentes facettes d'évoluer sur plusieurs niveaux de spécialisations. Si auparavant les financiers généralistes se spécialisaient en cours de carrière sur cette discipline, on observe aujourd'hui une orientation plus précoce voir même l'apparition de formations académiques dédiées à ce domaine (Trésorerie d'entreprise, Financement de projet, Financements structurés) qui illustrent l'importance de la fonction et son rôle toujours plus stratégique.

Seuls **10%** des trésoriers sont issus de la comptabilité.



FINANCE &

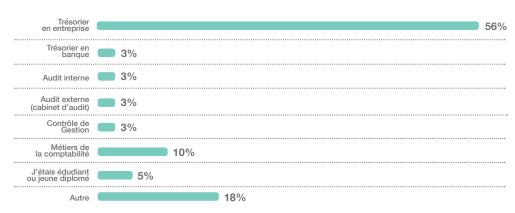
CONTRÔLE DE GESTION

#### TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

- 4.1 Directeur trésorerie et des financements
- 4.2 Credit & risk manage
- 4.3 Trésorier
- 4.4 Responsable de la communication financière
- 4.5 Responsable des fusions & acquisitions
- 4.6 Fiscaliste

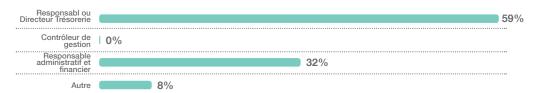
ALIDI

#### Avant d'évoluer sur votre poste actuel, quelle était votre précédente fonction ?



Source: Baromètre DFCG Michael Page Option Finance juin 2012

### Quelle évolution envisagez-vous personnellement pour votre prochain poste ?



Source: Baromètre DFCG Michael Page Option Finance juin 2012

FINANCE &

INTRODUCTION
MÉTHODOLOGIE

DIRECTION FINANCIÈRE

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

CONTRÔLE DE GESTION

TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

- 4.1 Directeur trésorerie et des financements
- 4.2 Credit & risk manage
- 4.3 Trésorie
- 4.4 Responsable de la communication financièr
- 4.5 Responsable des fusions & acquisitions
- 4.6 Fiscaliste

ALID

### **4.1 DIRECTEUR TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS**

En charge de la gestion de la trésorerie et des risques afférents, le Directeur trésorerie et financements peut, en fonction de l'exposition internationale de son entreprise et de son degré de maturité, avoir au-delà de la gestion quotidienne de la trésorerie et des prérogatives en matière de placements, de négociation de financements et d'opérations de couverture.

### RESPONSABILITÉS EN TRÉSORERIE

- → Superviser (s'il a un/des Assistant-s) ou suivre quotidiennement les positions de trésorerie du groupe et éventuellement des filiales (positions bancaires, exposition au risque de change, cash pooling...),
- → Établir le prévisionnel de trésorerie, le rapprochement avec le réalisé enregistré par le Service comptable,
- → Participer activement à l'élaboration des stratégies financières du groupe (financements à court, à moyen ou à long terme, levée de capitaux, optimisation du rendement du portefeuille...),
- → Suivre et veiller au respect des grands ratios financiers du groupe : endettement, solvabilité, fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, dégagement de cashflow,

- Participer au montage des opérations d'acquisition pour la partie financements, en collaboration avec le Responsable fusions/acquisitions si cette fonction existe.
- → Gérer l'ensemble des relations du groupe avec ses partenaires bancaires en collaboration avec le Directeur financier le cas échéant (négociation des conditions, choix des partenaires, intégration des relations informatiques, veille, etc.).

De manière générale, le Directeur trésorerie et son équipe s'impliquent de façon très opérationnelle dans l'optimisation des systèmes d'information en raison de l'interconnexion croissante de ces systèmes avec les produits proposés par les partenaires bancaires (normes ETEBAC, SEPA, affacturage, direct débit, etc.).



FINANCE &

.....

DIRECTION FINANCIÈRE

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

CONTRÔLE DE GESTION

TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

- 4.1 Directeur trésorerie et des financements
- 4.2 Credit & risk manage
- 4.3 Trésorie
- 4.4 Responsable de la communication financiè
- 4.5 Responsable des fusion & acquisitions
- 4.6 Fiscaliste

ALIDI

# RESPONSABILITÉS EN FINANCEMENTS

De plus en plus d'acteurs de toute taille confient à leur Directeur trésorerie des sujets relatifs au financement global de l'entreprise : mise en place de financements structurés, titrisation de créances, émission d'obligations, voire introduction en bourse.

Dans certains secteurs d'activité (biens d'équipement, ingénierie, travaux publics, etc.), l'offre commerciale, qui reprend le cahier des charges du projet, comprend aussi les solutions de son financement. Le Directeur trésorerie et financements propose alors des montages financiers permettant de soutenir la négociation commerciale en conseillant les solutions les plus adaptées. A cette fin, il est en relation avec des établissements bancaires ou financiers.

Il a alors pour missions principales:

- → Assister les Directions commerciales et techniques, de la conception de la réponse à un appel d'offres jusqu'à la réalisation et au montage du contrat,
- → Maîtriser les risques financiers (examen des contrats, rédaction des clauses financières).
- → Monter les financements de projets ou de ventes,
- → Rechercher les meilleures alternatives de financement : négociation avec les banques, mise en place de lignes de crédit à moyen terme, jusqu'à l'émission de titres convertibles finançant de grands projets.

#### **RATTACHEMENT**

Directeur administratif et financier.



FINANCE &

# INTRODUCTION MÉTHODOLOGIE

DIRECTION FINANCIÈRE

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

CONTRÔLE DE GESTION

#### TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

- 4.1 Directeur trésorerie et des financements
- 4.2 Credit & risk manage
- 4.3 Trésorie
- 4.4 Responsable de la communication financièr
- 4.5 Responsable des fusion & acquisitions
- 4.6 Fiscalist

ALIDI

#### **PROFIL**

De formation supérieure, le Directeur trésorerie et financements est généralement issu d'une formation supérieure en gestion (école de commerce, master spécialisé en trésorerie). Les profils d'Ingénieurs et les profils comptables issus de la filière sont aussi considérés. Les expériences préalables pouvant mener à ce poste sont le plus couramment effectuées dans le domaine bancaire (impliquant une compétence sur les outils financiers) ou à des postes financiers plus généralistes en comptabilité, en contrôle de gestion ou au sein d'une cellule financements.

Les exigences des marchés, les besoins de financement des acquisitions, l'émergence de la notion anglo-saxonne de cash ou encore l'importance croissante de la maîtrise des ratios d'endettement tendent à élever considérablement le niveau d'exposition interne et externe du Directeur de trésorerie et financements groupe.

### RÉMUNÉRATION

EXPÉR	IENCE	7/10 ANS	+10 ANS	TENDANCE
PME/PMI	MIN	50	60	7
PIVIE/PIVII	MAX	70	80	*
GROUPE	MIN	70	100	7
	MAX	120	200	*

© Michael Page

Une part variable vient souvent compléter la rémunération fixe. Celle-ci peut varier de 10 à 20%.

#### ÉVOLUTION

Compte-tenu de l'amplitude potentielle de son champ d'intervention, la fonction de Directeur trésorerie et financements groupe peut être occupée pendant une longue période tout en conservant un intérêt en raison de l'élargissement progressif de ses responsabilités, liées aux financements notamment, mais aussi aux changements de normes, de systèmes, etc.

Au regard de ses compétences en finance et en comptabilité, le Directeur de la trésorerie et des financements peut évoluer vers des postes de Directeur financier de groupes ou de filiales de groupes. Cependant, compte tenu de la rareté et de la technicité des profils, son évolution naturelle consiste principalement à progresser sur des périmètres plus importants.

FINANCE &

.....

INTRODUCTION MÉTHODOLOGIE

DIRECTION FINANCIÈRE

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

CONTRÔLE DE GESTION

TRÉSORERIE FT FINANCEMENTS

- 4.1 Directeur trésorerie e des financements
- 4.2 Credit & risk manage
- 4.3 Trésorie
- 4.4 Responsable de la communication financière
- 4.5 Responsable des fusions & acquisitions
- 4.6 Fiscalist

ALIDI

#### 4.2 CREDIT & RISK MANAGER

Le Credit manager est responsable de la gestion de l'encours et du risque clients. A ce titre, il doit veiller à la qualité des créances afin d'assurer la pérennité financière de l'entreprise. Il est également en charge de l'amélioration continue des délais de paiement et de la maîtrise du BFR (Besoin en Fonds de Roulement).

### RESPONSABILITÉS

- → Assurer une évaluation préventive et systématique de la solvabilité des clients,
- → Déterminer des limites de crédit pour chaque client,
- → Négocier et intégrer les conditions de règlement dans les contrats (délais de règlement, moyens de paiement, conditions générales...),
- → Mettre en place les procédures de relance,
- → Assurer le suivi des comptes clients et de l'encours,
- → Piloter le recouvrement des créances, l'optimisation du DSO (Days Sales Outstanding),
- → Déterminer les éventuelles provisions pour dépréciation/risque de non recouvrement et le montage des dossiers de précontentieux le cas échéant.
- → Mettre en place et/ou optimiser les systèmes de gestion des créances,
- → Suivre, le cas échéant, des créances factorisées.
- → Sensibiliser les opérationnels, notamment les équipes commerciales, aux problématiques de cash.

#### RATTACHEMENT

Directeur administratif et financier. Directeur commercial.



FINANCE &

INTRODUCTION MÉTHODOLOGIE

DIRECTION FINANCIÈRE

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

CONTRÔLE DE GESTION

TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

- 4.1 Directeur trésorerie e des financements
- 4.2 Credit & risk manage
- 4.3 Trésorie
- 4.4 Responsable de la communication financièr
- 4.5 Responsable des fusions & acquisitions
- 4.6 Fiscaliste

AUDI

#### **PROFIL**

De formation supérieure comptable ou école de commerce, parfois même juridique, le titulaire a généralement exercé des fonctions au sein d'une équipe chargée de la comptabilité clients, de l'administration des ventes, du contrôle de gestion ou encore de gestion de la trésorerie. Dans certains contextes, les candidats venant de l'analyse financière s'avéreront plus pertinents.

Pour assurer pleinement sa mission, le Credit manager doit avoir de bonnes connaissances financières et juridiques ainsi qu'un sens très développé du relationnel et de la communication, voire un bon sens commercial.

La dimension internationale du portefeuille clients des entreprises oblige le titulaire du poste à parler anglais et souvent une deuxième langue européenne.

### RÉMUNÉRATION

EXPÉR	IENCE	3/5 ANS	5 ANS ET +	TENDANCE
PME/PMI	MIN	40	55	7
PIVIE/PIVII	MAX	55	65	7
GROUPE	MIN	50	70	7
GROOPE	MAX	75	100	7

© Michael Page

La rémunération du Credit manager est souvent composée d'une partie variable qui peut représenter jusqu'à 20% de la rémunération annuelle, sanctionnant principalement la réalisation des objectifs de DSO.

#### ÉVOLUTION

L'évolution du Credit manager se fera principalement par l'accroissement du périmètre géré et parfois aussi par la prise en charge de la trésorerie courante. La fonction prenant une place de plus en plus importante dans le cadre de la relation client et du développement commercial, on remarque néanmoins des évolutions vers des fonctions de Contrôleur financier opérationnel, principalement dans les environnements exposés aux contrats long terme.

Cette fonction garde un potentiel de développement important. Le coût de sa création s'amortit très vite, notamment dans les secteurs d'activité où le taux de non recouvrement est élevé, ceux dans lesquels les délais de règlement sont habituellement longs ou lorsque la clientèle est atomisée ou peu récurrente.

FINANCE &

.....

INTRODUCTION MÉTHODOLOGIE

**DIRECTION FINANCIÈRE** 

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

CONTRÔLE DE GESTION

#### TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

- 4.1 Directeur trésorerie e des financements
- 4.2 Credit & risk manage
- 4.3 Trésorie
- 4.4 Responsable de la
- 4.5 Responsable des fusions & acquisitions
- 4.6 Fiscaliste

ALID

### **4.3 TRÉSORIER**

La fonction de Trésorier occupe une place essentielle au sein des sociétés et devient réellement stratégique au niveau des grands groupes.

Ainsi, de plus en plus de candidats choisissent d'évoluer dans cette fonction qui constitue un métier à part entière, qui requiert des compétences techniques spécifiques et complexes et qui offre de réelles perspectives d'évolution au sein de la Direction financière.

### RESPONSABILITÉS

- → Suivre quotidiennement les positions de trésorerie (multi-devises au sein d'un groupe),
- → Piloter le cash et sa centralisation lorsqu'il s'agit d'un groupe (cash pooling nationaux et internationaux),
- → Gérer les excédents et les besoins de trésorerie.
- → Minimiser les risques financiers (couvertures de changes et de taux),
- → Optimiser les flux de trésorerie d'exploitation,
- → Établir un reporting hebdomadaire et mensuel,
- → Suivre le prévisionnel de trésorerie et le rapprochement avec le réalisé,
- Apporter un support technique et une expertise auprès des filiales (lorsqu'il s'agit d'un groupe), en particulier s'agissant du suivi et de l'optimisation de leur besoin de financement et de la gestion du BFR,
- → Participer à l'amélioration des procédures et du reporting,
- → Négocier et suivre les relations bancaires,
- Participer à l'évolution des besoins fonctionnels du système informatique de gestion de trésorerie.

#### RATTACHEMENT

Directeur de la trésorerie.



FINANCE &

**DIRECTION FINANCIÈRE** 

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

CONTRÔLE DE GESTION

#### TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

- 4.1 Directeur trésorerie e des financements
- 4.2 Credit & risk manage
- 4.3 Trésorie
- 4.4 Responsable de la communication financière
- 4.5 Responsable des fusion & acquisitions
- 4.6 Fiscalist

ALIDI

#### **PROFIL**

Historiquement, le Trésorier disposait d'une formation théorique en comptabilité, suivie d'une expérience comptable orientée peu à peu vers la gestion de trésorerie.

Aujourd'hui, au regard de l'importance croissante accordée à cette fonction, des formations supérieures spécialisées en trésorerie (de type master 2) ont été créées, permettant aux jeunes diplômés de développer une réelle expertise.

### RÉMUNÉRATION

EXPÉRI	ENCE	2/5 ANS	5 ANS ET +	TENDANCE
PME/PMI -	MIN	35	45	7
PIVIE/PIVII —	MAX	45	60	7
GROUPE -	MIN	40	55	7
GROUPE	MAX	55	70	*

© Michael Page

Une part variable vient souvent compléter la rémunération fixe. Celle-ci peut varier de 10 à 15%.

#### ÉVOLUTION

Le Trésorier voit progressivement ses responsabilités s'étendre, notamment sur la partie financement et investissement, lui permettant d'occuper à terme un poste de Directeur de la trésorerie et/ou des financements.



FINANCE &

INTRODUCTION MÉTHODOLOGIE

DIRECTION FINANCIÈRE

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

CONTRÔLE DE GESTION

#### TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

- 4.1 Directeur trésorerie e des financements
- 4.2 Credit & risk manage
- 4.3 Trésorie
- 4.4 Responsable de la communication financière
- 4.5 Responsable des fusion & acquisitions
- 4.6 Fiscaliste

AUDI

### 4.4 RESPONSABLE DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

Cette fonction est indispensable dans les groupes cotés en bourse, en raison des obligations de communication régulière en matière d'information financière et en raison de l'influence croissante des marchés financiers.

Néanmoins, elle dépasse aujourd'hui largement cette nécessité légale : l'objectif de la communication financière est avant tout de valoriser le titre des groupes et de convaincre la communauté financière du bien-fondé de la stratégie mise en place par le management.

### RESPONSABILITÉS

Véritable interface entre l'entreprise, les partenaires et les marchés, le Responsable de la communication financière a pour principales responsabilités de :

- → Gérer les relations avec la communauté financière : relation quotidienne avec les Analystes financiers (la compréhension des modèles de chacun ainsi que la capacité à créer une relation de confiance pérenne sont le passage obligatoire d'une communication financière maîtrisée) et la presse économique et financière (publication des communiqués financiers réguliers, conférences de presse...),
- → Assurer les relations avec l'AMF et la préparation de tous les documents officiels: déclarations, autorisations, etc.,
- Organiser les road shows et one on one avec les investisseurs potentiels ou ceux présents dans le capital,
- → Gérer la communication vers l'extérieur de toute information à caractère financier ou économique concernant l'activité du groupe ou du secteur,
- → Préparer et superviser l'établissement du rapport annuel (travail de coordination entre les différents interlocuteurs internes et externes concernés),

- → Orchestrer la communication financière autour des opérations de haut de bilan : OPA, OPE, émissions, introductions,
- → Suivre l'évolution du titre en bourse et de l'image de l'entreprise sur les marchés financiers.
- → Réaliser des veilles concurrentielles, sectorielles et de marché.

En coordination avec le Directeur de la communication, il est l'un des artisans de la communication de crise lorsqu'un événement exceptionnel le nécessite.

#### **RATTACHEMENT**

Directeur administratif et financier.

Directeur général.

Directeur de la communication.



FINANCE &

.....

# INTRODUCTION MÉTHODOLOGIE

DIRECTION FINANCIÈRE

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

CONTRÔLE DE GESTION

#### TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

- 4.1 Directeur trésorerie e des financements
- 4.2 Credit & risk manage
- 4.3 Trésorie
- 4.4 Responsable de la communication financière
- 4.5 Responsable des fusions & acquisitions
- 4.6 Fiscaliste

AUDI

#### **PROFIL**

Diplômé de Sciences Po, d'une école de commerce ou d'Ingénieurs ou encore d'un DESS de marchés financiers ou de communication financière, il a préalablement occupé les fonctions d'Analyste financier dans une société de bourse ou dans une banque, a fait partie des équipes d'un cabinet de conseil en communication financière ou a éventuellement démarré sa carrière au sein d'un cabinet d'audit.

Au-delà de compétences techniques et financières réelles, la fonction exige des qualités relationnelles affirmées et une certaine force de conviction afin de convaincre investisseurs, actionnaires, analystes financiers...

### RÉMUNÉRATION

EXPÉRI	ENCE	RESPONSABLE	CHARGÉ DE COMMUNI- CATION	TENDANCE
DME/DMI	MIN	60	-	7
PME/PMI –	MAX	75	-	7
GROUPE -	MIN	90	50	=
	MAX	130	75	=

© Michael Page

La rémunération du Responsable de la communication financière est souvent composée d'une partie variable qui peut représenter jusqu'à 20% de la rémunération annuelle en fonction de la réalisation d'objectifs personnels.

#### ÉVOLUTION

Pour certains, la fonction ne sera occupée que quelques années au cours d'un parcours financier traditionnel au sein d'un groupe. Pour la majorité, devenue un véritable métier, la fonction sera durablement exercée.

Néanmoins, certains évoluent vers des fonctions de Direction financière opérationnelle, comme Directeur financier de division ou par exemple Contrôleur financier international. Il existe quelques passerelles pour rejoindre le milieu des banques d'affaires ou celui des agences de communication.



FINANCE &

.....

INTRODUCTION
MÉTHODOLOGIE

**DIRECTION FINANCIÈRE** 

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

CONTRÔLE DE GESTION

#### TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

- 4.1 Directeur trésorerie e
- 4.2 Credit & risk manage
- 4.3 Trésorie
- 4.4 Responsable de la
- 4.5 Responsable des fusions & acquisitions
- 4.6 Fiscalist

ALID

#### 4.5 RESPONSABLE DES FUSIONS & ACQUISITIONS

Le Responsable des fusions et acquisitions, expert ou manager d'une équipe selon la taille du groupe, apporte son expertise lors des différentes étapes des opérations de croissance, de décroissance ou de montage de partenariats. En général, sollicité par la Direction générale ou des opérationnels de haut niveau, il intervient depuis la valorisation financière jusqu'à la négociation avec la cible et les partenaires financiers supportant l'opération.

### RESPONSABILITÉS

- → Gérer le portefeuille d'activités : analyses stratégiques et évaluation de cibles et de projets potentiels,
- → Produire des études de cibles d'opérations de croissance externe : évaluation et valorisation d'entreprises, business planning, faisabilité financière, analyse de pay-back, etc.,
- → Réaliser des audits complets en collaboration avec les différents conseils permettant d'évaluer, puis de discuter les prix d'acquisition ou de cession (due diligence, audit des risques, rédaction des documents juridiques),
- → Apporter son support auprès des mêmes conseils lors des négociations des conditions financières et juridiques de cession, fusion ou acquisition,
- → Monter des plans de financement avec les différents partenaires (experts internes, actionnaires, banques),
- → Développer des méthodologies et outils adaptés à l'activité : outils de valorisation des cibles, standardisation des analyses d'évaluation des cibles, méthodologies d'analyse de la performance des acquisitions réalisées,

→ Élaborer, en collaboration avec le Responsable de la communication financière, des stratégies d'information des marchés, des partenaires et des organismes de contrôle.

Au-delà, il analyse les conséquences juridiques et fiscales des différentes hypothèses de modification de périmètre de l'entreprise (filialisations, fusions de sociétés du groupe...).

#### RATTACHEMENT

Directeur général.

Directeur administratif et financier.



FINANCE &

.....

DIRECTION FINANCIÈRE

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

CONTRÔLE DE GESTION

#### TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

- 4.1 Directeur trésorerie e des financements
- 4.2 Credit & risk manage
- 4.3 Trésorie
- 4.4 Responsable de la communication financièr
- 4.5 Responsable des fusions & acquisitions
- 4.6 Fiscalist

ALID

#### **PROFIL**

De formation supérieure souvent assortie d'un MBA, le Responsable des fusions et acquisitions a acquis une expérience en banque d'affaires, en cabinet d'audit (plus spécifiquement en département Transactions Services) ou encore au sein d'un cabinet de conseil en stratégie.

Cette fonction, où la demande est traditionnellement supérieure à l'offre, est de plus en plus pourvue en interne par le biais de passerelles telles que le Contrôle financier ou l'Audit interne dans des groupes structurés et internationaux. Ce contexte de forte concurrence (à la fois externe et interne), avec par conséquent de nombreux appelés et peu d'élus, entraîne une certaine stabilité des rémunérations.

### RÉMUNÉRATION

EXPÉR	RIENCE	5/10 ANS	10 ANS ET +	TENDANCE
DAAE/DAAI	MIN	-	-	-
PME/PMI	MAX	-	-	-
GROUPE	MIN	80	120	7
	MAX	150	250	=

© Michael Page

La rémunération de ce type de fonction implique de façon quasi-systématique une part variable. Celle-ci a connu une tendance haussière ces dernières années, pouvant atteindre entre 15 et 25% du salaire et fait partie traditionnellement des plus élevées dans les Directions financières, compte tenu des enjeux et de l'exposition des deals sur lesquels le Responsable des fusions et acquisitions travaille.

#### ÉVOLUTION

Après plusieurs années au sein d'une cellule fusions et acquisitions d'un groupe international, le titulaire pourra s'orienter vers la banque d'affaires où il prendra en charge un secteur spécifique d'activités. D'autres se dirigeront vers les sociétés de capital risk où ils seront amenés à gérer des participations et à identifier les cibles sur lesquelles investir.

Au sein d'un même groupe, le Responsable des fusions et acquisitions pourra ensuite prendre des responsabilités opérationnelles :

Direction de filiales, responsabilité de la communication financière, Direction du développement ou Direction financière.



FINANCE &

INTRODUCTION MÉTHODOLOGIE

DIRECTION FINANCIÈRE

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

CONTRÔLE DE GESTION

#### TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

- 4.1 Directeur trésorerie e des financements
- 4.2 Credit & risk manage
- 4.3 Trésorie
- 4.4 Responsable de la communication financièr
- 4.5 Responsable des fusions & acquisitions
- 4.6 Fiscaliste

ALID

#### 4.6 FISCALISTE

Au sein de la Direction financière, le Fiscaliste est le référent interne pour toutes les questions relatives à son domaine de compétences. Il est chargé de définir et de mener la politique de gestion du risque fiscal et de développer l'optimisation fiscale du groupe. En outre, la gestion de l'impôt sur les sociétés dans les groupes internationaux devenant de plus en plus complexe en raison des obligations de consolidation sous différents référentiels (IFRS, US Gaap...), le rôle du Fiscaliste s'en trouve par conséquent accru au sein de la Direction financière.

### **RESPONSABILITÉS**

- → Jouer un rôle d'appui technique et de support des équipes comptables et fiscales des différentes entités du groupe ainsi que des Contrôleurs financiers.
- → Superviser la production des comptes sociaux annuels du groupe en collaboration avec le Directeur comptable,
- → Assurer la relation avec les Commissaires aux comptes,
- → Gérer les travaux d'intégration fiscale : remontée des données, analyse et définition de la politique des prix de transfert, échanges avec les filiales, etc.,
- → Assurer la révision fiscale des comptes sociaux et des différentes déclarations légales,
- → Gérer la fiscalité liée à l'impôt sur les sociétés dans le cadre d'une consolidation groupe (détermination de la charge d'impôt courante et différée, de l'écart entre la charge d'impôt théorique et la charge d'impôt réelle...),

- → Superviser la veille sur l'évolution de la législation comptable et fiscale (normes IFRS, LSF, SOX...), l'analyse des impacts des nouvelles pratiques,
- → Assurer la communication interne : diffusion des règles adoptées en interne, avertissements, formation....
- Analyser les dossiers d'acquisition en étudiant les aspects fiscaux des sociétés cibles et les conséquences sur la fiscalité propre de l'entreprise,
- → Participer à des études ou missions ad hoc: mise en place de crédit d'impôts recherche, de financement avec la trésorerie groupe, de système d'information...,
- Assurer la relation régulière ou ponctuel lors des contrôles fiscaux ou autres contentieux avec l'administration fiscale.



FINANCE &

.....

CONTRÔLE DE GESTION

#### TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

- 4.1 Directeur trésorerie e des financements
- 4.2 Credit & risk manage
- 4.3 Trésorie
- 4.4 Responsable de la communication financièr
- 4.5 Responsable des fusion & acquisitions
- 4.6 Fiscalist

AUDI

#### **RATTACHEMENT**

Directeur des services comptables. Directeur administratif et financier. Directeur juridique & fiscal.

#### **PROFIL**

Deux grandes filières de formation permettent de prétendre à ce métier : la filière juridique avec des spécialités en fiscalité ou celle de l'expertise comptable.

Ce poste est rarement ouvert aux débutants. Une expérience d'au moins 3 ans en audit au sein d'une cellule spécialisée est souvent exigée.

### RÉMUNÉRATION

EXPÉRIENCE		7/15 ANS	15 ANS ET +	TENDANCE
GROUPE	MIN	70	85	7
	MAX	90	150	=

© Michael Page

La rémunération de ce type de fonction implique de façon extrêmement courante une part variable (15 à 20 % du salaire de base) dépendante de la réalisation d'objectifs assis sur des critères à la fois quantitatifs et qualitatifs.

### ÉVOLUTION

Le Fiscaliste évolue généralement verticalement afin de prendre en charge le service après quelques années (à partir d'une dizaine d'années) ou s'oriente avant vers des fonctions en comptabilité.



FINANCE &

.....

INTRODUCTION MÉTHODOLOGIE

**DIRECTION FINANCIÈRE** 

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

CONTRÔLE DE GESTION

TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

AUDI

5.1 Directeur de l'audit interne

5.2 Auditeur intern

DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET COMPTABILITÉ ET COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION | CONTRÔLE DE GESTION | TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS | AUDIT | DIRECTION FINANCIÈRE | COMPTABILITÉ ET COMPTABILITÉ ET

# L'AUDIT INTERNE

FINANCE &

DIRECTION FINANCIÈRE

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

CONTRÔLE DE GESTION

TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

AUDI<sup>\*</sup>

5.1 Directeur de l'audit intern

5.2 Auditeur intern

### **5** L'AUDIT INTERNE

L'audit interne a pour fonction d'identifier les risques opérationnels et financiers de l'entreprise grâce à une approche systématique et méthodique, et de proposer des plans d'actions ayant pour objectif de les maîtriser. Il contrôle l'ensemble des fonctions de l'entreprise, tant au niveau du siège que des filiales (domestiques et internationales).

Généralement rattaché à la Direction générale dans un souci d'indépendance, l'Audit interne rapporte encore, dans de nombreux cas, à la Direction administrative et financière.

De plus, l'apparition de normes et réglementations internationales (SOX, IFRS...) a participé à faire évoluer et à mettre en avant la fonction. Les équipes d'audit se sont étoffées et structurées, avec parfois la mise en place d'une équipe uniquement centrée sur le Contrôle interne (audit du respect des normes et procédures).

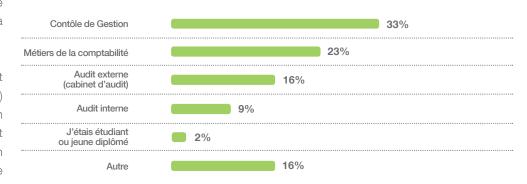
Ainsi, l'audit interne est en contact avec l'ensemble des protagonistes de l'entreprise, et se retrouve dans une position privilégiée pour en comprendre le fonctionnement global, sur des sujets financiers mais aussi opérationnels. Par ailleurs, sa double exposition auprès de la Direction générale et des dirigeants de filiales permet aux Auditeurs de se créer un réseau pertinent au sein de l'entreprise. C'est pourquoi, l'audit interne est souvent considéré

comme un point d'entrée privilégié par les financiers en début de carrière, qui y voient des perspectives d'évolution rapides et variées.

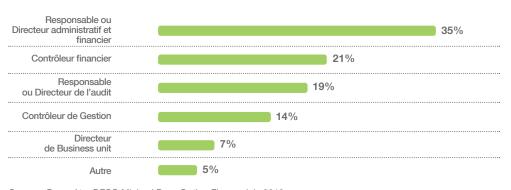
Le contrôle de gestion et les métiers de la comptabilité offrent des débouchés vers les métiers d'audit interne au sein d'une même entreprise.

Seuls 19% des auditeurs interrogés souhaitent évoluer dans l'Audit, la grande majorité aspirant à plus de responsabilités et une fonction financière avec un scope plus large.

Avant d'évoluer sur votre poste actuel, quelle était votre précédent fonction ?



Quelle évolution envisagez-vous personnellement pour votre prochain poste?



Source: Baromètre DFCG Michael Page Option Finance juin 2012

FINANCE &

DIRECTION FINANCIÈRE

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

CONTRÔLE DE GESTION

TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

AUDIT

5.1 Directeur de l'audit interne

5.2 Auditeur intern

#### 5.1 DIRECTEUR DE L'AUDIT INTERNE

Les thèmes de la transparence de l'information financière, de la gouvernance d'entreprise, du risk management ainsi que la sensibilité des marchés aux annonces ont une influence majeure sur la définition actuelle de la fonction de Directeur de l'audit interne.

D'un simple rôle de contrôle, il est devenu un personnage central dans l'organisation d'une entreprise, aussi bien auprès des services internes (Direction générale, Directions opérationnelles) que d'interlocuteurs externes (banques ou investisseurs par exemple dans le cadre d'opérations de fusion ou d'acquisition). Il est le garant de l'image et de l'intégrité de l'entreprise, tant auprès de ses salariés que de la société civile.

### RESPONSABILITÉS

- → Etablir la cartographie des risques financiers, comptables et organisationnels du périmètre,
- → Réaliser le plan d'audit annuel et la gestion de missions ad hoc assignées en cours d'année,
- → Prendre en charge le contrôle interne : définition, rédaction de nouvelles procédures, etc. Missions donnant lieu à l'adoption de règles sur lesquelles les dirigeants peuvent s'engager,
- → Etablir l'inventaire des risques nouveaux (environnementaux, éthiques) susceptibles d'affecter l'entreprise,
- → Réaliser la planification, l'organisation et la supervision des missions d'audit (après avoir fixé leur nature et leur durée) donnant lieu à la présentation des rapports de synthèse à la Direction générale et aux opérationnels concernés,
- → Formuler les recommandations, la préconisation des actions correctives et le contrôle de la bonne application des solutions énoncées,
- Coordonner les relations avec les Auditeurs externes, et le cas échéant avec le Comité d'audit,
- → Participer au développement du groupe (audit de due diligence, etc.).

#### **RATTACHEMENT**

Directeur général.

Directeur administratif et financier groupe.

Le rattachement à la Direction générale en garantit souvent l'indépendance et l'efficacité; il constitue également un signal fort à l'égard des intervenants externes.



FINANCE &

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

**CONTRÔLE DE GESTION** 

TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

AUDIT

5.1 Directeur de l'audit intern

5.2 Auditeur intern

#### **PROFIL**

Le Directeur de l'audit interne est un professionnel de la finance qui possède, outre une excellente maîtrise technique, des capacités d'analyse critique et prospective des situations. Il est recruté à l'extérieur de l'entreprise auquel cas il vient alors souvent des grands cabinets d'audit (apport d'une démarche d'audit normée et structurée), ou par promotion interne au sein du groupe (connaissance approfondie de l'entreprise et de ses réseaux opérationnels) au sein duquel il peut avoir occupé des postes tels que celui de Directeur financier d'une filiale.

Dans les entreprises où la dimension industrielle est primordiale, le Directeur de l'audit interne aborde souvent des problèmes techniques (gestion de la production, qualité, risk management), une formation d'Ingénieur sera donc très appréciée.

### RÉMUNÉRATION

EXPÉRIENCE		7/15 ANS	15 ANS ET +	TENDANCE
GROUPE	MIN	90	120	7
	MAX	150	200	7

© Michael Page

Pour ce poste, la part de variable est généralement comprise entre 10 et 20% de la rémunération annuelle fixe.

#### ÉVOLUTION

Le Directeur de l'audit interne a, du fait de sa fonction, une approche globale des métiers de la finance ainsi qu'une vision complète de l'entreprise et de ses métiers. Il a souvent la possibilité d'accéder à des responsabilités de Direction administrative et financière. Il peut parfois être promu à un poste opérationnel (en prise directe avec l'activité) de Directeur de centre de profit ou de filiale par exemple.

FINANCE &

INTRODUCTION MÉTHODOLOGIE

DIRECTION FINANCIÈRE

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

CONTRÔLE DE GESTION

TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

AUDIT

5.1 Directeur de l'audit interne

5.2 Auditeur interne

#### **5.2 AUDITEUR INTERNE**

L'Auditeur interne a pour principales missions de veiller à ce que les risques opérationnels soient maîtrisés et à ce que les règles de contrôle interne en vigueur soient correctement respectées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Traditionnellement comptables et financiers, les sujets étudiés par l'audit interne couvrent aujourd'hui l'ensemble des fonctions de l'entreprise (informatique, production, commercial, ressources humaines, etc.). Son rôle premier de gendarme s'est transformé avec le temps en un rôle de conseil interne et en outil de contrôle ; il a un véritable rôle d'aide auprès des opérationnels.

### **RESPONSABILITÉS**

- → Une mission s'organise autour de 3 ou 4 phases principales :
- → Recueillir des informations relatives à l'entité et au thème audités. Une approche par les risques (cartographie) suivie d'un plan annuel d'audit est généralement privilégiée,
- → Intervenir sur le terrain, en équipe si nécessaire.
- → Élaborer et présenter le rapport d'audit (synthèse des observations, recommandations, plan d'action),
- → Réaliser le suivi des actions et des recommandations.

#### **AUDIT COMPTABLE ET FINANCIER:**

- → Mener la revue ciblée des états financiers (provisions, stocks, amortissements, etc.),
- → Procéder à l'analyse des comptabilités locales par rapport aux normes groupe,
- → Vérifier la pertinence des indicateurs de gestion et des outils de pilotage,
- → Valider la performance réalisée,
- → Prendre la responsabilité de l'assistance comptable auprès des filiales lors de la clôture de leurs comptes.

#### AUDIT OPÉRATIONNEL OU DE PROCESS :

Revoir les différents cycles de l'entreprise : achat, production, vente, etc.,

- → Mener l'analyse des procédures relatives à la gestion du personnel, au service juridique, aux systèmes d'information en place, etc.,
- → Mutualiser les informations et identifier les best practices (best practice sharing).

#### **AUDIT PONCTUEL:**

- Participer à des missions de fusion acquisition - cession (due diligence, valorisation d'actifs ou de sociétés cibles, etc.),
- Prendre en charge les audits post-acquisition destinés à valider la correcte intégration de sociétés récemment rachetées,
- → Soutenir les opérationnels à distance, voire être détaché sur site en période de clôture annuelle.
- → Être leader sur la coordination et la gestion d'opérations de grande envergure.



FINANCE &

.....

INTRODUCTION MÉTHODOLOGIE

DIRECTION FINANCIÈRE

COMPTABILITÉ ET CONSOLIDATION

CONTRÔLE DE GESTION

TRÉSORERIE ET FINANCEMENTS

ALIDI:

5.1 Directeur de l'audit interne

5.2 Auditeur interne

#### RATTACHEMENT

Directeur de l'audit interne.

Directeur administratif et financier.

Direction générale.

#### PROFIL

Beaucoup d'Auditeurs internes sont recrutés après un passage d'au moins trois ans en cabinet d'audit ou parfois de conseil en organisation. Les équipes d'audit interne peuvent comprendre une proportion significative de collaborateurs recrutés en interne (profils fonctionnels ou techniques).

### RÉMUNÉRATION

EXPÉR	IENCE	COLLABORATEUR	CONFIRMÉ	TENDANCE
PME/PMI	MIN	37	45	=
	MAX	45	65	=
GROUPE	MIN	40	60	7
	MAX	55	90	=

© Michael Page

Pour ce poste, la part de variable est généralement comprise entre 5 et 10%.

#### ÉVOLUTION

Cette fonction polyvalente nécessite une grande implication (charge de travail et déplacements) mais offre en contrepartie une rapide évolution au sein d'une entreprise.

L'Audit interne constitue en effet l'un des viviers où sont détectés les futurs dirigeants financiers d'un groupe. Toutefois, la diversité des formations d'origine des Auditeurs (école d'Ingénieurs, promotion interne...) autorise une évolution vers des fonctions plus opérationnelles au sein d'unités de production, au sein des équipes marketing ou dans la conduite de projets.



## CONTACT:

JOHANN VAN NIEUWENHUYSE Directeur Michael Page Finance & Comptabilité

159, avenue Achille Peretti 92200 Neuilly-sur-Seine

Accueil entreprises: 01 41 92 72 72

Web: www.michaelpage.fr

E-mail: johannvannieuwenhuyse@michaelpage.fr