LES MÉTIERS DE LA FINANCE ET DE LA COMPTABILITÉ

Des métiers en développement

Un domaine à découvrir

Les Référentiels *des métiers cadres*

Sommaire

INTRODUCTION

ENTREPRISES ET CADRES DE LA FINANCE ET DE LA COMPTABILITÉ

Les acteurs de la finance et de la comptabilité ___ p. 7
Les évolutions de la finance et de la comptabilité et de ses métiers cadres ___ p. 11

LES FICHES MÉTIERS

Les cartographies
Les familles ___ p. 18
Les niveaux d'expérience ___ p. 19
Les employeurs ___ p. 20

Direction financière
N°1 – Directeur administratif et financier ___ p. 23
N°2 – Directeur comptable ___ p. 27
N°3 – Directeur financier ___ p. 31

Comptabilité – Trésorerie
N°4 – Chef comptable ___ p. 37
N°5 – Crédit manager ___ p. 41
N°6 – Fiscaliste ___ p. 45
N°7 – Trésorier ___ p. 49

Gestion
N°8 – Auditeur interne ___ p. 55
N°9 – Contrôleur de gestion ___ p. 59
N°10 – Responsable consolidation ___ p. 63

Banque
N°11 – Analyste crédit ___ p. 67
N°12 – Analyste financier ___ p. 71
N°13 – Gérant de portefeuille ___ p. 75
N°14 – Opérateur de marché ___ p. 79
N°15 – Responsable du *middle office* ___ p. 83

Conseil
N°16 – Auditeur externe ___ p. 89
N°17 – Conseiller en fusion-acquisition ___ p. 93
N°18 – Expert-comptable ___ p. 97

POUR ALLER PLUS LOIN

Associations, fédérations professionnelles ___ p. 103
Établissements de formation ___ p. 105
Publications ___ p. 107
Sites Internet ___ p. 109

ANNEXES

Abréviations ___ p. 113
Lexique ___ p. 115

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

Introduction

Les besoins des entreprises en cadres de la finance et de la comptabilité ont fortement crû au cours des dix dernières années. Dans le même temps, les métiers des cadres de la fonction ont évolué vers une technicité accrue en raison de la sophistication des systèmes de gestion et des nouvelles formes de financement des sociétés.

Le recours aux marchés financiers se traduit par des exigences des investisseurs vis-à-vis des entreprises. Ce sont des exigences en termes de transparence dans la communication financière, de création de valeur et de management des risques pour rentabiliser et sécuriser l'investissement.
Par ailleurs, l'environnement réglementaire et législatif évolue et se complexifie, entraînant du même coup une évolution des acteurs et des fonctions. La loi sur la sécurité financière, les normes comptables internationales sont autant de facteurs d'évolution, voire de défis à relever pour les entreprises comme pour les cadres. L'obligation pour les sociétés cotées d'adopter les normes IAS/IFRS pour l'élaboration de leurs comptes consolidés va au-delà du simple changement de normes comptables.
Ces évolutions entraînent une nouvelle approche financière des entreprises et de la comptabilité. Tous les cadres financiers et comptables devront donc s'adapter à cette nouvelle culture : contrôleurs de gestion, auditeurs, analystes financiers, directeurs financiers, tous devront savoir lire les nouveaux comptes de l'entreprise.

Dans ce contexte, la fonction finance et comptabilité a pour mission, aujourd'hui, d'assurer la gestion financière d'une entreprise, d'une administration ou d'un fonds d'investissement. On peut décrire cette mission au travers de trois activités :

- la finance et la trésorerie ont pour mission d'optimiser les ressources financières de l'entreprise, de rechercher les financements nécessaires à son développement et de gérer les risques.
- la mission de la comptabilité consiste en l'enregistrement de tous les mouvements de valeurs effectués dans l'entreprise. Elle fournit aussi la matière première indispensable à la direction pour évaluer et gérer les performances de la société.
- le contrôle et l'audit. Intervenant à tout moment, en amont comme en aval, le contrôle de gestion vise « à faire parler les chiffres » afin de rationaliser la gestion de l'entreprise et d'optimiser sa rentabilité. L'audit intervient a posteriori et ponctuellement dans le but de diagnostiquer l'existant et de proposer des mesures correctives.

Le rôle des cadres est désormais plus tourné vers le contrôle, le reporting, la mise en forme d'une information de plus en plus abondante et complexe mais néanmoins nécessaire pour éclairer, voire alerter la direction dans le déroulement de sa stratégie. Avec le développement des outils informatiques, les services financiers et comptables disposent d'une quantité très importante de données financières et informatiques à analyser et commenter. Ils font aussi l'objet de plus de demandes d'informations, à fournir plus rapidement et plus souvent. Il doivent faire remonter l'information utile et pertinente vers les instances décisionnaires, pouvoir apporter un appui aux opérationnels ou encore informer les investisseurs et les créanciers de la santé financière de l'entreprise.

Ce Référentiel des métiers cadres de la finance et de comptabilité propose une série de 18 fiches métiers qui permettront aux jeunes diplômés, aux cadres et aux acteurs des ressources humaines de se repérer dans une fonction en mutation et souvent mal connue.

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

ENTREPRISES ET CADRES DE LA FINANCE ET DE LA COMPTABILITÉ

- LES ACTEURS DE LA FINANCE ET DE LA COMPTABILITÉ
- LES ÉVOLUTIONS DE LA FINANCE ET DE LA COMPTABILITÉ ET DE SES MÉTIERS CADRES

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

Les acteurs de la finance et de la comptabilité

LA FINANCE D'ENTREPRISE

Les services financiers regroupent des métiers variés dont le point commun est le traitement d'informations et de documents comptables ou financiers nécessaires au fonctionnement opérationnel de l'activité. Ils sont le garant de la sécurité financière de l'entreprise.
Ils font partie des « fonctions support » de l'entreprise ; les collaborateurs des services financiers sont ainsi au centre de toutes les opérations et transactions : approvisionnements, production, rémunérations des salariés, commercialisation des produits ou services, acquisition de nouvelles machines, de nouvelles usines ou activités.

La comptabilité

La comptabilité enregistre toutes les transactions économiques et financières liées à l'activité de l'entreprise ; elle collecte tous les documents supports de ces transactions et les enregistre dans la comptabilité aujourd'hui complètement informatisée ; elle prépare et enregistre les règlements et encaissements de factures. Ses missions incluent la réalisation des états comptables annuels dans le respect des obligations légales, support de calcul de l'imposition.
Hormis les très petites structures, toutes les sociétés ont au moins un comptable, quel que soit le secteur d'activité, la structure juridique ou la situation géographique.

La trésorerie

La fonction trésorerie a pour principale mission de permettre à l'entreprise de faire face à tout moment à ses engagements dans les meilleures conditions économiques et avec la meilleure sécurité possible.
Elle pilote ainsi le recours à l'emprunt bancaire et les placements financiers. La trésorerie doit donc bien comprendre l'activité de l'entreprise pour intégrer dans ses analyses et prévisions des spécificités du secteur et des marchés.

Elle gère enfin l'ensemble des flux de trésorerie de l'entreprise, encaissements et décaissements. Elle veille à gérer au moindre coût (emprunts…) et avec une sécurité maximale (placements…).

Le contrôle de gestion et l'audit interne

Le contrôle de gestion a pour mission d'aider au pilotage de l'entreprise par ses travaux d'analyse des comptes, de rentabilité et de contrôle des risques. Le contrôleur de gestion établit le tableau de bord de l'entreprise qui permet à la direction générale de suivre très régulièrement les performances des activités et les engagements des différents départements.
Il a aussi la responsabilité de l'élaboration du budget annuel et de l'analyse des écarts constatés tous les mois ou tous les trimestres lors de la production du reporting. Il est en prise directe avec les opérationnels et peut ainsi assister les comptables dans l'élaboration des états financiers qui doivent refléter une image fidèle de l'activité de l'entreprise.

L'audit interne est une activité de contrôle et de conseil qui permet d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une organisation : activité stratégique, l'audit interne est exercé à l'intérieur de l'organisation, même si le recours à des prestataires extérieurs est parfois nécessaire. Activité indépendante et objective, l'audit interne est rattaché à la direction générale.
Le service audit des grandes entreprises est souvent un vivier de jeunes cadres à fort potentiel.
Dans les entreprises moins importantes, l'audit interne est souvent de la responsabilité du contrôleur de gestion, même si les missions sont distinctes : le métier de l'auditeur se définira autour des actions d'observation, d'analyse, de diagnostic, de validation et de recommandations alors que le métier de contrôleur de gestion se fondera sur les prévisions, les analyses de coûts, les tableaux de bord et le reporting.

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

LES CONSEILLERS TECHNIQUES DES FINANCIERS D'ENTREPRISE

Pour mener à bien leurs missions, les financiers d'entreprises font appel à des conseils spécialisés en techniques et obligations comptables et fiscales.

L'expertise comptable

Les experts-comptables sont des professionnels libéraux indépendants qui, après une importante formation théorique et pratique (Bac+8), doivent obligatoirement, pour exercer la profession, être inscrits à l'Ordre des Experts-comptables, après avoir prêté serment. Ils sont soumis à une déontologie rigoureuse.
De l'établissement des comptes annuels au conseil en matière de gestion, de droit des affaires, de droit fiscal social, l'expert-comptable est le conseil permanent du chef d'entreprise.
Il intervient essentiellement dans les PME, dont la taille ne justifie pas d'avoir en interne une équipe comptable et financière très structurée.

Le commissariat aux comptes

Les commissaires aux comptes qui ont en général aussi la compétence d'expert-comptable, ne peuvent exercer qu'après avoir prêté, devant la cour d'appel dont ils relèvent, le serment de remplir les devoirs de leur profession « avec honneur et probité et de respecter et de faire respecter les lois ».

Les commissaires aux comptes certifient que les comptes annuels d'une entreprise sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

A cet effet, ils mettent en œuvre un audit, en application des normes de travail arrêtées par leur compagnie nationale, en conformité avec les normes internationales de l'Ifac (International Federation of Accountants). Ils sont nommés par l'assemblée générale des actionnaires de l'entreprise et sont soumis comme les experts-comptables à une déontologie propre à leur mission. Ils ne peuvent remplir la mission de commissaires aux comptes et une mission de conseil pour la même entreprise.

LES BANQUES ET LES ORGANISMES FINANCIERS

L'activité des banques et celle de toutes les institutions financières consistent en l'intermédiation financière auprès des agents économiques (entreprises, particuliers, associations, institutions...) en ajustant l'offre de capitaux à la demande et donc en transformant des ressources liquides (épargne familiale) en investissements à moyen et long terme par les entreprises.
Les métiers financiers spécifiques au monde bancaire concernent principalement la banque d'investissement et la banque de marché mais aussi la banque de réseau pour la partie d'analyse de crédit et de gestion de patrimoine.

L'analyse de crédit

Elle consiste à étudier les demandes de financement présentées par les entreprises et les particuliers, à en évaluer le risque en se fondant sur des critères financiers, économiques, juridiques, fiscaux... L'analyste de crédit joue ainsi un rôle essentiel dans la décision d'accorder ou de refuser les crédits demandés.
Il intervient aussi bien en agence sur les dossiers de particuliers ou de petites entreprises qu'au siège de la banque sur des dossiers très importants. Il est une des meilleures filières d'apprentissage des métiers de la banque et des produits proposés aux clientèles des banques.

Le conseil en fusion-acquisition

On trouve des conseils en fusion-acquisition dans toutes les grandes banques nationales, dans celles qui sont centrées sur l'investissement, dans des sociétés de conseil financier et dans les grandes compagnies d'assurance.
Tourné vers une clientèle de grandes entreprises, le conseil en fusion-acquisition est un métier qui nécessite la maîtrise des techniques d'analyse financière, la connaissance du monde de l'entreprise et une forte créativité ; il doit en permanence observer et écouter les entreprises, autant pour assurer les mandats d'achat ou de vente qui lui sont demandés que pour imaginer des opérations de rapprochement avant même que les entreprises concernées n'y ait pensé.
Les collaborateurs du département fusion-acquisition des grandes banques ou des institutions financières reconnues ont souvent des impératifs de délai pour élaborer les offres fermes des clients.

La gestion de portefeuille

Salarié d'une banque ou d'une entreprise d'investissements (ex-société de Bourse), le gérant de portefeuille est chargé de la gestion d'un fonds privé ; il effectue

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

donc les placements sur les marchés financiers en fonction du type de rendement attendu par le client. Selon la nature du contrat de mandat de gestion signé, la liberté du gestionnaire est plus ou moins importante.
Depuis le conseil en gestion de patrimoine jusqu'à la gestion de Sicav institutionnelles, ce métier offre des possibilités très diverses.

La salle de marché

Les opérateurs
Le trading, spéculation sur les marchés boursiers, fait partie des métiers de la finance, principalement exercés à la Bourse.
Les opérateurs de marché, les traders ou vendeurs, appelés dans les années 1990 les golden boys, vendent et achètent des actions, des obligations ou des monnaies en suivant en permanence la fluctuation des cours. Ils agissent pour le compte d'une banque, d'une société d'investissement, ou de clients et engagent des montants parfois très importants.
Le trader est un opérateur très spécialisé qui gère le risque dans les salles de marché par l'intermédiaire de moyens techniques complexes. Il est informé en direct de l'évolution des marchés internationaux. Il négocie dans la minute, l'heure ou la journée. Si le trader est le plus connu, on trouve d'autres intervenants dans les salles de marché. Le salesman décharge le trader des relations avec la clientèle qu'il conseille, et il transmet les ordres au trader.

La gestion
En appui de la salle de marchés (front office), les gestionnaires et les responsables de back office contrôlent l'exécution des ordres, les transferts de titres, l'encaissement des ventes. Toute erreur juridique ou comptable doit être en effet détectée.
Ces dernières années, sous l'effet de l'utilisation de moyens informatiques de plus en plus sophistiqués, un nouveau métier a fait son apparition : le middle office.
Entre le back office et le front office, les gestionnaires du middle office agissent comme facilitateurs entre les traders vendeurs et les collaborateurs du back office. Ils aident les équipes à optimiser leur utilisation des outils informatiques, ils vérifient que l'information transmise de la salle de marché vers le back office est correcte. Cette proximité de la salle et des outils leurs permet en outre de produire l'information financière quotidienne relative aux résultats de la salle de marché.

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

Les évolutions de la finance et de la comptabilité et de ses métiers cadres

ÉVOLUTION DES OUTILS INFORMATIQUES

Transformation des tâches comptables

Démocratisation des logiciels comptables
L'arrivée progressive sur le marché de logiciels de comptabilité très performants pour un prix modique a permis ces dernières années aux petites entreprises de modifier leur comportement vis-à-vis de l'environnement comptable. Si certains chefs d'entreprise préfèrent maintenir la maîtrise de la comptabilité à l'extérieur de l'entreprise chez leur expert-comptable, il est aujourd'hui possible pour des dirigeants de doter leur chef comptable (ou comptable unique) d'un outil informatique comptable complet.
Cette deuxième approche permet à l'entreprise de ne plus vivre la comptabilité comme un mal nécessaire, mais comme un outil de plus au service du pilotage de l'entreprise ; par ailleurs les clôtures comptables s'en trouvent allégées puisque beaucoup d'opérations sont maintenant réalisées au cours de l'exercice.
Le rôle du comptable unique ou du chef comptable évolue ainsi beaucoup plus rapidement vers la compréhension et l'assimilation de l'ensemble des enjeux comptables et financiers de l'entreprise.
Quant à l'expert-comptable, ses missions s'orientent vers la révision comptable, l'expertise et le conseil. Celles-ci sont par rapport au rôle traditionnel de sous-traitance comptable à plus forte valeur ajoutée et plus rémunératrices.

Consulter les fiches

- **N°4 – Chef comptable**
- **N°7 – Trésorier**
- **N°18 – Expert-comptable**

Les outils incontournables

Les tableurs
L'introduction des tableurs dans les services de comptabilité a modifié le cadre de travail des comptables. Le cadre comptable a aujourd'hui à sa disposition beaucoup plus d'outils de contrôle et d'analyse. Ceux-ci lui permettent de gagner du temps et d'enrichir son activité. Il est moins dépendant de la rigidité du logiciel comptable et peut anticiper des analyses complémentaires. On lui en demande plus en termes d'initiative et d'analyse.

Les logiciels de trésorerie
Que ce soit dans les grandes entreprises ou dans les PME, les technologies de l'information et du transfert de données ont modifié sensiblement les services de trésorerie des entreprises.
Dans les grandes entreprises, l'installation de logiciels de télétransmission a permis de simplifier considérablement la comptabilisation des écritures de banques et les rapprochements bancaires, tâches fastidieuses, consommatrices de temps. Les services de trésorerie se sont allégés, centralisés et concentrés sur la gestion de la qualité et de la rapidité de la remontée de l'information.

... Suite p.12

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

... Suite de la p.11

Les outils incontournables (suite)

Les ERP (Entreprises Ressources Planning) ou Progiciels de Gestion Intégrés
Les ERP sont des applications informatiques intégrées qui associent la logistique, la production, la distribution, la gestion des commandes et des contrats, les prévisions de vente et la gestion des finances et des ressources humaines. Les ERP sont des progiciels sur mesure spécifiques à une activité, un métier, une fonction qui permettent d'en générer l'organisation, le flux d'informations…

L'implantation d'un tel système propriétaire exige très souvent une refonte de l'organisation et des processus de l'entreprise et des tâches comptables.Cela signifie une saisie des informations en amont par les opérationnels et la génération des écritures financières et comptables.
Il en ressort de nouvelles missions pour les comptables et contrôleurs de gestion à qui l'on demande d'être capable de maîtriser ces systèmes, de les paramétrer et de concevoir et effectuer les contrôles de cohérence. La direction des services comptables doit en outre intégrer dans son organisation des procédures visant à fiabiliser les données comptables provenant d'informations saisies par des opérationnels sans culture comptable.

Services de gestion : plus d'analyse et d'anticipation

Avec le développement des progiciels de gestion intégrés, les services de contrôle de gestion des grands groupes disposent d'une quantité très importante de données financières et informatiques à analyser et commenter. Les contrôleurs de gestion doivent de plus en plus avoir une compétence en gestion de bases de données pour approfondir en permanence l'utilisation des données disponibles. Dans les petites et moyennes entreprises, grâce à la souplesse et à la facilité d'utilisation des logiciels, les contrôleurs de gestion ont un accès à l'information comptable qui fait évoluer leur mission vers l'analyse, allégeant les tâches de contrôle.

On rencontre ainsi de moins en moins d'assistants de gestion, et de plus en plus de contrôleurs qui se concentrent sur l'analyse, l'anticipation et la conduite de projets. Ils sont dotés d'une culture informatique de plus en plus forte.

Consulter les fiches

- **N°9 – Contrôleur de gestion**
- **N°10 – Responsable consolidation**

Métiers de marché bancaire : une spécialisation accrue

L'introduction à la fin des années 1990 après le krach boursier de 1987, de logiciels de plus en plus sophistiqués de gestion des informations boursières en temps réel a sensiblement modifié les organisations des salles de marché. Les opérateurs de marché connaissent l'exacte valeur de leur portefeuille à chaque moment et peuvent lire à tout instant les cours des principales places boursières de la planète. Leur métier s'est spécialisé et leurs compétences en techniques financières fortement affinées.

Cette efficacité et cette rapidité ont permis un développement très important des volumes traités et donc des places financières. Ainsi de nouveaux métiers sont apparus pour faciliter l'analyse de nouvelles activités très rentables pour les banques. Le middle office intégre des compétences de gestion et d'analyse ainsi que des compétences informatiques dans le contexte d'« hyperactivité » des salles de marché.

Consulter les fiches

- **N°14 – Opérateur de marché**
- **N°15 – Responsable du middle office**

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

DÉVELOPPEMENT DU RECOURS AU FINANCEMENT PAR LES MARCHÉS

Le développement du recours aux marchés financiers par les entreprises moyennes ou par les grands groupes pour financer leurs investissements a modifié fortement le rôle des financiers en matière de gestion et de communication financière.

L'information financière : une activité indispensable

Une société dont les actionnaires décident l'introduction en bourse, c'est-à-dire la vente d'une partie du capital à des investisseurs boursiers dans le but d'obtenir des liquidités, doit être capable de produire une documentation financière très élaborée, qui nécessite dans un premier temps le recours à des prestataires extérieurs spécialisés :
- Pour l'élaboration du dossier d'introduction en bourse ou de refinancement sur le marché, elle fera appel au département fusion-acquisition d'une banque ou à une société de conseil spécialisée.
- Pour la certification des comptes, elle devra faire appel à un cabinet de commissariat aux comptes à forte notoriété pour rassurer les investisseurs.

Puis, tous les six mois, le management devra être en mesure d'établir les comptes de la société et les états financiers certifiés. Pour cela, la société devra se doter d'une direction financière et comptable plus étoffée.

Normes IFRS

Les normes comptables internationales dites International Accounting Standards (IAS) sont adoptées par l'organisme international de normalisation comptable, l'International Accounting Standards Board (IASB) établi à Londres. Ces règles s'appelleront à l'avenir International Financial Reporting Standards (IFRS).
Toutes les entreprises européennes cotées, ainsi que leurs filiales entrant dans le périmètre de consolidation, devront en effet adopter les normes IAS/IFRS au 1er janvier 2005. Afin de permettre une comparaison avec les exercices antérieurs, celles-ci ont l'obligation de traduire l'information financière selon les normes IAS/IFRS dès 2004.
Une deuxième échéance, en janvier 2007, concerne les établissements faisant appel public à l'épargne. Par ailleurs, les états membres de l'Union européenne peuvent, de leur propre initiative, étendre le périmètre d'application de ces normes aux sociétés non cotées.

Au-delà de la nécessaire adaptation des systèmes d'information, il ne s'agit pas seulement de changements mineurs mais d'une modification profonde de l'approche financière des entreprises et de la comptabilité qui en résulte.
L'objectif est d'harmoniser l'information financière de ces sociétés dans le but de garantir la protection des investisseurs et de préserver la confiance envers les marchés financiers tout en facilitant la négociation transfrontalière et internationale des valeurs mobilières. De plus, cela facilitera aussi les fusions et acquisitions transfrontalières ainsi que les opérations de financement.

Consulter les fiches

- **N°2 – Directeur comptable**
- **N°3 – Directeur financier**
- **N°10 – Responsable consolidation**
- **N°17 – Conseiller en fusion-acquisition**

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

La gestion du retour sur investissement

Les nouvelles formes de financement des sociétés ont fortement modifié les méthodes de management des entreprises. En général, les nouveaux actionnaires ne sont pas partie prenante de la gestion de l'entreprise et ne siègent pas au conseil d'administration. Leur démarche est uniquement financière, leur volatilité peut être importante. Ils attendent donc une rentabilité des capitaux qu'ils ont investis par comparaison avec d'autres placements financiers. Les sociétés cotées doivent donc en permanence dégager des résultats en progression pour reverser des dividendes ou pour engendrer des hausses de cours de l'action.

Les entreprises associent donc de plus en plus à la gestion économique de leurs activités une gestion financière fondée sur une recherche constante de réduction de coûts pour élever les marges, de réduction des frais financiers, notamment par la réduction du risque client, de valorisation des actifs par des fusions et acquisitions nécessitant une ingénierie financière rigoureuse et créative.

Consulter les fiches

- **N°3 – Directeur financier**
- **N°5 – Crédit manager**
- **N°9 – Contrôleur de gestion**
- **N°17 – Conseiller en fusion-acquisition**

Le management des entreprises communique de plus en plus d'informations aux marchés financiers pour convaincre ses actionnaires et ses futurs actionnaires de la cohérence de la stratégie choisie et de sa réussite. La direction financière doit donc élaborer des prévisions toujours plus pertinente et anticiper les risques en mettant notamment en place des outils et une organisation de contrôle interne.
De plus, l'obligation pour les sociétés cotées d'adopter les normes IAS à l'horizon 2005, entraînera un développement de l'activité liée à la communication financière.

Consulter les fiches

- **N°3 - Directeur financier**
- **N°8 – Auditeur interne**
- **N°9 – Contrôleur de gestion**

Développement des marchés de capitaux

Depuis la fin des années 1980, les grands mouvements d'internationalisation, d'informatisation et de concentration du milieu bancaire ont contribué au développement des salles de marché des grandes banques françaises.
L'arrivée de l'euro a par ailleurs concentré les opérations sur les devises et sur les obligations d'État sur quelques places européennes.
La place financière de Paris se situe aujourd'hui au cinquième rang de la capitalisation boursière après New York, Tokyo, Londres et Francfort ; c'est un marché de capitaux unifié allant des opérations au jour le jour aux placements à très long terme, accessible à tous les émetteurs.

Ces importants développements proviennent des volumes traités et de la création de nouveaux produits financiers très sophistiqués faisant appel à des ingénieurs financiers issus des plus grandes écoles d'ingénieur ou de commerce.

Consulter les fiches

- **N°14 – Opérateur de marché**
- **N°15 – Responsable du middle office**
- **N°17 – Conseiller en fusion-acquisition**

L'externalisation : une pratique en augmentation

Dans leur quête de réduction des coûts et d'allègement des structures, les directions financières recherchent de plus en plus à appliquer à leur propre organisation l'externalisation de certaines tâches comptables et financières comme cela se fait couramment aux États-Unis et au Royaume-Uni.

En France, les fonctions comptabilité et paie des très petites entreprises sont traditionnellement très externalisées, mais au-delà d'une certaine taille, l'externalisation concernent d'autres métiers.
L'outsourcing permet aux entreprises de confier des fonctions non stratégiques à des spécialistes, d'adapter les

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

dépenses aux variations éventuelles de l'activité. Dans le cas de certaines tâches non permanentes et nécessitant des moyens techniques et d'organisation très importants comme l'audit interne ou la consolidation, l'externalisation peut véritablement constituer une source d'économie. Cela permet de redonner aussi de la souplesse à l'entreprise.

La plupart des grands cabinets d'audit ont développé des départements spécialisés dans l'outsourcing des métiers de la fonction finance-comptabilité. L'audit interne est fréquemment outsourcé pour réduire les coûts et pour des raisons stratégiques. Ainsi, beaucoup de groupes américains préfèrent confier à des réseaux de cabinets extérieurs la réalisation de missions d'audit interne dans leurs filiales nationales et internationales de telle sorte que les objectifs, méthodes et moyens déployés soient homogènes. Ce développement permet de diversifier les activités des grands cabinets d'audit et d'enrichir les compétences de leurs collaborateurs.

La consolidation des comptes est également fréquemment externalisée. Les exigences nouvelles nécessitent des logiciels de plus en plus sophistiqués et des compétences particulières notamment en ce qui concerne les nouvelles normes comptables internationales IAS (International Accounting Standards).

Consulter les fiches

- **N°8 – Auditeur interne**
- **N°10 – Responsable consolidation**
- **N°16 – Auditeur externe**

EN CONCLUSION : LES COMPÉTENCES TECHNIQUES SONT NÉCESSAIRES, MAIS INSUFFISANTES POUR ÉVOLUER

Le développement des outils informatiques a beaucoup simplifié et réduit les tâches les plus ingrates de la comptabilité. Il a offert des possibilités d'évolution aux collaborateurs comptables et financiers. Les entreprises sont en revanche beaucoup plus exigeantes sur les profils des collaborateurs. Les métiers de la finance d'entreprise ou de la banque nécessitent aujourd'hui à la fois des savoirs techniques associés à une ouverture d'esprit, une aptitude à communiquer et à saisir les évolutions. Le financier devra donc savoir présenter les états financiers et convaincre sa hiérarchie comme les partenaires de l'entreprise de leur cohérence et de leur acuité.

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

LES FICHES MÉTIERS

- LES CARTOGRAPHIES
- DIRECTION FINANCIÈRE
- COMPTABILITÉ-TRÉSORERIE
- GESTION
- BANQUE
- CONSEIL

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

Cartographie des métiers par famille

Direction financière

N°1 – Directeur administratif et financier
N°2 – Directeur comptable
N°3 – Directeur financier

Comptabilité – Trésorerie

N°4 – Chef comptable
N°5 – Crédit manager
N°6 – Fiscaliste
N°7 – Trésorier

Gestion

N°8 – Auditeur interne
N°9 – Contrôleur de gestion
N°10 – Responsable consolidation

Banque

N°11 – Analyste crédit
N°12 – Analyste financier
N°13 – Gérant de portefeuille
N°14 – Opérateur de marché
N°15 – Responsable du *middle office*

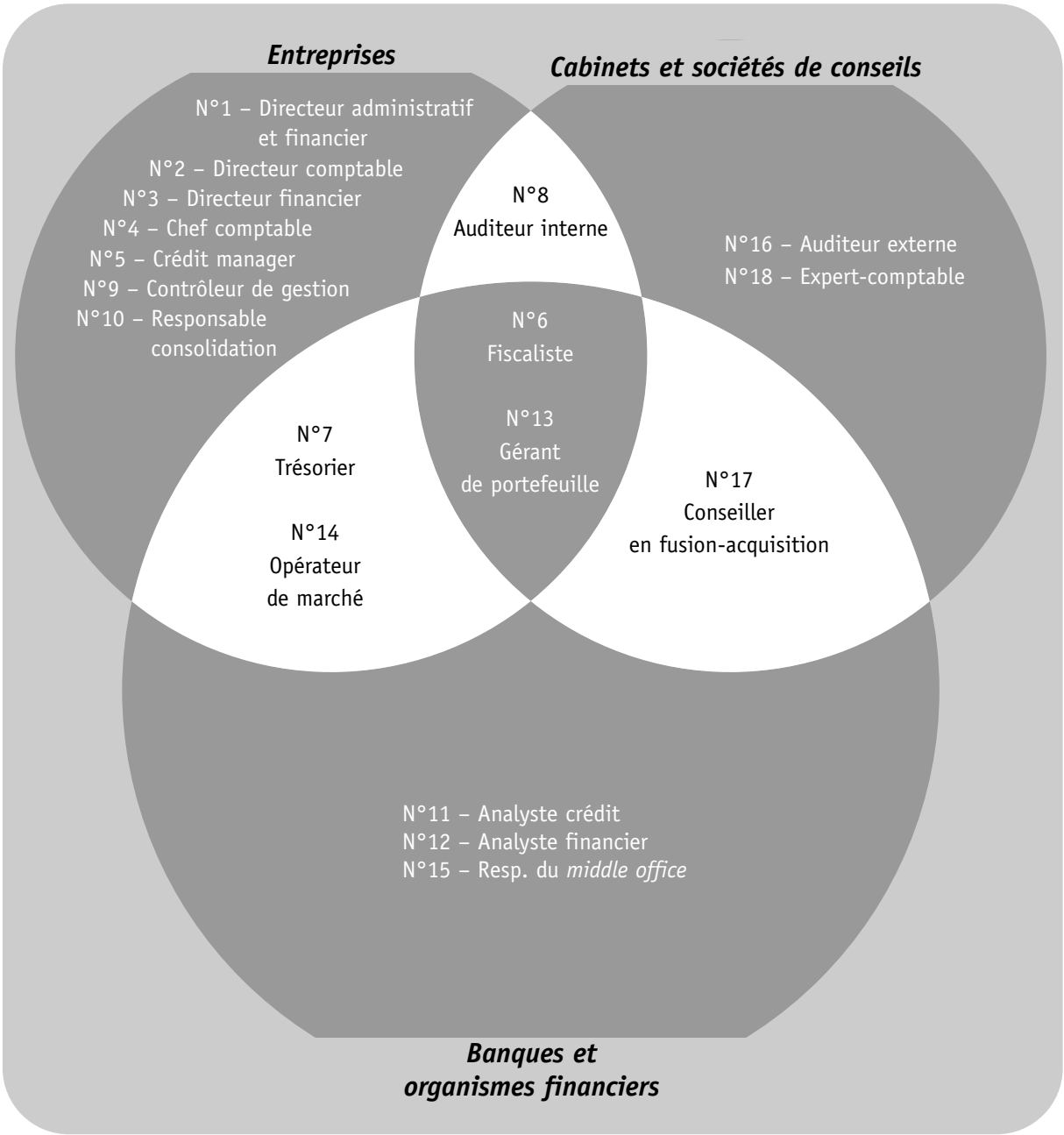
Conseil

N°16 – Auditeur externe
N°17 – Conseiller en fusion-acquisition
N°18 – Expert-comptable

Source : Apec

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

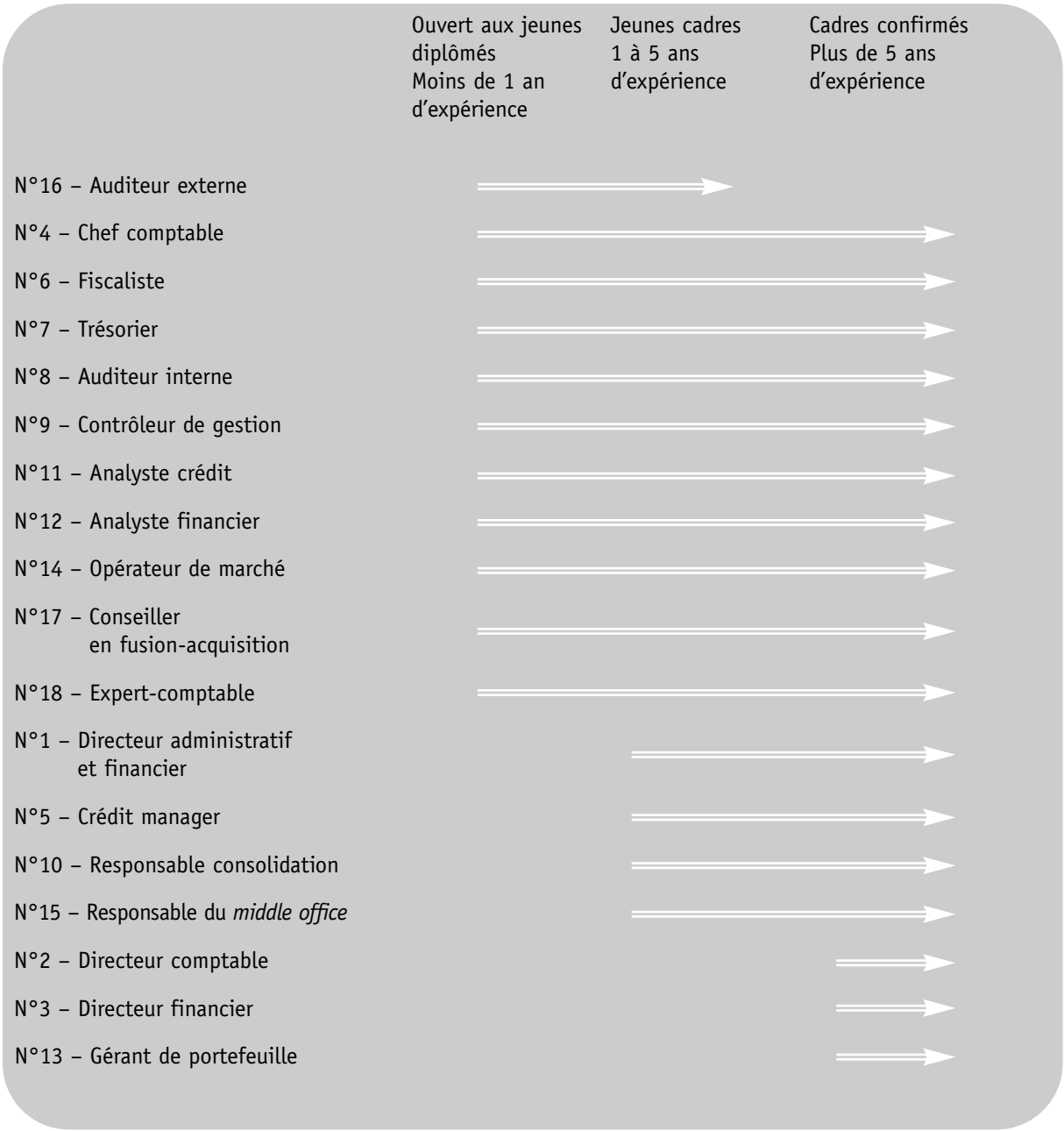
Cartographie des métiers par type d'employeur



Source : Apec

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

Cartographie des métiers par niveau d'expérience



Source : Apec

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

DIRECTION FINANCIÈRE

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

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

N°1 - Directeur administratif et financier

Secrétaire général, directeur général finance, directeur général finance et administration

Le directeur administratif et financier assume la responsabilité de l'ensemble des fonctions support de l'entreprise ; il est le garant de la bonne gestion administrative et financière de l'entreprise et gère tous les aspects non-productifs et non-commerciaux.



Cadre ayant 5 à 7 ans d'expérience : de 45 à 70 k€
Cadre confirmé : de 70 à 120 k€

Qui recrute ?

- Grosses PME tous secteurs
- Filiales importantes de groupes internationaux
- Filiales importantes de grands groupes
- Associations
- Organisations et fédérations professionnelles

Rattachement hiérarchique

- Directeur général
- Président-directeur général
- Directeur financier groupe
- Double rattachement : DG France-DF groupe

Relations fonctionnelles

- Direction commerciale
- Direction marketing
- Direction de la production
- Direction opérationnelle de centres de profit

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ LE POSTE

Activités principales

Comptabilité – Contrôle de gestion – Reporting

- Garantir la fiabilité des comptes de l'entreprises et l'établissement des documents financiers et comptables en conformité avec la législation.
- Superviser les équipes comptables dans leur organisation et le respect des délais et des procédures.
- Faire appliquer les normes comptables choisies par le groupe.
- Valider les choix fiscaux avec le fiscaliste, les commissaires aux comptes et les auditeurs.
- Superviser le contrôle de gestion dans ses missions et la gestion de ses priorités.
- Définir les principales orientations des contrôles et indicateurs à mettre en place, ainsi que le cadre du reporting destiné à la direction générale.
- Élaborer le budget et le plan de l'entreprise en conformité avec les choix stratégiques de l'actionnaire et de la direction générale.
- Superviser la préparation des résultats trimestriels ou mensuels.
- Définir puis superviser la rédaction des commentaires concernant les résultats de l'entreprise.

Trésorerie – Contrôle du crédit et relations bancaires

- Élaborer les plans de financement de l'entreprise et valider les budgets de trésorerie qui permettront d'anticiper les besoins de financements externes à court ou moyen terme.
- Encadrer le trésorier dans le suivi de la position de trésorerie et l'analyse des écarts constatés par rapport aux prévisions.
- Superviser le crédit manager dans la définition de la politique de crédit de l'entreprise en collaboration avec la direction commerciale.
- Évaluer les besoins de financement de l'entreprise en appui au trésorier et rechercher les concours financiers bancaires les plus adaptés ; suivre et adapter ces encours à l'évolution des marchés financiers.

Juridique

- Gérer et organiser les conseils d'administration, les assemblées générales dans le respect des obligations légales.
- Coordonner les conseils juridiques dans les dossiers spécifiques (fusion, acquisition, etc.).
- Contrôler les engagements juridiques de l'entreprise en centralisant et validant l'ensemble des contrats établis.

Activités secondaires

Informatique

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

Services généraux

- Négocier les contrats importants des prestations centrales tels que la téléphonie, le nettoyage des locaux, les fournitures de bureau…
- Mettre en place des outils de gestion visant à réduire les coûts des services généraux.
- Gérer les travaux de rénovation des locaux.

Activités éventuelles

Ressources humaines

- Superviser les services administratifs du personnel.
- Mettre en place la politique de rémunération de l'entreprise en liaison avec les directeurs opérationnels.
- Gérer les relations avec les instances représentatives des salariés : délégués syndicaux, comité d'entreprise.

Approvisionnements – Achats

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

Audit

- Superviser l'audit interne en charge de missions d'audit des centres de profit de l'entreprise.

Variabilité des activités

Le poste varie en fonction de la taille de l'entreprise, du niveau d'autonomie accordé par la maison mère dans le cas d'une filiale de grand groupe, de l'importance des équipes sous sa responsabilité.

- Plus l'**entreprise** est **importante** et les équipes nombreuses et composées de middle management, plus le rôle du directeur administratif et financier sera concentré sur l'animation et le pilotage d'équipes.

- Plus l'**autonomie** sera **grande**, plus le directeur administratif et financier aura des attributions vastes et opérationnelles.

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

- Plus l'**entreprise** est **petite**, plus le directeur administratif et financier devra gérer personnellement l'essentiel des sujets financiers, juridiques, administratifs, étant ainsi le bras droit du dirigeant généralement concentré sur les fonctions commerciales et de production.

■ LE PROFIL

Diplômes

- MSTCF (Maîtrise des Sciences et Techniques Comptables et Financières
- Maîtrise de gestion
- DECF (Diplôme d'Études Comptables et Financières)
- Grande école de commerce
- DESS finance
- DESCF (Diplôme d'Études Supérieures Comptables et Financières)

Expérience

Ce type de poste n'est pas ouvert aux débutants, une expérience de 5 ans au moins étant demandée.

Compétences

- Maîtrise des techniques et des fonctionnements comptables ainsi que des grands principes de la fiscalité.
- Maîtrise des différentes techniques financières et de financement.
- Maîtrise des techniques de rédaction de synthèses.
- Anglais indispensable car les entreprises sont souvent des filiales de groupes étrangers ou possèdent des filiales à l'étranger.

Personnalité

- Aptitude à gérer des sujets très différents, grandes capacités d'adaptation et de réactivité.
- Capacité à l'anticipation des conséquences économiques et financières des événements quotidiens des activités.
- Aptitude à déléguer tout en conservant une vision grâce aux outils de contrôle.
- Sens et goût de l'organisation et de la gestion de projets.
- Disponibilité et grosse capacité de travail : il faut à la fois résoudre les problèmes quotidiens, contrôler l'évolution des dossiers en cours et s'impliquer dans les dossiers conjoncturels.
- Réelle aptitude à la négociation comme acheteur.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Responsable administratif et financier
- Contrôleur de gestion
- Manager confirmé dans un cabinet d'audit renommé
- Directeur comptable

Évolution professionnelle (P+1)

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

Exemple d'offre

■ Directeur administratif et financier H/F
Bas-Rhin 61 à 76 k€/an

Notre société, organisée en réseau de franchisés, est leader en France et en Europe en nombre de sites et en notoriété. Afin d'asseoir sa position sur le marché français et d'accompagner sa politique de développement international, nous recherchons pour la France notre nouveau directeur administratif et financier.
Rattaché au DG et aidé par votre équipe, vous assurez les missions : finance, comptabilité, consolidation, contrôle de gestion, trésorerie, fiscalité… Vous avez également sous votre responsabilité les fonctions informatique, RH et juridique.
De formation type ESC option finance, vous êtes expérimenté dans les domaines financier, informatique de gestion et administratif. Organisé, méthodique et très déterminé. Poste évolutif.
Source : Apec

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ TÉMOIGNAGE

■ Olivier d'Arrouzat

Directeur général finance et administration, groupe des Editions de La Martinière

« Je ne dissocie pas la finance de la gestion, au contraire de ce qui se passe dans un très grand groupe où le directeur financier ne fait que de la finance ; pour ma part, je reste toujours très proche de la gestion et de l'exploitation. »

Olivier d'Arrouzat a débuté en 1974 chez L'Oréal, au département de l'audit interne. Après deux ans en tant qu'assistant, il devient chef de mission.
Il réalise des missions d'audit financier dans des filiales du monde entier, jusqu'en Argentine ou en Australie et acquiert alors des compétences en techniques d'audit de révision comptable et de contrôle interne.

« A 26 ans, L'Oréal m'envoyait avec deux juniors ; j'étais seul à bord pour mener une mission en Argentine. »
Après cinq ans d'audit, il est plus attiré vers le contrôle de gestion que vers la comptabilité. Il entre dans une importante société de restauration collective, Eurest, comme contrôleur de gestion. Il acquiert une compétence très complète des différents domaines de la fonction : budget, plan à moyen terme, reporting, contrôle budgétaire.
« Dans la restauration collective où les marges sont faibles et l'environnement très concurrentiel, le suivi des coûts est très important. C'est d'autant plus vrai à Eurest que l'organisation est très décentralisée, avec plus de cinq cents centres de profits ! »

Six ans plus tard, il rejoint les Editions Gallimard, groupe d'édition indépendant, comme contrôleur de gestion du groupe.
Sa première mission est de créer un véritable contrôle de gestion : il met en place la comptabilité analytique, la procédure budgétaire. Parallèlement, il suit une formation Cesa à HEC en finance d'entreprise pour se préparer à ses futures fonctions financières. Nommé directeur financier adjoint au bout de deux ans, il crée la fonction trésorerie.

En 1995, Olivier d'Arrouzat devient directeur financier du groupe Gallimard. Il finit de structurer son équipe en embauchant notamment un directeur comptable et fiscal en charge de la consolidation et participe à des opérations de « haut de bilan ».

En 2001, Olivier d'Arrouzat quitte Gallimard pour rejoindre un autre groupe d'édition, plus récent et fortement implanté à l'international, le groupe La Martinière, comme directeur général finance et administration.
Il a en charge toute la fonction finance, comptabilité gestion, mais aussi les fonctions personnel, juridique, informatique. Il est le véritable bras droit du président.
« J'ai eu la chance d'avoir un parcours extrêmement cohérent : audit, contrôle de gestion, puis directeur financier adjoint, directeur financier groupe, directeur général finance. Mon grand avantage est d'avoir commencé à L'Oréal, un groupe très formateur, qui m'a notamment entraîné à la gestion des relations entre une maison mère et ses filiales. »

Exemple d'offre

■ Directeur administratif et financier H/F
Métropole lilloise — 53 à 68 k€/an

Premier éditeur français de progiciel intégré de gestion commerciale, logistique et financière.
Rattaché au directeur général et véritable conseiller, vous apportez une parfaite visibilité sur l'activité et participez au développement de la société. Vous encadrez l'équipe administrative (comptabilité, trésorerie, contrôle de gestion, social) et améliorez l'organisation et les outils utilisés. Vous assurez la production et l'analyse des documents légaux et de gestion. Vous êtes l'interlocuteur privilégié des partenaires externes de la société : autorités financières, actionnaires, auditeurs, banquiers…
Diplômé d'une école de commerce ou du DESCF, vous justifiez d'une expérience de 5 ans minimum à un poste financier opérationnel en entreprise.
Source : Apec

À voir aussi

■ Dans ce document

- **N°3 – Directeur financier**

■ Les fiches Fonctions. Collection Métiers

- **N°8.1 – Direction financière**
- **N°7.1 – Direction, secrétariat général**

Consultables aussi sur : www.apec.fr, rubrique « marché »

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

N°2 - Directeur comptable

Directeur des comptabilités, directeur des services comptables

Le directeur comptable a pour principale mission de garantir la fiabilité des comptes sociaux et consolidés de l'entreprise en conformité avec les normes choisies par la direction ou le groupe de rattachement; pour cela, il anime et contrôle les équipes de comptables des différentes structures du groupe.



Cadre confirmé: de 45 à 90 k€

Qui recrute ?

- Groupes, filiales de grands groupes tous secteurs

Rattachement hiérarchique

- Directeur financier
- Directeur administratif et financier
- Secrétaire général

Relations fonctionnelles

- Direction des ressources humaines
- Direction opérationnelle de centres de profit
- Direction des systèmes d'information
- Contrôle de gestion

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ LE POSTE

Activités principales

Organisation de l'équipe comptable

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

Mise en place des procédures comptables

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

Organisation des clôtures comptables périodiques

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

Production de l'information financière légale

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

Production de l'information consolidée au groupe

- Établir les comptes consolidés du groupe selon les normes légales et les éventuels impératifs des normes internationales choisies par le groupe.
- Réaliser les traitements fiscaux et spécifiques à la consolidation.
- Produire la liasse de consolidation destinée à la maison mère.
- Produire et analyser les écarts entre la somme des résultats des filiales et le résultat des comptes consolidés.
- Fournir toutes les informations et explications au service consolidation ou comptabilité de la maison mère.

Relations avec les commissaires aux comptes

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

Trésorerie et relations bancaires

- Garantir la sécurité des flux financiers.
- Mettre en place l'outil de communication électronique avec les banques pour disposer d'informations bancaires quotidiennes en toute sécurité.
- Garantir la comptabilisation des écritures de banque.
- Mettre en place des relations quotidiennes avec les établissements bancaires.
- Participer aux négociations des conditions court terme.

Activités éventuelles

Mise en place des normes de consolidation groupe

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

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

Mise en place d'un outil informatique PGI

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

Facturation-recouvrement

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

Variabilité des activités

Le poste varie en fonction de la taille de l'entreprise, de l'importance du nombre de filiales et des pays dans lesquelles elles se situent.

- Un **groupe** ayant un grand nombre de filiales exigera une implication et une compétence fiscale accrue.
- Si l'entreprise est elle-même **filiale** d'un grand groupe, le directeur comptable devra fortement s'investir dans la consolidation et la production des états à fournir.

■ LE PROFIL

Diplômes

- DPECF
- DECF (Diplôme d'Études Comptables et Financières)
- Grande école de commerce, avec DECF
- DESCF (Diplôme d'Études Supérieures Comptables et Financières)
- Expertise comptable

Expérience

Ce type de poste n'est pas ouvert aux débutants, une expérience de 5 à 10 ans au moins étant demandée.

Compétences

- Maîtrise des différentes techniques comptables et financières, mémoire des chiffres.
- Maîtrise des outils informatiques de gestion et pratique antérieure d'un ERP-PGI.
- Connaissance et utilisation des normes comptables internationales.
- Anglais indispensable car les entreprises sont souvent des filiales de groupes étrangers ou ont elles-mêmes des filiales à l'étranger.

Personnalité

- Réelles capacités d'encadrement et d'animation d'équipes, aptitude à gérer l'évolution technique et hiérarchique des collaborateurs.
- Rigueur et exigence dans la qualité de toutes les tâches comptables.
- Esprit de synthèse.
- Capacité à déléguer pour se consacrer aux missions stratégiques.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Chef comptable
- Contrôleur de gestion
- Consolidateur
- Expert-comptable

Évolution professionnelle (P+1)

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

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ TÉMOIGNAGE

■ Christian Ricci

Directeur comptable de Lenôtre SA, filiale du Groupe Accor

« La spécificité du poste est la consolidation et ses implications techniques et fiscales ; les arrêtés mensuels sont préparés par moi. Pour le reste, j'ai un rôle d'animateur et d'organisateur d'équipe, et je gère les dossiers en cours. Par exemple, c'est moi qui décide de lancer une action sur les créances clients pour lesquelles j'ai identifié un problème de retard de paiement. Mais le quotidien tourne en règle générale sans moi. Par ailleurs, je suis « key user » de SAP, outil de gestion de type ERP, pour la partie finance. »

Christian Ricci a gravi les échelons avec méthode et conviction. En 1990, il entre comme comptable unique dans une association où il mène de front son travail et ses études de comptabilité, avant de remplir ses obligations militaires.
De retour dans la vie active, il intègre comme comptable une petite entreprise d'une vingtaine de personnes. Au bout de trois ans, il est responsable de la comptabilité et secondé par deux personnes ; il a rapidement le sentiment d'avoir atteint les limites du poste. Il entre alors comme chef comptable dans une société d'entreposage et transports frigorifiques, sous-traitante de Quick. Rattaché au directeur financier, il développe ses compétences techniques et organisationnelles en structurant un service comptable de trois personnes qui gère 15 millions d'euros (100 millions de francs) de chiffre d'affaires. Une opportunité lui permet de devenir responsable administratif de l'activité dédiée à Quick regroupant les services approvisionnement, commande et comptable.

Après quatre années passées dans cette fonction très formatrice sur le plan du management et de l'organisation, Christian Ricci souhaite revenir à son métier de base, la comptabilité. Il entre alors au Cnit (groupe Vivendi), où il est responsable des comptabilités d'un groupe de douze sociétés dans la restauration, la gestion immobilière, les congrès et expositions. *« C'était intéressant parce qu'il y avait des sociétés très vivantes comme la restauration, des sociétés plus financières comme la gestion immobilière. C'était très varié ; on n'appréhende pas les comptes de la même manière selon les activités, on n'est pas en relation avec le même type d'interlocuteur. J'attache beaucoup d'importance à ne pas seulement voir les comptes mais aussi à savoir à quoi ils correspondent. »*

Après deux ans et demi, la fusion avec un autre groupe de services contraint Christian Ricci à changer à nouveau de poste. Son expérience sectorielle multiple et ses qualités de management et de cohésion séduisent le groupe Le Nôtre qu'il intègre comme directeur comptable. Il gère la comptabilité de plusieurs activités et structures différentes : traiteur, restaurants, boutiques, franchises internationales, prestations de services, école professionnelle. Rattaché au secrétaire général, il a la responsabilité de treize personnes organisées par activité et non par tâche : *« Chaque comptable a en charge la totalité de la comptabilité d'une activité. Cela valorise le travail de chacun et la qualité s'en trouve améliorée. Mes expériences extra-professionnelles de préparation militaire de réserve m'ont beaucoup formé au management d'équipes ; c'est l'expérience qui fait la qualité du management. »*

Exemple d'offre

■ Directeur comptable H/F
Paris — 61 à 76 k€/an

Une importante société foncière cotée (260 M€ CA ; 600 personnes) recherche son directeur comptable. Il assurera, sous l'autorité du directeur financier, la réalisation de toutes les opérations comptables classiques, dans un contexte de fort développement interne et externe et d'une simplification des structures juridiques du groupe (50 sociétés). Il aura particulièrement en charge l'animation et le management d'une équipe de 25 personnes, l'élaboration complète de nouvelles procédures ainsi que le développement d'un nouvel outil informatique, principalement en matière de consolidation.
Le candidat, âgé d'environ 40 ans, expert-comptable ou diplômé d'une grande école de commerce avec une expérience en direction comptable, maîtrise parfaitement la fiscalité, notamment immobilière, et a le souci de s'investir durablement dans le développement des activités du groupe.
Source : Apec

À voir aussi

■ Dans ce document

- **N°1 – Directeur administratif et financier**
- **N°3 – Directeur financier**

■ La fiche Fonction. Collection Métiers

- **N°8.1 – Direction financière**

Consultables aussi sur : www.apec.fr, rubrique « marché »

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

N°3 - Directeur financier

Le directeur financier assume l'ensemble des responsabilités des fonctions comptabilité, gestion, trésorerie, fiscalité. Il conduit la politique financière de l'entreprise en contrôlant les résultats et en préconisant les actions de correction. Personnage clé dans la définition de la politique d'investissement et de croissance, il assure par ailleurs la communication financière destinée aux actionnaires et partenaires ou analystes financiers.



Cadre confirmé : de 70 à 130 k€

Qui recrute ?

- Toutes entreprises de taille importante de tous secteurs
- Filiales de groupes
- Grands groupes
- Collectivités locales

Rattachement hiérarchique

- Directeur général
- Président-directeur général
- Directeur financier Europe
- Directeur financier zone

Relations fonctionnelles

- Direction commerciale
- Direction marketing
- Direction des ressources humaines
- Direction opérationnelle de centres de profit
- Direction des systèmes d'information

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ LE POSTE

Activités principales

Production de l'information financière

- Élaborer le budget et le plan de l'entreprise en conformité avec les choix stratégiques de l'actionnaire et de la direction générale.
- Préparer les résultats trimestriels ou mensuels et analyser les écarts par rapport au budget.
- Produire les états financiers destinés aux instances légales et de contrôle des entreprises.
- Concevoir et rédiger les commentaires concernant les résultats de l'entreprise.

Comptabilité

- Encadrer les équipes comptables dans leur organisation et le respect des délais et des procédures.
- Appliquer les normes comptables choisies par le groupe : définir les modalités d'application puis veiller à l'application de ces normes et en analyser les conséquences fiscales.
- Valider les arrêtés comptables et les principaux choix en matière de clôture.
- Valider les choix fiscaux avec le fiscaliste, les commissaires aux comptes et les auditeurs.

Trésorerie

- Garantir la sécurité des flux financiers.
- Élaborer les plans de financement de l'entreprise et valider les budgets de trésorerie qui permettront d'anticiper les besoins de financements externes à court ou moyen terme.
- Encadrer le trésorier dans le suivi de la position de trésorerie et l'analyse des écarts constatés par rapport aux prévisions.

Contrôle de gestion

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

Relations bancaires

- Évaluer les besoins de financements de l'entreprise et rechercher les concours financiers bancaires les plus adaptés.
- Suivre et adapter ces encours à l'évolution des marchés financiers.

Activités éventuelles

Facturation-recouvrement

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

Contrôle du crédit

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

Juridique

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

Variabilité des activités

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

- Plus le **groupe** dont dépend l'entreprise est important et **centralisé**, plus les fonctions du directeur financier de la filiale seront dédiées à l'information financière, l'adaptation et la mise en application de la politique de l'actionnaire. Cette fonction nécessite une maîtrise de techniques financières élaborées.

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

- Plus l'**entreprise** est **autonome**, plus les fonctions seront concentrées sur le pilotage et les recommandations vers la direction générale et les directeurs d'activité ; l'optimisation des moyens financiers à mettre en place et l'amélioration de la rentabilité seront les priorités.

■ LE PROFIL

Diplômes requis

- DECF (Diplôme d'Études Comptables et Financières)
- Grande école de commerce
- DESS finance
- DESCF (Diplôme d'Études Supérieures Comptables et Financières)

Durée d'expérience

Ce type de poste n'est pas ouvert aux débutants, une expérience de 5 ans au moins étant demandée.

Compétences

- Maîtrise des différentes techniques comptables et financières.
- Maîtrise de l'utilisation des concepts et outils informatiques de gestion.
- Maîtrise des techniques de rédaction de synthèses.
- Anglais indispensable car les entreprises sont souvent des filiales de groupes étrangers ou ont des filiales à l'étranger.

Personnalité

- Capacités d'encadrement et d'animation d'équipe.
- Aisance relationnelle et sensibilité à la communication au sein des équipes.
- Capacité d'anticiper les conséquences économiques et financières des événements quotidiens.
- Rigueur et intégrité intellectuelle en particulier pour le traitement de dossiers importants et parfois sensibles.
- Sens et goût de l'organisation et de la gestion de projets.
- Disponibilité et forte capacité de travail pour résoudre les problèmes quotidiens tout en contrôlant le suivi des dossiers conjoncturels.
- Curiosité et sens critique développé dans l'objectif d'approfondir les sujets.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Directeur du contrôle de gestion
- Directeur financier adjoint
- Manager confirmé dans un cabinet d'audit renommé
- Directeur comptable

Évolutions professionnelles (P+1)

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

Exemple d'offre

■ Directeur financier H/F
Métropole lilloise 80 à 85 k€/an

Au sein d'une PMI internationale filiale d'un grand groupe. Membre du comité de direction et bras droit du président, vous occupez une mission stratégique et polyvalente qui vous conduit à animer une équipe de 8 personnes, développer le contrôle de gestion industriel, superviser la production des reportings, piloter l'intégralité de la production comptable et fiscale de la société et de ses filiales, gérer les relations avec les conseils extérieurs, le contrôle financier, les commissaires aux comptes, les juristes, les fiscalistes, effectuer le suivi de projets à dimension internationale.
A 35/40 ans environ, de formation école de commerce idéalement complétée d'une formation comptable supérieure, vous justifiez d'au moins 10 ans dans une fonction financière en entreprise industrielle. Un passage en cabinet d'audit est apprécié. Anglais exigé.
Source : Apec

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ TÉMOIGNAGE

■ Corinne Cornut

Directrice financière du groupe StudioCanal

« On peut tout annoncer à condition de l'avoir suffisamment anticipé. »

Diplômée de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris et d'un MBA de l'université d'Atlanta aux Etats-Unis, elle entre comme consultant junior chez Accenture, cabinet américain de conseil en organisation. Elle y participe à des missions d'implantation d'outils de gestion dans des entreprises de taille importante pour la plupart du secteur de la communication. Elle quitte Accenture après quatre ans pour intégrer l'équipe financière de La Cinq, première grande chaîne de télévision privée hertzienne française. *« En devenant contrôleur de gestion, j'ai changé de métier. Je devais bien connaître et comprendre toutes les facettes de l'activité afin de les traduire correctement dans le reporting ; mon métier consistait à enrichir les informations comptables des analyses et anticipations élaborées avec les opérationnels. Contrairement au conseil externe, lorsque l'on met en place l'outil de reporting, on en est aussi l'utilisateur, on peut donc le faire évoluer et avoir la satisfaction de mesurer les progrès réalisés. »*

Après l'arrêt de La Cinq, Corinne Cornut intègre Europe 1, comme directeur du contrôle de gestion : elle reporte à la secrétaire générale et, outre le contrôle de gestion, elle prend en charge les prévisions de trésorerie, les dossiers spéciaux et intervient sur des analyses de bilan et de haut de bilan plus stratégiques. *« Cette expérience m'a permis de développer mes compétences en bilan, et plus seulement sur l'analyse du compte d'exploitation. »*

Après trois ans, le groupe Lagardère lui propose la direction financière de Grolier Interactive. Elle doit mettre en place un reporting et des procédures comptables fiables, animer son équipe et effectuer la communication financière auprès de la direction générale et des actionnaires. *« J'avais la responsabilité de l'organisation de mon service et surtout de l'information qui était fournie aux actionnaires et à la direction générale. »*
Appelée par un chasseur de tête, elle prend la direction financière de la société de production du groupe Canal Plus. Après quatre ans, elle est nommée directeur financier du groupe StudioCanal, qui rassemble toutes les activités de production et de distribution cinéma du groupe Canal Plus. Elle gère ainsi plus de 50 entités et encadre 70 personnes.

La fonction de directeur financier d'un groupe de sociétés, lui-même filiale d'un très grand groupe coté en bourse, nécessite une très grande implication dans la qualité et la clarté de l'information financière communiquée à l'actionnaire et au marché. Il faut en permanence adapter les procédures et les outils aux nouvelles exigences ou normes dictées par les choix stratégiques du groupe : implantation d'un ERP, changement de normes comptables, introduction en bourse.
« A ce poste et dans ce type de groupe, il faut une grande sensibilité à l'activité de l'entreprise afin de pouvoir interpréter les prévisions des opérationnels et les événements conjoncturels avec rapidité et clarté, dit Corinne Cornut, on peut tout annoncer à condition de l'avoir suffisamment anticipé. »

Exemple d'offre

■ Directeur financier H/F
Nord de Paris — 91 à 107 k€/an

Nous sommes une société industrielle présente mondialement au niveau commercial et industriel, en très forte croissance. Rattaché au PDG, nous vous confions la responsabilité avec votre équipe du pôle comptable (comptabilité générale, analytique, consolidation, suivi et contrôle des filiales), financier (trésorerie, budgets, ingénierie financière, investissements…), système d'information (ERP), suivi juridique et fiscal. Vous supervisez le contrôle de gestion. Vous accompagnez les projets de développement externe et vous êtes force de proposition et de conseil pour le PDG pour tout projet financier (fusion, acquisition) et d'organisation.
De formation supérieure (HEC, ESSEC ou équivalent), vous disposez d'une expérience financière acquise dans un univers international en secteur industriel, de préférence au sein d'un grand groupe. Anglais parfaitement maîtrisé impératif et allemand souhaité.
Source : Apec

À voir aussi

■ Dans ce document

- **N°1 – Directeur administratif et financier**

■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- **N°8.1 – Direction financière**

Consultables aussi sur : www.apec.fr, rubrique « marché »

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

COMPTABILITÉ - TRÉSORERIE

- N°4 – CHEF COMPTABLE
- N°5 – CRÉDIT MANAGER
- N°6 – FISCALISTE
- N°7 – TRÉSORIER

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

N°4 - Chef comptable

Responsable administratif et comptable, comptable unique, responsable comptable

Le chef comptable assume un double rôle de production et de supervision comptable. Il est en effet responsable de la production des états financiers de la société, de la bonne application des normes comptables et de la gestion de la relation avec les tiers.



Cadre avec 3 à 7 ans d'expérience : de 28 à 42 k€
Cadre confirmé : de 42 à 60 k€

Qui recrute ?

- Tous secteurs
- Petites et moyennes entreprises
- Filiales de groupes

Rattachement hiérarchique

- Chef d'entreprise
- Président, gérant
- Directeur financier
- Directeur administratif et financier
- Directeur des comptabilités

Relations fonctionnelles

- Responsable commercial
- Responsable de production
- Tous les collaborateurs

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ LE POSTE

Activités principales

Comptabilités auxiliaires

- Superviser la saisie, le pointage et le lettrage des écritures comptables clients et fournisseurs.
- Superviser la relance des clients et l'émission des règlements fournisseurs avant signature.
- Assurer la comptabilisation correcte des écritures d'immobilisation.
- Contrôler la saisie des écritures de TVA.

Comptabilité générale

- Assurer la comptabilisation des écritures de paie ou le transfert informatique du logiciel de paie vers la comptabilité.
- Analyser les comptes généraux de provisions, d'immobilisation et de haut de bilan en vue d'élaborer le dossier justificatif de la balance de fin d'année.
- Calculer les provisions de fin d'année à intégrer au bilan.
- Effectuer les écritures d'inventaires de fin d'année en vue de la préparation des états financiers.

Bilan

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

Déclarations fiscales et sociales

- Calculer et réaliser les déclarations fiscales mensuelles et annuelles : TVA, taxe professionnelle, TVTS (taxe sur les véhicules de tourisme de la société)…
- Établir les déclarations sociales mensuelles ou trimestrielles et les récapitulatifs annuels.

Suivi de la trésorerie

- Mettre en place les relations quotidiennes avec les établissements bancaires.
- Préparer les négociations des conditions bancaires et des demandes de financement.
- Établir les prévisions de trésorerie.

Relations avec les commissaires aux comptes

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

Activités secondaires

Gestion du personnel et de la paie

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

Activités éventuelles

Administration des ventes

- Mettre en place un outil de facturation connecté à la comptabilité.
- Établir et éditer les factures en liaison avec le service commercial.
- Suivre les encaissements et les litiges clients.

Juridique

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

Comptabilité analytique

- Définir le paramétrage de la comptabilité analytique adaptée à l'activité et aux analyses utiles aux dirigeants ou aux opérationnels.
- Contrôler l'utilisation correcte de ces codifications analytiques lors de la saisie comptable.
- Editer des états d'analyses mettant en exergue les indicateurs et ratios utiles.

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

Variabilité des activités

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

- Dans une **structure moyenne** dont le dirigeant possède une bonne maîtrise des enjeux financiers, le chef comptable verra ses tâches concentrées sur les aspects comptables et fiscaux, la gestion administrative du personnel et la maîtrise des frais généraux.
- Dans une **entreprise** plus **importante**, le chef comptable sera assisté d'un ou deux collaborateurs et pourra ainsi mettre en place un reporting analytique ; par ailleurs il sera parfois déchargé de l'administration du personnel confiée à un responsable des ressources humaines ou un chef du personnel.
- Selon son expérience et son **autonomie technique**, le chef comptable pourra faire appel à un expert-comptable extérieur pour la finalisation du bilan.
- Dans une **petite structure**, le poste s'apparentera au poste de comptable unique ; la paie sera souvent sous-traitée à un cabinet extérieur d'expertise comptable.

■ LE PROFIL

Diplômes

- MSTCF (Maîtrise des Sciences et Techniques Comptables et Financières)
- DECF (Diplôme d'Études Comptables et Financières)
- DESCF (Diplôme d'Études Supérieures Comptables et Financières)

Expérience

Ce type de poste n'est pas ouvert aux débutants, une expérience de 3 à 5 ans au moins étant demandée.

Compétences

- Maîtrise des différentes techniques comptables.
- Maîtrise des outils informatiques de gestion.

Personnalité

- Aisance relationnelle afin de pouvoir communiquer avec tous les salariés de l'entreprise.
- Rigueur et exigence dans la qualité de toutes les tâches comptables.
- Capacité à garder une grande réserve sur l'ensemble de l'information stratégique et financière détenue.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Collaborateur de cabinet d'expertise comptable
- Adjoint au chef comptable
- Comptable unique

Évolution professionnelle (P+1)

- Responsable administratif et comptable
- Directeur des comptabilités
- Responsable administratif et financier

Exemple d'offre

■ Chef comptable H/F
Pont-Sainte-Maxence 46 à 53 k€ +/an

Filiale française de production du 1er groupe européen de papiers fins (CA 100M€, 320 pers).
Rattaché au controller du site, vous prenez en charge la tenue de la comptabilité (comptabilité générale, clients et fournisseurs), déclarations fiscales et TVA, le suivi de la trésorerie et la relance clients en liaison avec le groupe. Vous établissez le reporting mensuel et annuel comptable et financier sous la forme légale et groupe. Vous animez une équipe de 4 personnes et vous êtes le process owner des systèmes informatiques utilisés en comptabilité et trésorerie.
Formation supérieure (DECF...), vous justifiez d'une expérience d'environ cinq ans dans un environnement industriel, idéalement dans la filiale d'un groupe international. Anglais opérationnel. Connaissance des logiciels Hypérion et SAP R/3 un plus.
Source : Apec

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ TÉMOIGNAGE

■ Catherine Petitjean

Responsable administratif et comptable Data Syscom, SSII spécialisée dans les solutions d'impression.

« J'ai toujours eu beaucoup d'autonomie, personne ne m'a jamais dit ce que j'avais à faire ; de toute façon, je n'avais pas le choix, il fallait que je sois autonome ! C'est ça qui m'a permis d'avancer. »

Après son baccalauréat, Catherine Petitjean entre comme assistante administrative dans une petite entreprise où elle va rester quatre ans. Elle y découvre la comptabilité dont elle assume les fonctions de base et décide de reprendre ses études pour se former en comptabilité.
Elle entre alors dans un important groupe d'édition, la CEP (futur Vivendi Publishing), au service trésorerie. Après dix-huit mois de comptabilité de trésorerie où elle a le sentiment d'être sous-employée, elle obtient d'être envoyée en mission dans une nouvelle filiale pour mettre en place le logiciel de trésorerie groupe et participer à la réorganisation comptable. A la fin de cette mission, elle est contactée de l'extérieur pour participer au démarrage d'une société de formation. *« Je faisais tout, le secrétariat, la comptabilité, l'administration des ventes, la gestion du personnel. »*

A chaque nouvelle étape de croissance, elle s'adapte et met en place les outils nécessaires ; elle se forme « sur le tas », en suivant des séminaires thématiques comptables et juridiques et en lisant la documentation de mise à jour comptable. Après neuf années, Catherine Petitjean devient cadre et joue pleinement le rôle de responsable administratif et comptable. *« Mon travail est devenu de plus en plus intéressant, j'évoluais en même temps que l'entreprise se développait ; j'étais très autonome dans mon poste. La société s'est beaucoup développée jusqu'à atteindre quarante salariés, je faisais tout toute seule, la comptabilité, la paie, le secrétariat… ; lorsqu'il a été question d'étoffer l'équipe, j'ai eu le sentiment qu'on voulait m'adjoindre un comptable plus diplômé que moi et que je risquais de perdre la matière qui m'intéressait, dans laquelle je m'étais le plus investie. »*

C'est alors qu'elle est sollicitée pour devenir chef comptable d'une SSII, Data Syscom, qui venait d'être rachetée par ses principaux collaborateurs au président fondateur. Le challenge est intéressant car la comptabilité de la société, jusqu'alors, était tenue à l'extérieur ; Catherine Petitjean doit donc concevoir l'organisation, les procédures, installer un logiciel, convaincre les dirigeants de ces nouvelles méthodes, plus rigoureuses. Elle met tout en place, profitant de l'expérience acquise lors de son précédent emploi. *« J'ai beaucoup progressé car j'avais plus de temps pour faire les choses correctement et de façon approfondie alors que dans mon précédent emploi, je n'avais le temps de rien faire à fond ! »*

Les fonctions de Catherine Petitjean sont clairement centrées sur la comptabilité et les tâches associées : la paie, le juridique comptable, l'intendance, les procédures liées à la gestion. L'entreprise étant répartie sur plusieurs sites, elle est en outre chargée de la coordination du site de Paris, les dirigeants étant basés au Mans.
L'entreprise n'a pas d'expert-comptable mais des commissaires aux comptes vers qui elle peut se tourner lors de questions techniques : *« On est parfois solitaire dans ce métier, il est bon d'avoir un interlocuteur extérieur pour pouvoir échanger. »*

Exemple d'offre

■ Chef comptable site H/F
Val de Marne — 38 k€ + / an

La filiale d'un grand groupe international agroalimentaire (CA : 5.5 MRDS, 3 800 pers.) recrute pour un de ses trois principaux sites l'adjoint au DAF/chef comptable de site (CA = 70 M€, 260 p.).
En étroite collaboration avec le DAF du site, vous participez à la réalisation des états comptables, financiers et extra-comptables (indicateurs de gestion, supervision de la paie et administration du personnel) et au suivi du budget (gestion prévisionnelle, tableaux de bord, pilotage et optimisation des indicateurs). Vous assurez l'intégralité des responsabilités de chef comptable pour le site (environnement SAP). Ainsi vous encadrez cinq personnes (comptabilité générale, gestion comptes clients/fournisseurs, suivi de la trésorerie, gestion des comptes d'immobilisations et de stocks marchandises/emballages, liasse fiscale/déclarations fiscales).
De formation supérieure en gestion/comptabilité, vous avez une expérience d'au moins trois ans d'encadrement d'équipe comptable. La connaissance de SAP est un plus.
Source : Apec

À voir aussi

■ Dans ce document

- **N°2 – Directeur comptable**

■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

N°8.4 – Comptabilité

■ La fiche JD 1er emploi. Collection Métiers

N° F1 – Comptable

Consultables aussi sur : www.apec.fr, rubrique « marché »

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

N°5 - Crédit manager

Responsable gestion du risque client, responsable du crédit client, assistant crédit, responsable de la comptabilité client

Le crédit manager a pour mission d'accélérer les encaissements clients et de minimiser les pertes sur créances tout en permettant le développement du chiffre d'affaires.



Cadre avec 5 à 7 ans d'expérience : de 35 à 50 k€
Cadre confirmé : de 50 à 70 k€

Qui recrute ?

- Sièges des grandes entreprises
- Filiales de grands groupes
- Petites et moyennes entreprises

Rattachement hiérarchique

- Directeur financier
- Directeur administratif et financier

Relations fonctionnelles

- Commerciaux
- Comptable
- Contrôleur de gestion
- Administration des ventes
- Trésorier

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ LE POSTE

Activités principales

Définir la politique de crédit client

- Analyser avec les responsables commerciaux les comportements de paiement des clients : taille, facture moyenne…
- Déterminer les limites de crédit en montants et en délais.

Établir les documents contractuels

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

Analyser les états financiers de l'entreprise cliente

- Analyser le bilan pour détecter les éventuelles fragilités susceptibles d'entraîner des retards de paiement.
- Analyser le compte de résultat de l'entreprise pour se faire une opinion sur sa situation économique.
- Décider de l'encours de chiffre d'affaires à autoriser avec chaque client.
- Décider des conditions de règlement, éventuellement différentes des conditions générales de vente.

Mettre en place la politique de relance

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

Gérer les créances

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

Gérer les contentieux

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

Activités éventuelles

Mettre en place une équipe de relance téléphonique

- Définir les procédures de relance : délai d'échéances, nombre de relances, marges de négociation des chargés de relances.
- Mettre en place des objectifs de relances fondés sur le chiffre d'affaires encaissé et les délais d'encaissement.

Calculer les commissions

- Calculer les commissions ou les intéressements sur chiffres d'affaires encaissés des commerciaux mensuellement pour paiement mensualisé ou pour estimation dans les comptes de la société.

Systèmes d'information

- Participer à la mise en place d'un système PGI pour les modules de gestion des comptes clients.
- Choisir et mettre en place un système de gestion client et de gestion du recouvrement des comptes clients.

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

Variabilité des activités

Le poste varie en fonction du secteur d'activité, du montant moyen des factures et de la nature de la clientèle.
La gestion de grands comptes nécessitera plus de négociations et de formalisme contractuel individualisé alors que la gestion de petites créances conduira à des approches statistiques et systématiques des créances.
Cela dépendra par ailleurs de la culture générale de l'entreprise : il est nécessaire d'avoir la confiance de la direction générale pour mettre en place une réelle politique de prévention du risque client pour éviter que le métier se concentre sur du recouvrement de créances.

■ LE PROFIL

Diplômes

- BTS, DUT comptabilité/gestion
- Maîtrise de gestion
- Ecole supérieure de commerce
- DECF (Diplôme d'Études Comptables et Financières)
- DESCF (Diplôme d'Études Supérieures Comptables et Financières)
- DESS finance

Expérience

Ce type de poste peut être ouvert à des débutants en tant qu'assistants. Pour des postes seniors, une expérience de 3 à 5 ans minimum est indispensable.

Compétences

- Connaissance des mécanismes de comptabilité client.
- Connaissance des principales techniques d'analyse de bilan.
- Connaissances juridiques des domaines contractuels.
- Anglais et/ou plusieurs langues dans un contexte international.

Personnalité

- Sens de la négociation et ouverture d'esprit pour arbitrer les contentieux clients.
- Force de caractère nécessaire pour résister aux demandes des commerciaux et des clients : savoir dire non.
- Sang-froid pour ne pas prendre de décisions hâtives.
- Sens de l'organisation pour les procédures juridiques et pour le respect des échéances.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Commercial
- Comptable
- Responsable de la comptabilité client
- Assistant trésorier
- Analyste de crédit

Évolution professionnelle (P+1)

- Crédit manager international
- Contrôleur de gestion
- Responsable des flux d'exploitation

Exemple d'offre

■ Crédit manager junior H/F
Pas-de-Calais 27 à 38 k€/an

Leader mondial des arts de la table, implanté dans le Nord, filiales en Espagne, Italie, Chine, USA, notre groupe, plus de 14 000 personnes, exporte dans plus de 160 pays.
Rattaché au responsable des risques, vous gérez les en-cours clients, assurez une communication efficace avec les services commerciaux ; vous répertoriez et analysez les retards et anomalies de paiement, anticipez les hausses de lignes auprès des assureurs crédits, vous synthétisez les informations commerciales et financières, rassemblez les pièces pour le contentieux, êtes à l'écoute et renseignez la force de vente.
Formation en gestion ou analyse financière (ESC, MSG, DESS...), débutant ou première expérience en administration des ventes, comptabilité clients, vous êtes force de proposition, à l'aise avec les chiffres, vous maîtrisez tableurs, bases de données et l'anglais. Vous êtes bon négociateur et l'environnement commercial vous est familier.
Source : Apec

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ TÉMOIGNAGE

■ Jean-Paul Delpy

Crédit manager CSO (Comptoir du Sud-Ouest)

« Il est très difficile en France de récupérer l'argent sur un impayé ; c'est très long, pas très agréable et inefficace dans beaucoup de cas de dépôts de bilan. Mon objectif est de participer au développement du CA mais de façon sécurisée. C'est pourquoi l'accent doit être mis sur la prévention du risque client. »

Jean-Paul Delpy est crédit manager des CSO depuis sept ans : il a en charge la comptabilité client, le recouvrement des créances et la prévention du risque client.

Après son école de commerce, Jean-Paul Delpy qui ne connaissait pas le métier de credit manager, se tourne vers le commercial et entre chez SW, spécialiste du renseignement commercial racheté depuis par Dun & Bradstreet. *« J'ai donc découvert le métier de crédit manager parce que j'en rencontrais à longueur de journée pour leur vendre des enquêtes sur la solvabilité des entreprises. Je me suis immédiatement passionné pour ce métier que je situe entre le commercial et le financier. »*

Cette vision du métier séduit au Comptoir du Sud-Ouest qui l'embauchent comme crédit manager. *« Il était important pour eux que j'ai une expérience commerciale et donc une certaine aptitude à rencontrer les clients. »*
CSO est une entreprise qui réalise environ 120 millions d'euros de chiffre d'affaires au travers d'une quarantaine d'agences, avec environ 9 000 clients dont la moitié sont des artisans, et les autres des administrations (mairies) et des grands comptes comme les grosses sociétés d'installation électrique.
L'entreprise a un contrat avec une société d'assurance crédit qui couvre les créances dans la limite d'un encours accepté ; l'activité prévention de Jean-Paul Delpy est principalement consacrée aux clients dont les encours ne sont pas ou pas totalement couverts.
« Je rencontre les clients pour me faire ma propre opinion sur les problèmes. Si j'estime que ceux-ci sont suffisamment graves pour présenter un risque, je demande une garantie financière. La demande d'un chef d'agence pour augmenter l'encours autorisé débouche automatiquement sur un dialogue entre nous où je m'assure que l'augmentation est possible sans prise de risque ; si j'estime qu'il y a un risque, je vais plus loin dans mes investigations en déclenchant une enquête avec des entreprises de renseignements spécialisés. Je peux être amené à demander de rencontrer le client. Je dis toujours aux chefs d'agence : ne refusez jamais une commande mais imposez le mode et le délai de règlement au client. »
Jean-Paul Delpy dépend du directeur financier ; les décisions importantes sont prises collégialement avec le directeur général et le directeur financier.
Il gère une équipe de quatre personnes, en charge de la comptabilité clients et de la relance téléphonique, lui-même s'occupant de la prévention.

Exemple d'offre

■ Crédit manager H/F
Colombes (92) 34 à 41 k€/an

Alliance de deux acteurs mondiaux des télécommunications dans le domaine de la téléphonie résidentielle et Internet, nous recherchons pour notre département finance un crédit manager.
Vos missions seront : mise en place et contrôle de la politique de crédit de la société ; études de solvabilité des clients ; gestion et suivi des en-cours en relation avec les forces de vente ; mise en place et gestion des garanties nécessaires à l'export (Coface, crédit documentaire, garantie bancaire) ; gestion du recouvrement : suivi et relance des comptes clients et suivi du recouvrement et de la résolution des litiges.
Vous êtes diplômé(e) d'une école de commerce ou de formation Universitaire (option Gestion/finance/export) et justifiez de trois à cinq ans d'expérience sur un poste similaire. Bonne connaissance de l'export et des moyens de paiement à l'export. Maîtrise de SAP. Anglais courant, vous faites preuve de rigueur, d'autonomie et d'un excellent sens relationnel.
Source : Apec

À voir aussi

■ Dans ce document

- **N°7 – Trésorier**
- **N°11 – Analyste crédit**

■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- **N°8.3 – Finance, trésorerie**

Consultables aussi sur : www.apec.fr, rubrique « marché »

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

N°6 - Fiscaliste

Fiscaliste monteur d'opérations financières, juriste fiscaliste, avocat fiscaliste, responsable fiscal, responsable juridique et fiscal

Le fiscaliste assiste et conseille techniquement les différents services de l'entreprise dans les domaines juridique, contentieux et fiscal. Il veille à une application optimale du cadre juridique et fiscal de l'entreprise. Il analyse les implications juridiques et fiscales des activités, projets et investissements de l'entreprise.



Cadre avec 3 à 5 ans d'expérience : de 30 à 45 k€
Cadre confirmé : de 45 à 90 k€

Qui recrute ?

- Groupes
- Grands groupes
- Banques
- Cabinets d'avocat
- Cabinets d'audit, département fiscal

Rattachement hiérarchique

- Secrétaire général
- Directeur financier
- Directeur comptable
- Directeur juridique
- Directeur de mission
- Associé du cabinet

Relations fonctionnelles

- Chefs comptables
- Contrôleurs de gestion
- Direction des systèmes d'information
- Directeurs financiers des filiales
- Fiscalistes groupe

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ LE POSTE

Activités principales

Prévention des risques fiscaux

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

Interface avec l'administration fiscale

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

Normes comptables internationales

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

Activités éventuelles

- Comparer les situations fiscales de pays différents, leurs avantages et leurs inconvénients.
- Participer à l'analyse des dossiers d'acquisition de sociétés en étudiant les aspects fiscaux des sociétés en question et les conséquences sur la fiscalité propre de l'entreprise.
- Coordonner les politiques fiscales de filiales étrangères.
- Participer à la restructuration financière du groupe par l'optimisation des aspects fiscaux.
- Instruire des dossiers fiscaux spécifiques à l'activité du groupe, TVA particulière ou crédit d'impôts sur investissements.
- Participer à la mise en place des règles comptables et fiscales de consolidation.
- Définir les meilleures options en fonction de leurs avantages fiscaux.

Variabilité des activités

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

Exemple d'offre

■ **Fiscaliste H/F**
Guyancourt (78) 32 à 35 k€/an

Pour une société française d'ingénierie, vous êtes en relation permanente avec nos différentes entités intervenant en France et dans les pays en développement. Vous assurez : l'établissement et la supervision des déclarations fiscales ; la gestion des contrôles fiscaux ; l'élaboration de la stratégie fiscale – suivi de la réglementation. Vous apportez une assistance permanente aux différents responsables opérationnels dans les domaines fiscal et juridique : rédaction des contrats, gestion des risques clients, etc.
A 28/30 ans environ, vous avez valorisé votre formation juridique et fiscale de troisième cycle ou équivalent par une expérience acquise au sein d'une entreprise à vocation internationale ou en cabinet. Une bonne maîtrise de l'anglais est impérative et l'espagnol serait un plus.
Source : Apec

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ LE PROFIL

Diplômes

- Maîtrise de droit, option fiscalité
- DESS fiscalité
- Grande école de commerce, option comptabilité avec spécialisation fiscale

Expérience

Ce poste est rarement ouvert aux débutants ; une expérience de 3 années en audit ou dans un service consolidation de grand groupe ou en contrôle de gestion est souvent demandée.

Compétences

- Maîtrise des différentes techniques financières, le goût et la mémoire des chiffres.
- Maîtrise des normes comptables US Gaap (ou IAS) parfois indispensable.
- Maîtrise et aisance dans l'utilisation des outils informatiques de gestion.
- Anglais indispensable car les entreprises sont souvent des filiales de groupes étrangers ou ont des filiales à l'étranger.

Personnalité

- Aisance relationnelle et sensibilité à la communication au sein des équipes.
- Rigueur.
- Disponibilité et forte capacité de travail.
- Curiosité naturelle.
- Forte résistance au stress pour faire face à des opérations ayant des enjeux élevés.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Comptable
- Juriste

Évolution professionnelle (P+1)

- Directeur comptable
- Directeur financier
- Conseil en fiscalité
- Avocat fiscaliste

Exemple d'offre

■ Consultant fiscaliste H/F
Rennes 38 à 49 k€/an

Nous sommes une structure d'appui et de conseil auprès des entreprises agroalimentaires coopératives du grand Ouest. Nous intervenons en commissariat aux comptes, audit économique, appui aux démarches qualité, conseil juridique et fiscal.
Pour étoffer notre équipe juridique et fiscale, nous recherchons un consultant fiscaliste disposant d'une première expérience. Il effectuera des missions de conseil en terme d'optimisation fiscale, formation/information, suivi de contentieux... auprès de groupes coopératifs de taille et de métiers variés. Nos adhérents peuvent être des petites entreprises (moins de 10 salariés), mais aussi des groupes importants (plusieurs milliers de salariés, plusieurs dizaines de filiales).
Formation juridique et fiscale, première expérience en entreprise, cabinet ou dans l'administration.
Source : Apec.

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ TÉMOIGNAGE

■ Marcel Marchal

Fiscaliste du groupe Cégélec

« Ce métier s'organise autour des pôles suivants : d'une part planification-conseil et d'autre part « compliance » et contrôles fiscaux. »

Titulaire d'un DESS en fiscalité, Marcel Marchal est actif dans le domaine de la fiscalité internationale depuis 25 ans.

« Dans ce métier on n'invente rien à proprement parler. On s'imprègne d'une situation opérationnelle donnée, on tente de la remodeler au mieux des intérêts fiscaux du groupe. Sur dix idées qui germent, une peut-être à des chances d'aboutir. Dans ce cadre, je pense que le juriste est mieux équipé que l'économiste ; le point de départ du raisonnement est toujours une question de qualification juridique. »

Il entame, en 1978, sa carrière de juriste fiscaliste auprès de la « Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication (S.W.I.F.T.) » où il est en charge des aspects fiscaux liés au développement géographique de la société.

« Pendant seize ans, j'ai passé à peu près 50 % de mon temps à voyager de par le monde et à gérer au plan fiscal la mise en place du réseau de télécommunications financières S.W.I.F.T. dans plus de cent pays. »

En 1994, Marcel Marchal quitte S.W.I.F.T. et, après un bref passage auprès d'une firme internationale de conseils, il rejoint en qualité de « Tax Manager Europe » le quartier général européen du groupe « Brambles ». Ce groupe industriel d'origine australienne fortement implanté en Europe (soixante sociétés actives dans une quinzaine de pays) a permis à Marcel Marchal d'exercer, en raison de l'importance des activités transfrontalières de ses divisions opérationnelles, son métier d'une manière très étendue.

« Des acquisitions de sociétés de capitaux allemandes suivies de leur conversion en sociétés de personnes, une fusion transfrontalière, des restructurations nationales visant à un meilleur positionnement opérationnel des sociétés concernées, le tout s'intégrant dans une problématique australienne de « controlled foreign corporation legislation » m'ont apporté une grande variété de questions à résoudre. Mon activité paramétrée et jugée comme essentielle au résultat du groupe y était considérée comme n'importe quel centre de profit. »

Suite à la vente de la plupart des activités européennes de Brambles, Marcel Marchal rejoint en 2003, en qualité de Directeur Fiscal le groupe CEGELEC. Ce groupe, fruit d'un LMBO (leveraged management buy-out) est un groupe mondialement intégré qui offre aux entreprises et collectivités des services et solutions technologiques dans les domaines de l'énergie, de l'électricité, de l'automatisme et du contrôle, des technologies de l'information et de la communication, du génie climatique ainsi que de la maintenance industrielle globale.

« Le décor dans lequel il me faut ici évoluer est conditionné par le poids de la dette contractée au moment de l'acquisition du groupe. Il s'agit d'une contrainte supplémentaire à l'exercice d'une fonction qui consiste, en étant au service des opérationnels, à maximiser fiscalement les activités des sociétés du groupe. »

En arrivant chez CEGELEC – groupe récemment créé – Marcel Marchal a contribué à la formalisation et à la mise en place d'un ensemble centralisé de prestations de services (légal, tax, trésorerie, etc.) au bénéfice des filiales du groupe.

« Lors de la mise en place de telles structures de services, structures qui sont communes à l'ensembles des groupes de sociétés, rien ne compte plus que l'information. Comme toujours dans ce métier, la première problématique était : où trouver la bonne personne qui détient la bonne information. »

Pour lui, un fiscaliste d'entreprise par la masse et la diversité des problèmes qu'il doit affronter ne peut rester qu'un généraliste qui doit, face à des questions particulièrement pointues, faire ponctuellement appel à des cabinets de conseil spécialisés dans les matières qui lui sont adressées. Ceci est particulièrement vrai dans le cadre d'opérations transfontalières.

À voir aussi

■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- **N°7.3 – Juridique, fiscal**

■ La fiche Secteurs. Collection Métiers

- **N°4 – Audit, Conseil**

Consultables aussi sur : www.apec.fr, rubrique « marché »

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

N°7 - Trésorier

Cash manager, responsable trésorerie

Le trésorier applique la politique financière de l'entreprise élaborée par le directeur financier et sécurise les flux de trésorerie en assurant la couverture des besoins financiers.



Jeune diplômé : de 25 à 35 k€
Cadre 5 à 10 ans d'expérience : de 35 à 60 k€
Cadre confirmé dans un grand groupe : de 60 à 100 k€

Qui recrute ?

- Importantes PME à vocation internationale
- Grandes entreprises
- Banques

Rattachement hiérarchique

- Directeur financier
- Directeur administratif et financier

Relations fonctionnelles

- Comptable
- Contrôleur de gestion
- Administration des ventes
- Crédit manager

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ LE POSTE

Activités principales

Gestion des flux et des soldes

- Analyser quotidiennement les positions bancaires des différents comptes dans les différentes banques.
- Equilibrer les comptes et placer les éventuels excédents de trésorerie.
- Déterminer la position bancaire en date de valeur.
- Utiliser les concours financiers les plus adéquats pour combler les insuffisances de trésorerie.
- Affecter des flux par banque, mensuellement ou trimestriellement, en communiquant les instructions à la comptabilité qui émet les chèques et remet les effets ou encaissements en banque.

Budget et prévisions de trésorerie

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

Reporting mensuel et hebdomadaire

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

Gérer les relations bancaires

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

Gestion et contrôles internes

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

Optimisation des coûts et produits financiers

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

Gestion des risques de change

- Anticiper les besoins de devises étrangères pour régler les achats afin de réduire les risques de hausse de taux.
- Mettre en place les procédures et le contrôle des opérations de change.

Activités éventuelles

Supervision du crédit management

- Définir la politique de crédit octroyé aux clients, par catégorie ou nature de client.
- Définir les objectifs de recouvrement de créance des équipes afin de réduire l'en-cours client.
- Contrôler l'organisation et les résultats du service de recouvrement.

Financements d'investissements

- Participer au montage de financement d'acquisitions d'entreprise ou d'actifs importants.
- Proposer des solutions de refinancement de filiales par la mise en place de prêts, de garanties ou de recapitalisation.

Analyses de risques

- Suivre l'évolution des marchés financiers et monétaires internationaux.
- Analyser les risques financiers spécifiques liés aux offres export, crédit documentaire.
- Gérer des financements spécifiques selon les pays d'importation.
- Sécuriser les moyens de paiement.

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

Systèmes d'information

- Participer à la mise en place d'un système ERP pour les modules de trésorerie.
- Choisir et mettre en place un logiciel de gestion de trésorerie avec rapatriement des flux bancaires par télétransmission sécurisée et rapatriement des opérations de trésorerie des filiales ou points de ventes délocalisés.

Variabilité des activités

Le poste varie en fonction de la dimension internationale de l'entreprise et la centralisation de la direction financière.

- Le trésorier d'un **groupe** présent dans de nombreux pays hors zone euro aura une responsabilité importante de gestion de devises et de consolidation en devises. Si le groupe est fortement centralisé, le trésorier aura en outre un travail important de gestion des banques.
- Dans une **filiale**, même importante, de groupe très centralisé, le trésorier devra s'occuper de la remontée d'informations et de l'analyse des écarts.
- Dans une **entité** plus petite, il assumera un poste plus large mais moins technique.

Par ailleurs dans une entreprise endettée, le poste de trésorier sera plus tourné vers la négociation de financements auprès des banques que dans une entreprise fortement excédentaire qui cherchera à optimiser les profits sur les flux financiers.

■ LE PROFIL

Diplômes

- BTS gestion, comptabilité
- Maîtrise de gestion
- DECF (Diplôme d'Études Comptables et Financières)
- Grande école de commerce, option finance
- DESS finance ou trésorerie
- DESCF (Diplôme d'Études Supérieures Comptables et Financières)
- Ecole d'ingénieur + expérience bancaire, financement

Expérience

Ce type de poste peut être ouvert à des débutants en tant qu'assistants.
Pour des postes seniors, une expérience de 3 à 5 ans minimum dans un département trésorerie est indispensable.

Dans la banque, une expérience de 5 à 10 ans est parfois nécessaire.

Compétences

- Bonnes connaissances du fonctionnement des opérations bancaires.
- Compréhension des données comptables et de leur exploitation.
- Maîtrise parfaite de la micro-informatique et notamment des outils de bases de données et des tableurs.
- Connaissance de logiciels de gestion de trésorerie (type CERG).
- Anglais.

Personnalité

- Rigueur et précision, notamment dans les chiffres, car toute erreur d'analyse ou de retranscription peut se solder par une perte d'argent pour l'entreprise.
- Capacité à analyser les situations et apporter les solutions rapidement.
- Aisance relationnelle, afin de s'intégrer à une équipe financière et de communiquer avec les établissements financiers.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Assistant trésorier
- Comptable trésorerie
- Contrôleur de gestion

Évolution professionnelle (P+1)

- Contrôleur de gestion
- Directeur financier

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ TÉMOIGNAGE

■ Alain Rolland

Trésorier puis responsable administration des ventes de MDT Vision, filiale d'IBM

« J'ai souhaité quitter le siège pour entrer dans une entité opérationnelle. »

Après une maîtrise de gestion, Alain Rolland passe deux années dans un poste de gestion commerciale puis entre dans une importante société de services informatiques, où il est d'abord analyste, puis chef de projet ; il met en place des outils de gestion commerciale et comptabilité, puis de gestion de trésorerie. Il installe notamment un outil de télétransmission banque entreprise chez Hachette pour la gestion des Relais H afin d'identifier et faire remonter les informations d'encaissements des 950 points de vente.

Cette expérience lui permet, en 1985, d'entrer chez Hachette au département trésorerie et financements du groupe, comme responsable informatique dédié. Il y reste huit ans. *« A cette époque, on travaillait sur des gros systèmes qui ne fonctionnaient pas en temps réels. Il fallait avoir une informatique dédiée, d'autant plus qu'Hachette était très en pointe sur les applications de télétransmissions sécurisées entreprise-banque. »* En 1993 Hachette et Matra fusionnent, la trésorerie est consolidée. Alain Rolland, toujours sous la responsabilité du directeur de la trésorerie et des financements, conduit ensuite le projet de décentralisation des trésoreries par filiale et les accompagne dans cette démarche.

En 1995, il part comme trésorier chez Matra Datavision, une des filiales les plus internationales du groupe puisqu'elle avait des représentations en Asie, aux Etats-Unis et dans les principaux pays d'Europe. *« Je suis donc passé d'une situation de support informatique à un poste où j'étais directement aux manettes. Au siège, il y avait un spécialiste pour chacune des opérations, là le spécialiste c'était moi ! »*

Rattaché au directeur financier, Alain Rolland gère la trésorerie de cette filiale avec, sous sa responsabilité, un collaborateur en charge des positions « au jour le jour ».

En 2000, Matra Datavision a été apportée par Matra dans le cadre des fusions successives (Aérospatiale), qui ont abouti à la constitution d'EADS. Début 2003, Matra Datavision devient une filiale à 100 % d'IBM. *« Filiale de Lagardère, nous avions une autonomie de gestion importante, nous gérions complètement la relation bancaire, les mises en place des lignes de crédit. Ensuite, dans le groupe Aérospatiale, nous avons eu une perte d'autonomie du fait de la gestion de trésorerie centralisée. Nous remontions les excédents de trésorerie et les besoins au jour le jour. Nous élaborions le budget annuel, le plan. En revanche, nous avions vis-à-vis de nos filiales un rôle de supervision et de consolidation. Nous garantissions leurs lignes de crédit. Il fallait gérer leur position de change. Aujourd'hui, la partie intéressante de la trésorerie remonte chez IBM, les filiales étrangères sont consolidées géographiquement par les filiales locales d'IBM. »* Alain Rolland est aujourd'hui responsable administration des ventes ; il a en charge à ce titre une des parties amont et opérationnelle de ses anciennes préoccupations de trésorier.

Exemple d'offre

■ Trésorier H/F
Neuilly — 41 à 49 k€/an

Nous sommes une importante société de produits de luxe dont le siège est à Neuilly (92). Pour la direction Finance du groupe, vous animez les services trésorerie et caisse (5 personnes), préparez les budgets trésorerie siège et filiales, établissez les relations avec les banques et serez partie prenante du déploiement de SAP. Vous établissez les meilleurs contacts possibles avec vos interlocuteurs contrôleurs de gestion des divisions + siège, banques, services comptabilité et finance des filiales. Vous validez les plans de trésorerie et apportez conseil, aide et assistance. Vous êtes diplômé d'une école de commerce, bilingue anglais et disposez d'une expérience réussie de 3 à 5 ans dans un poste équivalent. Vous êtes aussi disponible pour des déplacements fréquents (40 % du temps) auprès des filiales (Europe, USA, Asie). Vos qualités : sens du contact, ouverture d'esprit, capacité à établir des relations de confiance avec des interlocuteurs variés.
Source : Apec

À voir aussi

■ Dans ce document

- **N°5 – Crédit manager**

■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

N°8.3 – Finance, trésorerie

■ La fiche JD 1er Emploi. Collection Métiers

N°F4 – Gestionnaire de trésorerie

Consultables aussi sur : www.apec.fr, rubrique « marché »

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

GESTION

- N°8 – AUDITEUR INTERNE
- N°9 – CONTROLEUR DE GESTION
- N°10 – RESPONSABLE CONSOLIDATION

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

N°8 - Auditeur interne

L'auditeur interne a pour mission d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques et de contrôle interne, et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité.



Jeune diplômé : 25 à 30 k€
Cadre avec 3 à 5 ans d'expérience : de 30 à 50 k€
Cadre confirmé : de 50 à 120 k€ pour le responsable du service de contrôle interne.

Qui recrute ?

- Grandes entreprises industrielles
- Grands groupes tous secteurs
- Cabinets de conseil spécialisés dans l'externalisation de cette fonction

Rattachement hiérarchique

- Directeur général
- Directeur de l'audit groupe, comité d'audit
- Directeur de mission

Relations fonctionnelles

- Direction opérationnelle de centres de profit
- Direction des systèmes d'information
- Toute personne concernée par les audits réalisés

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ LE POSTE

Activités principales

Garantir le respect et la fiabilité des procédures de contrôle interne

- Recenser les procédures groupe et en formaliser la documentation.
- Contrôler leur application par la réalisation d'audits et élaborer les recommandations de correction.
- Rédiger les nouvelles procédures et les outils de contrôle à mettre en place.
- Évaluer l'efficacité du contrôle interne nécessaire à l'établissement des comptes de l'entreprise en accord avec les obligations légales et les exigences des actionnaires.

Définir le plan d'audit

- Analyser les structures financières et les schémas organisationnels de l'entreprise pour identifier et évaluer les risques financiers comptables et organisationnels.
- Établir le plan annuel d'audit et les orientations stratégiques de l'audit des filiales.

Réaliser les missions d'audit

- Préparer la mission par la définition précise de l'objectif et du programme de travail correspondant.
- Intervenir dans le site ou le département afin d'observer, dialoguer et interroger les collaborateurs concernés sur leurs méthodes et leurs travaux quotidiens.
- Établir des constats sur les méthodes utilisées et leurs conséquences sur la maîtrise des risques et concevoir des actions correctrices.
- Valider ces constats et actions avec le responsable du site audité.
- Rédiger le rapport de synthèse de la mission.

Activités éventuelles

Conseil auprès des opérationnels

- Accompagner les opérationnels dans la mise en place de nouvelles procédures.
- Animer des formations à de nouveaux outils de gestion.
- Assurer le transfert de compétence de la culture du contrôle interne.

Etudes spécifiques d'organisation

- Opérer une mission d'évaluation des organisations internes pour optimiser le fonctionnement.
- Procéder à un audit de qualité conduisant au pilotage d'un projet de certification qualité (normes ISO).

Audit informatique, en appui des missions d'audit financier

- Étudier la fiabilité des logiciels informatiques de gestion.
- Vérifier la conformité des paramétrages pour s'assurer de l'adéquation des outils à l'interprétation des données.
- S'assurer de l'efficacité des procédures de sauvegarde et de protection des données.

Audit juridique

- Faire la revue de tous les contrats de l'entreprise signés et en cours vis-à-vis des fournisseurs, prestataires de service…
- Évaluer l'engagement financier correspondant.
- Évaluer les risques juridiques éventuels pour non-conformité des obligations.

Variabilité des activités

Le poste varie en fonction de l'**organisation** de l'entreprise et de son **secteur d'activité** : un groupe constitué de nombreuses filiales délocalisées avec une forte autonomie aura un service d'audit interne important afin de maintenir le lien et de contrôler ses entités alors qu'un groupe mono-activité très centralisé s'appuiera principalement sur les revues de procédures des contrôleurs de gestion et des auditeurs externes.

La nature des missions varie selon le **rattachement hiérarchique** : lorsque l'audit interne dépend de la direction générale, les missions sont plus variées, moins centrées sur l'analyse des comptes et des flux financiers. Lorsque le rattachement hiérarchique est la direction financière, les missions sont centrées sur l'audit de sécurité des flux financiers des filiales ou des analyses de rentabilité.

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ LE PROFIL

Diplômes

- Maîtrise de gestion
- Grande école de commerce
- DESS finance audit
- DESCF (Diplôme d'Études Supérieures Comptables et Financières)

Expérience

Les jeunes diplômés pourront exercer la fonction d'assistant dans une organisation importante.
Les entreprises recrutent souvent d'anciens auditeurs externes ayant 2 à 5 ans d'expérience.
Un responsable de l'audit interne aura une dizaine d'années d'expérience en direction financière et/ou conseil en organisation.

Compétences

- Maîtrise des techniques d'audit fondées sur les principes : étude, vérification, conclusion.
- Maîtrise des techniques de management de projet.
- Compétence à lire des états financiers et comptables.
- Anglais nécessaire dans beaucoup de filiales de groupes étrangers.

Personnalité

- Capacités d'encadrement et d'animation d'équipe.
- Rigueur pour justifier et documenter chaque analyse.
- Aisance relationnelle et aptitude au travail en équipe.
- Esprit d'initiative, capacité à effectuer des recommandations.
- Disponibilité et forte capacité de travail.
- Curiosité et sens critique développé dans la recherche d'approfondissement des sujets ou pour être attentif à toute information qui pourrait s'avérer importante.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Auditeur externe
- Contrôleur de gestion

Évolution professionnelle (P+1)

- Directeur de l'audit interne
- Directeur opérationnel d'un centre de profit
- Directeur financier
- Consultant en organisation

Exemple d'offre

■ **Auditeur interne junior H/F**
Rueil (92) 27 à 29 k€/an

Leader français de la distribution, nous renforcons notre direction audit interne. Sur une fonction tournée vers le dialogue et l'assistance aux 59 filiales, vous prenez en charge la préparation, la réalisation et le suivi des missions d'audit sous la supervision du responsable audit interne. Vous mettez en œuvre nos méthodologies d'audit et veillez à l'application de vos recommandations dans les domaines comptable, financier, RH, logistique, qualité. Parallèlement, vous apportez votre expertise sur différents dossiers aux directions fonctionnelles du siège.
BAC+5 : comptabilité (DECF, MSG) + 3e cycle audit interne, expérience sous forme de stage. Maîtrise de l'informatique, la connaissance de SAP est un plus. Anglais courant. Nombreux déplacements.

Exemple d'offre

■ **Auditeur interne H/F**
Paris 35 à 43 k€/an

Pour un groupe d'assurances de premier plan, rattaché au responsable de l'audit et du contrôle, au sein du holding gérant 14 sociétés d'assurances dans 8 pays de l'Afrique francophone, vous serez chargé de missions d'audit auprès des filiales. Les missions périodiques ou ponctuelles portent sur la vérification de l'application des procédures existantes ou leur mise en place, le contrôle comptable, la fiabilité des données technico-comptables, statistiques et financières. Ces missions pourront évoluer vers des missions opérationnelles en milieu plus technique de l'assurance ou en matière d'organisation.
A 23/30 ans environ, formation type école de commerce, universitaire ou diplôme comptable supérieur. La maîtrise de l'outil informatique est indispensable. Anglais souhaités. Une bonne connaissance du milieu de l'assurance et notamment de sa comptabilité serait un atout majeur.
Source : Apec

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ TÉMOIGNAGE

■ Peggy Le Roux

Superviseur Ligne de Services Business Risk Services
Ernst & Young

« On n'arrive pas dans un service à auditer en exigeant que tout le monde soit à disposition. Au contraire, on anticipe, on prend rendez-vous, on s'organise en fonction des congés, des RTT, des gens, on s'adapte à leurs disponibilités. »

Entrée à l'ESCP-EAP par la voie royale de la classe préparatoire, Peggy Le Roux s'oriente très vite vers le monde professionnel en choisissant le cycle de formation en alternance proposé par l'école. Dès sa deuxième année, elle effectue donc un stage de dix mois au sein du cabinet Ernst & Young, en audit externe. Diplômée en juin 2000, elle entre tout naturellement chez Ernst & Young dans le département Audit Externe qu'elle privilégie.

Grâce à ses expériences, elle accède directement au grade de chef de mission, grade qui s'obtient normalement au bout de deux « saisons » d'audit, soit deux années. *« C'était plutôt un challenge pour une jeune diplômée comme moi, mais l'objectif du cabinet est souvent de pousser le collaborateur à devenir rapidement senior, à un poste où il va commencer à encadrer des assistants et des stagiaires, à être en relation plus directe avec les clients ; c'est plus une question de maturité que de technicité. »*

Elle est intégrée au pôle Industrie du département Audit Externe ; elle y reste deux années. Elle s'intéresse particulièrement aux phases préliminaires des missions d'audit, qui visent à analyser les revues de procédures internes.
Peggy le Roux demande à passer au département Business Risk Services qui est en charge des missions d'audit interne. Elle y entre directement comme superviseur (correspondant au cinquième grade). *« J'ai envisagé d'aller en entreprise mais j'aime l'aspect non routinier des missions successives ; on a au sein de la cellule, des gens qui viennent de l'extérieur, ce qui est très enrichissant. Cela me paraît un vivier riche pour apprendre et comprendre le métier d'auditeur interne. »*
L'organisation est différente selon les missions, très diverses : Peggy Le Roux a ainsi eu l'occasion d'être détachée auprès d'un directeur financier pour remplacer un responsable d'audit interne en congé de maternité. Elle travaille actuellement sur un important dossier d'une entreprise américaine dont le directeur financier américain a décidé d'externaliser complètement l'audit interne dans le monde entier. *« A Paris et pour tous les pays du sud de l'Europe, c'est le bureau de Paris qui intervient ; je viens d'aller auditer une filiale en France, une filiale à Dublin et je pars en Italie dans un mois. Le responsable de l'audit interne aux Etats-Unis établit la liste des missions de l'année en précisant les thèmes que les équipes d'Ernst and Young devront étudier dans le monde entier. En Italie par exemple, mon thème sera l'audit interne des commissions versées aux commerciaux. A Dublin j'ai fait une revue du cycle achat depuis l'analyse juridique des contrats fournisseurs jusqu'au règlement des factures. »*

Peggy apprécie la diversité de situations, l'importance des outils, des bases de données qui vont permettre d'enrichir les méthodes et l'efficacité des missions. *« Dans le cas de l'audit interne externalisé, les missions sont plus variées qu'en entreprises et nous sommes habitués à nous approprier la culture de l'entreprise. La première des prérogatives pour moi, lors du lancement d'une mission, est de m'insérer, m'adapter le plus rapidement possible au client. Nous sommes missionnés par l'auditeur interne de l'entreprise, dans une relation de confiance avec lui. Il attend de nous des observations concrètes, un plan d'action, une méthodologie rigoureuse et approfondie. Les auditeurs internes dépendant de la direction générale de l'entreprise ou d'un prestataire extérieur sont plus indépendants que les auditeurs rattachés à la direction financière. »*

À voir aussi

■ Dans ce document

- **N°9 – Contrôleur de gestion**
- **N°16 – Auditeur externe**

■ La fiche Secteurs. Collection Métiers

- **N°4 – Audit, Conseil**

■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- **N°8.2 – Contrôle de gestion, audit**

■ Les fiches JD 1er Emploi. Collection Métiers

- **N°F2 – Assistant contrôleur de gestion**
- **N°F3 – Auditeur junior**

Consultables aussi sur : www.apec.fr, rubrique « marché »

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

N°9 - Contrôleur de gestion

Contrôleur budgétaire, contrôleur financier, contrôleur de gestion central, responsable du contrôle de gestion

Le contrôleur de gestion fournit à sa direction le résultat de ses analyses économiques et financières, nécessaires au pilotage opérationnel et stratégique de l'entreprise ou de la division à laquelle il est rattaché. En cela, il accompagne le responsable opérationnel dans la gestion de l'activité et la prise de décision.



Jeune diplômé : de 25 à 30 k€
Jeune cadre : de 30 à 50 k€
Cadre confirmé : de 50 à 80 k€

Qui recrute ?

- Toutes entreprises de tailles moyenne et grande de tous secteurs
- Filiales de groupes
- Grands groupes

Rattachement hiérarchique

- Directeur général
- Président-directeur général
- Directeur du contrôle de gestion
- Contrôleur de gestion groupe
- Directeur administratif et financier

Relations fonctionnelles

- Direction commerciale
- Direction marketing
- Direction des ressources humaines
- Direction opérationnelle de centres de profit
- Direction des systèmes d'information

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ LE POSTE

Activités principales

Élaboration des procédures et outils de gestion

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

Élaborer et piloter le processus budgétaire

- Définir les méthodologies de construction budgétaire et les faire appliquer par les opérationnels non-financiers.
- Collecter, analyser et synthétiser les données budgétaires venant des départements opérationnels et des centres de profit.
- Produire les documents de synthèse budgétaire, formaliser et éditer le document complet qui servira de guide tout au long de l'année.
- Intégrer les éléments budgétaires aux grilles de suivi des résultats mensuelles ou trimestrielles.

Reporting et prévisions

- Concevoir et établir les tableaux de bord de l'activité hebdomadaires, mensuels ou trimestriels.
- Obtenir et collecter toute information susceptible d'agir sur le résultat de l'entreprise ; la traduire en éléments financiers.
- Analyser mensuellement les performances de l'entreprise par l'analyse des écarts des résultats par rapport aux budgets et objectifs.
- Rédiger les synthèses de commentaires de l'activité.
- Établir des prévisions de fin d'année sur la base des budgets corrigés des événements de la période en cours.

Superviser, contrôler les clôtures comptables

- Effectuer les rapprochements entre les états de la comptabilité et les résultats provenant des reportings et tableaux de bord.
- Contrôler les opérations d'inventaire des marchandises et produits finis.
- Fournir à la comptabilité les éléments extracomptables à intégrer dans les résultats pour une meilleure conformité à la réalité économique de l'activité.
- Contrôler les règle de consolidation des comptes.

Améliorer les performances de l'activité

- Déterminer les zone d'optimisation et aider les responsables opérationnels à réaliser des économies.
- Contrôler les prix de revient de fabrication.

Activités éventuelles

Élaborer les prévisions de trésorerie

- Établir le budget de trésorerie détaillé à partir des données budgétaires d'exploitation.
- Analyser les écarts avec les flux réels et réviser les prévisions à court terme.
- Réaliser le plan à moyen terme.
- Construire les principaux états financiers sur 3 ou 5 ans en projetant les résultats actuels de l'entreprise, les estimations de l'année en cours et les objectifs stratégiques définis par la direction générale.

Mise en place d'un ERP

- Participation à la mise en place de certains modules d'ERP dans la définition des flux d'information, le paramétrage de certaines applications, l'animation de réunions projets concernant les tableaux de bord et l'information financière.

Suivi des contrats

- Assurer le suivi, dans certaines activités, de contrats clients ou fournisseurs ayant des clauses juridiques et financières conséquentes.

Réduction opérationnelle des coûts

- Renégocier les principaux contrats récurrents avec les fournisseurs en collaboration avec l'opérationnel acheteur.

Variabilité des activités

Le poste varie en fonction de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité et de son rattachement hiérarchique.

- Plus l'**entreprise** est **importante** et la culture de contrôle de gestion forte et ancienne, plus la cellule contrôle de gestion sera dotée de moyens conséquents et plus le contrôleur de gestion pourra concentrer son activité sur l'analyse et l'optimisation des résultats.
- Dans une **entreprise moyenne**, le contrôleur de gestion aura des tâches de mise en place d'outils, de procédures, de collecte et de consolidation, de contrôles comptables ; mais il sera plus proche de l'ensemble de l'activité, plus

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

proche des décisions stratégiques et des analyses de dossiers exceptionnels.
- Dans une **entreprise de services**, le contrôle de gestion sera plus centralisé et axé sur le suivi et l'anticipation budgétaire, alors que dans un site industriel, le contrôleur de gestion, rattaché au directeur usine, élaborera des analyses de prix de revient, de coûts de revient très précises.
- Au **siège** d'une grande entreprise, le contrôleur de gestion effectuera des collectes d'informations financières et comptables auprès des filiales, de consolidation des tableaux de bord et se tournera vers la construction de l'information financière de synthèse destinée à la direction générale et aux actionnaires.

■ LE PROFIL

Diplômes

- Maîtrise de gestion
- Ecole supérieure de commerce
- Grande école de commerce
- DESCF (Diplôme d'Études Supérieures Comptables et Financières)
- DESS contrôle de gestion
- Double formation technique et gestion : école d'ingénieur et 3e cycle de gestion

Expérience

Les jeunes diplômés pourront exercer la fonction de contrôleur de gestion de préférence dans une organisation importante où le service est déjà structuré.
Les entreprises recrutent souvent d'anciens auditeurs externes ayant 2 à 5 ans d'expérience.
Un responsable du contrôle de gestion central aura généralement 5 à 10 ans d'expérience.

Compétences

- Maîtrise de l'utilisation des outils informatiques de gestion : tableurs, bases de données, ERP...
- Bonne culture comptable (qui peut s'acquérir dans l'entreprise).
- Anglais indispensable.

Personnalité

- Aisance relationnelle avec les comptables et les opérationnels non-financiers pour collecter l'information.
- Disponibilité et forte capacité de travail.
- Capacité d'organisation et de planification.
- Esprit de synthèse pour conceptualiser rapidement des problèmes et leurs solutions.
- Curiosité et esprit critique pour la recherche d'explication des chiffres.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Assistant contrôleur de gestion
- Contrôleur budgétaire
- Chef de mission dans un cabinet d'audit

Évolution professionnelle (P+1)

- Directeur du contrôle de gestion
- Contrôleur de gestion groupe
- Directeur financier
- Directeur administratif et financier
- Directeur de centre de profit
- Directeur de l'audit

Exemple d'offre

■ Contrôleur de gestion industriel H/F
Yvelines (78) 46 à 61 k€/an

Nous sommes un important groupe industriel international, spécialisé dans la conception et la réalisation d'équipements automobiles.
Sous l'autorité du directeur financier et en liaison avec les responsables financiers des filiales, vous contrôlez la rentabilité des investissements ; vous contribuez à l'élaboration et au suivi des budgets de production, des prix de revient et des coûts standards ; vous créez et/ou analysez des indicateurs de productivité et de performance.
Environ 30/40 ans, maîtrise de gestion ou ingénieur, vous disposez d'une expérience identique de cinq à dix ans minimum en milieu industriel, idéalement en univers automobile. Maîtrise de l'anglais obligatoire.
Source : Apec

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ TÉMOIGNAGE

■ Jean-François Micheletti

Contrôleur de gestion groupe, Lisi Aerospace

« C'était une création de poste où il y avait tout à faire, au contraire de mes expériences précédentes où tout était structuré et très grand. Ici il faut tout mettre en place. »

Diplômé de Sup de Co-Toulouse, Jean-François Micheletti prépare ensuite à l'université le DESCF qu'il obtient en un an. Il part alors en coopération en Allemagne, dans une chambre de commerce franco allemande où il est chargé de monter des projets de transfert de technologie entre la France et l'Allemagne.

Cette première approche technique lui facilite son intégration chez Bosch où il est recruté comme contrôleur de gestion industriel dans l'usine de Munich qui fabrique des pompes à injection. Il est responsable de la planification budgétaire d'une famille de produits et de l'analyse et du suivi des performances. Jean-François Micheletti était rattaché au directeur financier usine qui supervisait la comptabilité et le controling, composé d'une dizaine de personnes dont trois contrôleurs de gestion produit. *« Ce qui était intéressant, c'était l'utilisation de ces nouveaux concepts d'analyse de valeur et de recherche de coûts cibles, très utilisés dans l'industrie automobile par les constructeurs et leurs sous-traitants. Il s'agissait de mettre en place des systèmes de réduction des coûts très structurés, avec décomposition de la valeur des produits pointue. Ces méthodes aboutissaient à des mesures organisées de réduction de temps et de coûts d'achat. Dans ce contexte, je devais participer à des tables rondes avec les commerciaux et les techniciens afin de déterminer et suivre les réductions de coûts. »*

Ensuite il a été muté au siège du groupe allemand à Stuttgart : il y assistait un vice-président et s'occupait des joint-ventures réalisées avec l'Asie. *« Je réalisais les analyses préalables des investissements et des comptes d'exploitation et participais au démarrage. J'assurais le suivi du contrôle de gestion de ces activités ; j'aimais beaucoup cette activité internationale et je voyageais dans ces pays deux fois par an à l'occasion d'une semaine de tournée. »*
Après trois ans, Jean-François Micheletti a souhaité rentrer en France. Il dirige le contrôle de gestion de Bosch France, filiale de distribution. Encadrant une équipe de quatre personnes, il découvre les produits grand public et les enjeux de la distribution.

Après deux ans, ayant fait le tour du poste, il décide de réorienter sa carrière à l'extérieur du groupe Bosch. Il cherche un nouvel emploi en fonction de deux priorités : retourner en milieu industriel, et ceci dans un contexte international. Il devient contrôleur de gestion central de la société Lisi Aerospace, société de sous-traitance aéronautique, réalisant un chiffre d'affaires de 550 millions d'euros, présente dans six pays d'Europe et d'Amérique. Depuis trois ans, Jean-François Micheletti a créé le service, il a embauché les contrôleurs locaux dans les filiales, analysé l'activité et défini les indicateurs les plus appropriés, élaboré le cadre de reporting, développé les outils d'analyses.

Exemple d'offre

■ Contrôleur de gestion H/F
Hauts-de-Seine (92) 46 k€/an

Notre groupe (CA 1999 : 182 millions d'euros/700 salariés), leader dans le secteur de l'électronique, recherche un contrôleur de gestion.
Rattaché au responsable contrôle de gestion groupe, vous aurez notamment pour missions de participer au processus budgétaire du groupe ; d'assurer la consolidation des reportings mensuels des filiales ; de s'assurer du respect des procédures groupe ; de communiquer et faire appliquer les objectifs du groupe ; d'analyser les moyens d'amélioration de la rentabilité.
De formation école supérieure de commerce/maîtrise de gestion/MSTCF, vous avez une expérience professionnelle de 4 ans dans un environnement industriel international. Vous avez une bonne maîtrise de l'informatique et vous connaissez les logiciels Carat ou Safran. Autonome, organisé et rigoureux, vous êtes doté d'un très bon sens relationnel. La maîtrise de l'anglais est impérative.
Source : Apec

À voir aussi

■ Dans ce document

- **N°8 – Auditeur interne**
- **N°16 – Auditeur externe**

■ La fiche Secteurs. Collection Métiers

- **N°4 – Audit, conseil**

■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- **N°8.2 – Contrôle de gestion, audit**

■ Les fiches JD 1er Emploi. Collection Métiers

- **N°F2 – Assistant contrôleur de gestion**
- **N°F3 – Auditeur junior**

Consultables aussi sur : www.apec.fr, rubrique « marché »

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

N°10 - Responsable consolidation

Consolideur

Le responsable consolidation des comptes a pour mission de présenter les états financiers de plusieurs sociétés formant un groupe comme s'il s'agissait de ceux d'une seule entreprise en respectant des normes légales et dans un souci de refléter fidèlement la réalité économique du groupe.



Cadre avec 2 à 5 ans d'expérience : de 30 à 45 k€
Cadre confirmé : de 45 à 70 k€

Qui recrute ?

- Groupes
- Grands groupes

Rattachement hiérarchique

- Directeur financier
- Directeur comptable

Relations fonctionnelles

- Chefs comptables
- Contrôleurs de gestion
- Direction des systèmes d'information
- Directeurs financiers des filiales
- Fiscalistes groupe

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ LE POSTE

Activités principales

Définir les périmètres, les procédures, les processus, les calendriers

- Identifier toutes les sociétés du groupe et les méthodes de consolidation retenues selon la part de détention de la société mère.
- Définir les éventuels périmètres de consolidation intermédiaires.
- Définir les modalités de comptabilisation des écritures inter-sociétés.
- Définir le calendrier de consolidation des comptes, c'est-à-dire les dates auxquelles chacun des services comptables de filiale devra avoir terminé sa clôture comptable et envoyé les chiffres définitifs à sa maison mère.

Analyser les variations de périmètre

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

Collecter et contrôler l'information comptable des filiales

- Collecter les liasses comptables et fiscales des entreprises.
- Contrôler la remontée exhaustive des documents et informations comptables et financiers nécessaires.
- Analyser les bilans et comptes de résultats de chacune des sociétés du groupe à consolider.
- Analyser et contrôler les flux intra groupe à éliminer.

Contrôler l'intégration des données dans le logiciel de consolidation

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

Élaborer des résultats consolidés comptables

- Analyser les états consolidés et la cohérence des résultats.
- Intégrer les écritures de retraitement de consolidation liées aux différences de normes juridiques des pays des filiales à corriger.
- Analyser les opérations exceptionnelles effectuées par le groupe à traiter comptablement différemment dans les comptes consolidés.
- Préparer les états financiers consolidés et les notes afférentes.
- Justifier les travaux auprès des commissaires aux comptes.

Activités éventuelles

Définir les modèles de liasse

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

Élaboration des normes et procédures de consolidation en collaboration avec le fiscaliste

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

Collaboration avec le contrôle de gestion dans le cadre des consolidations budgétaires

Mise en place d'un nouveau système de consolidation

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

Variabilité des activités

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

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

- Dans une **maison mère cotée**, les tâches seront plus techniques et plus orientées vers la communication financière. En filiale, le consolideur intermédiaire sera plus proche de l'activité économique et opérationnelle.

■ LE PROFIL

Diplômes

- MSTCF (Maîtrise des Sciences et Techniques Comptables et Financières)
- DECF (Diplôme d'Études Comptables et Financières)
- Maîtrise de gestion
- DESCF (Diplôme d'Études Supérieures Comptables et Financières)
- Ecole supérieure de commerce, option comptabilité
- DESS finance, option comptabilité

Expérience

Ce poste est rarement ouvert aux débutants ; une expérience de trois ans en audit ou dans un service consolidation de grand groupe ou encore en contrôle de gestion est souvent demandée.

Compétences

- Maîtrise des techniques financières, goût et mémoire des chiffres.

- Maîtrise des normes comptables US Gaap (ou IAS) parfois indispensable.

- Maîtrise et aisance dans l'utilisation des outils informatiques de gestion.

- Pratique des logiciels de consolidation.

- Anglais indispensable car les entreprises sont souvent des filiales de groupes étrangers ou ont des filiales à l'étranger.

Personnalité

- Aisance relationnelle et sensibilité à la communication au sein des équipes.

- Rigueur et esprit de synthèse.

- Disponibilité et forte capacité de travail compte tenu des cycles de forte activité liés aux dates de sorties des comptes.

- Curiosité naturelle.

- Résistance au stress et célérité dans le travail car le consolideur est en bout de chaîne.

■ LA MOBILITÉ

Poste précédent (P-1)

- Contrôleur de gestion

- Auditeur externe

Évolution professionnelle (P+1)

- Directeur de la consolidation

- Directeur comptable

- Directeur du contrôle de gestion

- Directeur financier

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ TÉMOIGNAGE

■ Catherine Raphaël

Responsable de la consolidation du groupe Unibail

« Le métier de consolideur exige d'associer une bonne maîtrise de la technique comptable avec une bonne compréhension des enjeux économiques pour le groupe. »

Catherine Raphaël est diplômée de l'ESC-Reims. Pendant ses deux années d'audit chez Arthur Andersen, elle passe son DESCF car elle souhaite continuer dans le domaine comptable. En audit, elle participe à des missions de commissariat aux comptes classiques et à des missions d'assistance à la consolidation. L'intérêt qu'elle y trouve la conduit à décider de poursuivre dans cette voie et elle entre dans un grand groupe de négoce de matériaux de construction Point P (deux milliards d'euros de chiffre d'affaires), filiale du groupe Poliet. Elle y entre comme responsable de la consolidation et du reporting ; le groupe représente une centaine de sociétés et treize sites administratifs. *« Il y avait beaucoup de relations avec les chefs comptables, mais aussi avec les contrôleurs de gestion car en dehors de la consolidation statutaire, on consolidait aussi les budgets et le plan à trois ans, ce qui nous permettait d'avoir une bonne vision de l'activité économique du groupe ; parallèlement, nous remontions l'ensemble des informations consolidées du sous-groupe à la maison mère, on servait en quelque sorte d'interface entre la maison mère et chacune des filiales. Le groupe se développait beaucoup par croissance externe, ce qui nous amenait à gérer des acquisitions de sociétés mais aussi des restructurations telles que des fusions. »*

Après trois années passées au sein d'un sous-groupe, Catherine souhaite continuer dans la consolidation et notamment en travaillant directement au siège d'un groupe coté : *« Je voulais continuer à évoluer dans ce métier en terme de responsabilité tout en continuant à progresser dans le domaine technique. »*

Catherine entre alors chez Unibail, comme responsable de la consolidation. Le groupe connaît un très fort développement et passe d'un patrimoine évalué à 1,6 milliard d'euros à fin 1996 à 7,6 milliards d'euros à fin 2002. Elle gère une équipe de deux personnes et est rattachée au directeur du budget, de la comptabilité et de la fiscalité. *« En travaillant au siège d'un groupe coté, cela permet de mieux appréhender les différents aspects de la communication financière puisque les chiffres que nous sortons sont ceux qui sont communiqués aux marchés et que l'annexe que nous rédigeons figure dans la plaquette ; mais on est aussi soumis à une très forte pression car les délais de sortie de comptes sont courts. Cela demande donc une bonne organisation et la nécessité d'anticiper un grand nombre de travaux en amont. Hors période d'arrêté, on est amené à travailler sur tout ce qui peut concourir à une meilleure remontée de l'information et à gérer d'un point de vue comptable et opérationnel les nouvelles entrées de société. »*

Actuellement, le grand chantier des services de consolidation est la mise en place des normes internationales qui vont entrer en vigueur début 2005 pour les sociétés cotées. *« En effet, ces normes apportent de grands changements tant sur le plan du référentiel comptable et de la communication financière que sur l'organisation et les systèmes d'information des entreprises. Le service consolidation doit jouer un rôle essentiel dans cette conversion qui touche l'ensemble des fonctions de l'entreprise. »*

« Pour conclure, le métier de consolideur exige d'associer une bonne maîtrise de la technique comptable avec une bonne compréhension des enjeux économiques pour le groupe. »

Exemple d'offre

■ Consolideur H/F
La Défense — 28 à 46 k€/an

La filiale française d'un groupe de renommée mondiale recherche son consolideur.
Rattaché au chef du département consolidation, vous prenez en charge l'établissement des comptes consolidés trimestriels, l'animation de la procédure de consolidation, l'assistance, le conseil, les remontées d'information et assurez la formation des intervenants, la participation au passage aux normes IASC des comptes du groupe.
Agé de 27 à 30 ans environ, de formation supérieure de type ESC, MSG, MSTCF + diplôme comptable (DECF, DESCF), vous bénéficiez d'une expérience d'au moins trois ans acquise en cabinet d'audit ou occupez une fonction similaire dans une entreprise de taille internationale. Possibilité de déplacements à l'étranger. Anglais courant.
Source : Apec

À voir aussi

■ Dans ce document

- **N°2 – Directeur comptable**
- **N°9 – Contrôleur de gestion**

■ Les Fiches Fonctions. Collection Métiers

- **N°8.1 – Direction financière**
- **N°8.4 – Comptabilité**

Consultables aussi sur : www.apec.fr, rubrique « marché »

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

BANQUE

- N°11 – ANALYSTE CRÉDIT
- N°12 – ANALYSTE FINANCIER
- N°13 – GÉRANT DE PORTEFEUILLE
- N°14 – OPÉRATEUR DE MARCHE
- N°15 – RESPONSABLE DU *MIDDLE OFFICE*

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

N°11 - Analyste crédit

L'analyste de crédit bancaire est chargé d'étudier et de mettre en forme les demandes de crédit faites à sa banque et de déterminer les conditions commerciales les plus adaptées et conformes à la politique de crédit.



Jeune diplômé : de 25 à 35 k€
Jeune cadre : de 35 à 50 k€
Cadre confirmé, responsable d'équipe : de 50 à 100 k€

Qui recrute ?

- Banques
- Organismes de crédit
- Filiales de groupe spécialisées dans le financement de biens

Rattachement hiérarchique

- Responsable du département études des crédits
- Directeur des risques
- Directeur des engagements

Relations fonctionnelles

- En interne :
  - Chargés de clientèle
  - Responsables des engagements
  - Service juridique de la banque
- En externe :
  - Directeur financier des l'entreprises
  - Service juridique des l'entreprises

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ LE POSTE

Activités principales

Analyse des dossiers de demande de crédit

- Étudier la solvabilité de l'entreprise emprunteuse par l'analyse des bilans et documents financiers, sur la base de ratios financiers mais aussi d'analyses économiques.
- Obtenir toutes les informations financières, économiques, réglementaires nécessaires à l'instruction complète du dossier.
- Utiliser les outils et sources d'informations adaptées, les bases de données professionnelles, telle que les analyses sectorielles internes, les informations de la Banque de France, les informations des principales agences de notation.
- Analyser la capacité de remboursement et la cohérence de la nature et du volume des demandes de crédit.

Décision de l'octroi de crédits

- Déterminer les risques éventuels et l'intérêt commercial de l'opération.
- Décider des octrois de crédits dans le cadre de ses délégations ou présenter les dossiers au niveau de délégation supérieur et au comité de crédit.
- Emettre une opinion argumentée par la rédaction d'une note de synthèse, support de la présentation du dossier au comité d'engagement.

Contrôle et gestion du portefeuille de clients

- Contrôler l'évolution des risques liés à l'en-cours de prêts accordés, en respectant les ratios accordés par la politique de la banque et en utilisant les systèmes de surveillance, d'alertes internes et de révisions de dossiers.
- Contrôler le respect des engagements des entreprises emprunteuses, en termes de remboursements et de communication des informations financières.
- Suivre régulièrement les dossiers sensibles avec le chargé de clientèle.

Activités secondaires

Montage des dossiers de crédit

- Mettre en forme le dossier juridique et financier en collaboration avec les services juridiques de la banque et le chargé de clientèle.
- Collecter et vérifier les documents juridiques de l'entreprise emprunteuse.
- Vérifier les garanties bancaires offertes par l'entreprise.
- Assister le chargé de clientèle entreprises dans la finalisation du dossier.

Analyses économiques et sectorielles

- Développer des relations avec des réseaux d'informations économiques et financières spécialisés.
- Assurer une veille permanente sur un segment de marché spécifique.

Activités éventuelles

Conseiller les agents du réseau

- Élaborer et mettre en place des standards d'analyse.
- Concevoir et développer des outils d'évaluation et de suivi du risque.
- Élaborer et mettre en place les procédures correspondantes, notamment auprès des chargés de clientèle du réseau.

Analyse de la valeur

- Réaliser des études financières prévisionnelles d'entreprises françaises ou étrangères.
- Calculer selon les différentes méthodes la valorisation des entreprises et comparer ces valeurs avec leurs cours de bourse.

La variabilité des activités

- L'analyste crédit peut travailler au siège ou en agence : en agence, il aura plus de contacts directs avec les services commerciaux de la banque ou avec les clients eux-mêmes qu'au siège au sein d'un service central d'engagements.

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

- L'analyste crédit peut être spécialisé par type de clientèle, par secteur économique ou par type de crédit.
- La nature du poste dépendra du type de clientèle : s'il s'agit d'une clientèle de PME-PMI, l'analyse portera principalement sur la solvabilité de l'entreprise ; s'il s'agit d'une clientèle de grandes entreprises, l'analyse portera sur les bilans du groupe et de ses filiales, les prévisions d'activité et de résultats du groupe.
- Dans le cas des services particuliers comme l'analyse de crédit portant sur des emprunts obligataires, l'analyste devra associer à sa mission d'analyse crédit, une mission d'analyste financier marché.

■ LE PROFIL

Diplômes

- ITB (Institut Technique de Banque), CESB (Centre d'Études Supérieures de Banque)
- MSG (Maîtrise des Sciences de Gestion) option finance
- DESS banque/finance
- DESCF (Diplôme d'Études Supérieures Comptables et Financières)
- ESC option finance

Expérience

Ce poste est ouvert aux jeunes diplômés qui seront impliqués sur de petits projets ou au sein d'équipes d'analystes sur d'importants projets.
La plupart des postes requièrent une expérience de 2 ou 3 ans dans un métier bancaire.

Compétences

- Maîtrise des outils d'analyse financière micro-économique.
- Culture générale de bon niveau afin de savoir situer dans des perspectives concrètes les événements et informations.
- Maîtrise des outils informatiques bureautiques et de gestion.
- Capacité à rédiger des notes de synthèse.
- Anglais indispensable pour instruire des dossiers internationaux ou consulter des documentations rédigées en anglais.

Personnalité

- Aptitude à l'analyse et fort esprit critique.
- Ouverture d'esprit pour pouvoir s'intéresser à différents secteurs, industriels ou de services avec la même efficacité.
- Rigueur, goût et sens des chiffres.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Analyste crédit junior
- Assistant en analyse du risque
- Chargé de clientèle

Évolution professionnelle (P+1)

- Responsable des engagements
- Analyste projet en banque d'affaires
- Chargé de clientèle entreprises
- Directeur d'agence bancaire ou d'organisme financier

Exemple d'offre

■ Analyste rédacteur crédit H/F
Paris — 36 à 48 k€/an

Importante banque privée filiale d'un grand groupe international.
En liaison étroite avec les gestionnaires de clientèle, vous rédigez les propositions de crédit et les demandes d'approbation dans le respect des procédures de la structure. Vous assurez le suivi des risques grâce à des analyses sectorielles et à votre bonne connaissance de l'évolution de la situation économique et financière de la clientèle.
Formation grande école de commerce, IEP ou DESS de gestion. Expérience de 2 ans minimum dans le secteur bancaire. Grande capacité de travail, esprit de synthèse et adaptabilité à un milieu professionnel hétérogène. Anglais courant exigé.
Source : Apec

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ TÉMOIGNAGE

■ Estelle Mironesco

Responsable du service analyse crédit obligataire chez Crédit Lyonnais Asset Management

« C'est un excellent poste d'observation pour appréhender le cœur du métier de la banque qui est de prêter de l'argent et pour comprendre les différents services et produits spécialisés comme les dérivés. »

Estelle Mironesco a commencé à la Banque Indosuez comme analyste crédit dans un service spécialisé sur les grandes entreprises françaises. Elle demande à partir à Londres pour des raisons personnelles et obtient un poste en corporate finance, conseil pour des opérations de haut de bilan : fusion-acquisition, introduction en bourse. Au bout de deux ans, Estelle souhaite retourner vers les activités de banque commerciale et entre au Crédit Lyonnais de Londres comme responsable de clientèle : elle gère un portefeuille de clients qui sont principalement des institutions financières vis-à-vis desquelles il faut développer l'activité de crédit. « *C'était un métier qui offrait une casquette commerciale (entretenir les clients) et une casquette technique (analyse de crédit et montage de dossiers destinés aux comités de crédit). J'avais en charge des institutionnels, à savoir des banques, des sociétés de crédit et des sociétés d'assurance, ce qui nécessitait des techniques d'analyse de bilan particulières. Au fil du temps, mon autonomie s'est accrue et le contenu de la fonction a évolué ; au début, la priorité était mise sur l'analyse de crédit et la maîtrise du risque, puis nos objectifs ont davantage porté sur le développement et la prospection de nouveaux clients.* »

Souhaitant évoluer et rentrer en France après huit années passées à Londres, Estelle Mironesco s'intéresse aux nouvelles activités liées aux marchés obligataires qui se développent : les entreprises se financent de plus en plus souvent directement sur le marché en lançant des emprunts obligataires. Le Crédit Lyonnais lui offre un poste d'analyste crédit obligataire dans sa filiale de gestion d'actifs, Crédit Lyonnais Asset Management. Aujourd'hui responsable d'un service de sept analystes crédit obligataires, Estelle Mironesco a en charge l'analyse crédit d'environ 250 sociétés. *« Le métier d'analyse crédit classique consiste pour la banque à s'assurer qu'à l'issue du prêt, l'entreprise emprunteuse pourra rembourser sa dette ; alors que dans le cas de l'analyse crédit obligataire, non seulement l'investisseur doit s'assurer du remboursement de l'emprunt, mais il doit aussi anticiper les variations de prix de l'obligation liées à l'évolution de la qualité de crédit de l'émetteur. C'est un métier un peu hybride entre l'analyse crédit et l'analyse actions, relativement nouveau dans lequel peu de professionnels ont de l'expérience. Lorsque je recrute, je privilégie la compétence analyse crédit de banque, partant du principe que s'acquerront par la suite l'expérience et l'expertise marché. »*

Exemple d'offre

■ Analyste crédit H/F
Paris — 30 à 40 k€/an

Un syndicat mixte en charge du projet de parc naturel régional recrute son chargé de mission environnement.
De formation bac+4 ou bac+5, scientifique ou ingénieur, très bonne connaissance en écologie, expérience professionnelle exigée, notamment dans le domaine de la gestion des milieux. Une bonne connaissance des collectivités ainsi qu'une spécialité naturaliste sont un plus.
Dans le cadre des orientations et mesures définies dans le projet de charte du parc, vous serez en charge de la mise en œuvre de la politique de l'environnement. Vous devrez notamment assister, conseiller, informer et sensibiliser l'ensemble des partenaires ; initier, programmer et mettre en œuvre des actions ; animer et suivre les actions en cours ; réaliser des expertises patrimoniales ; animer et assurer les relations avec le Comité scientifique et de prospective, participer à la politique de l'éducation à l'environnement et au patrimoine.
Source : Apec

À voir aussi

■ Dans ce document

- **N°12 – Analyste financier**

■ La fiche Secteurs. Collection Métiers

- **N°6 – Banque, organismes financiers**

■ Les fiches Fonctions. Collection Métiers

- **N°6.1 – Banques**
- **N°8.3 – Finance, trésorerie**

■ Les fiches JD 1er Emploi. Collection Métiers

- **N°E5 – Chargé de clientèle**
- **N°F5 – Analyste de crédit**

Consultables aussi sur : www.apec.fr, rubrique « marché »

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

N°12 - Analyste financier

Économiste de marché, économiste financier

L'analyste financier étudie les entreprises pour se faire une opinion de leur valeur, anticiper leur évolution et établir des recommandations d'achat ou de vente auprès d'investisseurs boursiers.



Jeune diplômé : de 25 à 30 k€
Jeune cadre : de 30 à 50 k€
Cadre confirmé : de 50 à 120 k€

Qui recrute ?

- Banques
- Entreprises d'investissement
- Sociétés de bourse
- Sociétés et institutions d'assurance, de retraite ou de prévoyance
- Sociétés d'analyse financière

Rattachement hiérarchique

- Directeur des études financières

Relations fonctionnelles

- Les gérants de portefeuille
- Les opérateurs de marché
- Les directeurs financiers
- Les responsables de la communication financière

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ LE POSTE

Activités principales

Chercher et recueillir l'information

- Réunir les données financières et économiques concernant les entreprises étudiées : bilans, comptes de résultats, plaquettes d'information financière, rapports de commissariat aux comptes, éléments juridiques…
- Réunir les informations liées aux événements : nouveau contrat, acquisition, fusion, changement de président…
- Réunir les données économiques et financières du ou des secteurs économiques des entreprises analysées.
- Lire la presse économique et financière quotidiennement afin de se tenir informé des événements susceptibles de peser sur les conjonctures économiques sectorielles et géographiques.
- Assister aux réunions d'information destinées aux investisseurs.
- Contacter directement les présidents et directeurs financiers afin d'obtenir des informations plus précises et d'affiner son opinion sur la valeur de l'entreprise.

Analyser l'information financière

- Analyser l'information recueillie au moyen de techniques financières classiques de valorisation.
- Établir des modèles économiques et financiers sectoriels afin de mieux interpréter les ratios, indicateurs et événements des entreprises analysées, et les comparer avec leurs concurrents.
- Suivre les nouvelles normes des méthodes comptables.
- Valoriser les entreprises analysées d'un point de vue boursier.

Analyser l'information économique

- Analyser les évolutions réglementaires du ou des secteurs concernés par les entreprises étudiées.
- Analyser le contexte social de l'entreprise et du secteur afin de mieux appréhender les possibles conséquences à court ou moyen terme.
- Analyser la stratégie de développement et d'investissement de l'entreprise dans une perspective sectorielle.
- Analyser le potentiel de l'activité et de ses dirigeants en terme d'évolution dans un marché sectoriel.

Établir la valeur de l'entreprise analysée

- Établir des prévisions à 3 ans des résultats pour tenter de déterminer la valeur de l'entreprise analysée.
- Calculer la valeur de l'entreprise en utilisant des techniques financières classiques et des modèles mathématiques sectoriels.

Emettre des recommandations aux vendeurs de salles de marché

- Proposer aux opérateurs boursiers ou aux gérants et gestionnaires de portefeuille des recommandations d'achat ou de vente d'actions en fonction de la valeur estimée de la société et de son cours de bourse.
- Transmettre aux opérateurs de bourse des conclusions sur des événements intervenus et les conseils à communiquer aux clients de ces derniers.

Rédaction de synthèses

- Rédiger des conclusions sur la situation financière de l'entreprise, sa valeur actuelle, l'évolution probable de sa valeur et les recommandations en matière d'achat ou de vente aux investisseurs ou opérateurs de marchés.
- Produire des études de 2 à 50 pages en fonction des objectifs fixés (information ponctuelle ou étude de fonds) destinées à la diffusion interne, externe et/ou à la presse.

Activités éventuelles

Etudes macro-économiques

- Étudier les tendances à moyen terme des monnaies et économies nationales.
- Rédiger des notes de conjoncture sectorielles ou monétaires.

Publications

- Rédiger et publier des études de très grandes entreprises.
- Faire « bouger » le marché par la pertinence des recommandations prodiguées.

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

Variabilité des activités

Il existe deux principales catégories d'analyste financier : l'analyste d'organismes boursiers et bancaires, et l'analyste des sociétés d'investissement.

- **L'analyste *sell-side*** travaille dans une banque ou un organisme de transaction boursière. Son activité consiste à analyser les entreprises pour aider les opérateurs de marché (traders et vendeurs) à augmenter les volumes d'actions échangés. Cet analyste vit au rythme de la salle des marchés, il fournit des informations conduisant à des recommandations de vente et d'achat à court terme. Ces analystes, qui sont les mieux rémunérés, ont une activité très dynamique mais stressante. Leurs conseils se mesurent tous les jours par le montant de volumes échangés sur les titres qu'ils étudient.
- **L'analyste *buy-side*** travaille pour un gérant de portefeuille ou un investisseur institutionnel. Son activité consiste à fournir les meilleures recommandations en vue d'améliorer la valeur du portefeuille d'actions géré. Il travaille sur un plus long terme, il agit moins dans l'urgence.

■ LE PROFIL

Diplômes

- DESS finance, économie
- Grande école de commerce ou d'ingénieur
- Diplôme SFAF (Société Française des Analystes Financiers)

Expérience

Il est possible de commencer comme analyste financier débutant dans une structure importante. Certains analystes sont recrutés avec une expérience technique sectorielle forte : un ancien professionnel médical pour suivre les groupes pharmaceutiques, par exemple. La qualité et la compétence d'un bon analyste financier s'acquièrent avec l'expérience.

Compétences

- Connaissance approfondie des systèmes économiques et financiers.
- Bonne culture générale.
- Maîtrise des outils d'analyse financière micro-économique.
- Capacité à rédiger clairement des notes techniques complexes.
- Anglais : c'est la langue universelle en ce domaine, y compris dans le cas d'analyse franco-française par des analystes financiers.

Personnalité

- Ouverture d'esprit pour pouvoir s'intéresser à différents secteurs, industriels ou de services, avec la même compréhension et efficacité.
- Esprit de synthèse développé pour traduire simplement une quantité importante d'informations de natures très différentes.
- Bon sens pour faire le tri dans les informations communiquées par les responsables de la communication financière des entreprises.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Analyste financier junior
- Ingénieur spécialiste d'un secteur
- Cadre financier spécialisé dans un secteur

Évolution professionnelle (P+1)

- Ingénierie financière
- Gérant de portefeuille
- Responsable des relations investisseurs

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ TÉMOIGNAGE

■ Véronique Cabioc'h

Analyste financier chez PIM Gestion France

« L'analyste financier doit pouvoir convaincre le gérant par la qualité et la précision de ses analyses, mais c'est au gérant de savoir prendre le risque, c'est un travail d'équipe. »

Après l'obtention de son DEA économie et finance internationale et du diplôme de la Chambre de commerce franco-britannique, Véronique Cabioc'h cherche une entreprise évoluant dans un environnement international et financier.
Elle est recrutée par la SAEF, Société d'Analyse Economique et Financière, qui est à l'époque, en 1986, une des seules entreprises de gestion d'actions internationales basée à Paris et gérant des fonds de pension nord-américains.
« C'était une petite équipe mais cela me permettait d'entrer dans le monde de la finance et de la finance internationale ; à l'époque, à Paris, le milieu des marchés financiers était encore très franco-français. »
Entrée comme assistante auprès des analystes financiers, on lui propose rapidement de suivre pendant deux ans la formation diplômante de la SFAF, à raison de deux à trois jours par semaine pendant deux fois six mois. *« C'était le passage obligatoire pour être membre de la SFAF et à ce titre invitée aux réunions d'information financière organisées par les entreprises cotées pour la présentation de leurs comptes aux investisseurs. »*

Devenue analyste confirmée, elle participe à la réorganisation du département par zone géographique et secteur d'activité. *« La mise en place au début des années quatre-vingt-dix d'une base de données interne intégrant les informations sur les entreprises internationales était réellement innovante à l'époque : j'étais responsable de la mise en place du cahier des charges de cet outil pour la partie analyse financière et nous avons conçu un système permettant de comparer des entreprises d'un même secteur mais de pays différents et donc de normes comptables différentes ; avant l'euro, les sociétés de gestion de portefeuille se préoccupaient peu de faire de réelles comparaisons au niveau international. En relation avec notre bureau de New York, nous suivions à la fois des valeurs européennes, américaines et asiatiques et étions de ce fait vraiment précurseurs dans le domaine de la gestion d'actions internationales. »*

L'éclatement de la bulle spéculative au début des années 2000 n'a pas fondamentalement modifié le travail de Véronique Cabioc'h. Que ce soit dans des périodes de marché haussier ou baissier, le rôle de l'analyste financier est de sélectionner les entreprises qui résistent le mieux aux à-coups structurels et conjoncturels et d'éviter les excès. *« Alors que, pendant la bulle spéculative des années quatre-vingt-dix, le marché est progressivement sorti de toute réalité finissant presque par remettre en cause le rôle de l'analyste financier dans la mesure où l'appréciation phénoménale de certains titres, s'éloignant fortement de leur valeur intrinsèque, ne pouvait plus être validée par l'analyse financière ! »*
Pendant ces périodes atypiques, Véronique Cabioc'h concentre son activité sur l'analyse fondamentale, pour améliorer la qualité des recommandations qu'elle fera au gérant de portefeuille.

Exemple d'offre

■ Économiste financier H/F
Paris 27 à 35 k€/an

Société de gestion de portefeuille, filiale d'un groupe bancaire, connaît un très fort développement. Le pôle Economie et marchés a une mission de veille économique pour l'interprétation de ces phénomènes et leur traduction dans la gestion des portefeuilles.
Missions : - suivre et analyser les données économiques, les synthétiser pour les opérationnels et les clients. - Préparer et rédiger des études récurrentes et ponctuelles sur l'environnement économique et financier. - Promouvoir ces publications (commerciaux, clients, presse, Internet). - Réaliser des rapports clients et apporter aux équipes de vente un support technico-commercial.
Profil : Bac+5 en économie, économétrie et finance, vous possédez une expérience dans une fonction de gestionnaire, économiste de marché ou analyste financier. Anglais et micro-informatique.
Source : Apec

À voir aussi

■ La fiche Secteurs. Collection Métiers

- **N°6 – Banque, organismes financiers**

■ Les fiches fonctions. Collection Métiers

- **N°6.1 – Banques**
- **N°8.3 – Finance, trésorerie**

■ La fiche JD 1er Emploi. Collection Métiers

- **N°F5 – Analyste de crédit**

Consultables aussi sur : www.apec.fr, rubrique « marché »

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

N°13 - Gérant de portefeuille

Gestionnaire d'actifs, asset manager, gestionnaire de portefeuille, gérant d'obligations, gérant de Sicav, gestionnaire de patrimoine

Le gérant de portefeuille est chargé par son client de gérer en son nom un portefeuille, c'est-à-dire d'en optimiser les placements. Le client peut être un particulier ou un investisseur institutionnel, comme un fonds de pension. Dans la limite des principes de placement définis, il décide de l'achat ou de la vente de titres.



Cadre avec 5 à 7 ans d'expérience : de 35 à 60 k€
Cadre confirmé : de 60 à 100 k€
Le salaire est composé d'une partie fixe et d'un bonus basé sur des objectifs (personnels ou de service). Le montant de ce dernier peut égaler voir dépasser le montant du fixe.

Qui recrute ?

- Banques
- Sociétés de bourse
- Très grandes sociétés, compagnies d'assurances disposant d'une salle de marché
- Sociétés de conseil spécialisées

Rattachement hiérarchique

- Direction des portefeuilles

Relations fonctionnelles

- En interne :
  - Les analystes financiers
  - Les services études, recherche
- En externe :
  - Les brokers
  - Les clients, propriétaires de fonds privés mis en gestion

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ LE POSTE

Activités principales

Gestion de l'information

- Obtenir régulièrement les analyses financières réalisées par les services études internes à l'entreprise.
- Obtenir et intégrer toutes les informations, analyses émanant des économistes, analystes et conjoncturistes extérieurs.
- Déterminer le rapport entre la véritable valeur des entreprises cotées et leur valeur boursière actuelle.
- Constituer des bases de données internes pour rationaliser toute cette information.

Suivi quotidien des portefeuilles gérés

- Observation du comportement des valeurs composant le portefeuille géré.
- Distinguer les évolutions spéculatives des évolutions liées à la véritable valeur de l'entreprise cotée.
- Calculer les plus et moins-values réalisées par jour pour chaque valeur détenue.
- Calculer quotidiennement la valeur de chaque fonds géré et son évolution.
- Mesurer les risques à court terme et moyen terme en fonction des tendances boursières et des incertitudes éventuelles sur la valorisation des entreprises.

Gérer le portefeuille

- Définir la constitution du portefeuille d'actions par rapport à des critères de classement de valeurs sectorielles ou géographiques en cohérence avec un cahier des charges établi pour le portefeuille.
- Décider de conserver une valeur en portefeuille ou de la vendre en fonction de l'opinion que l'on se fait de sa courbe d'évolution de valeur.
- Identifier de nouvelles valeurs à entrer dans le portefeuille.
- Surveiller l'équilibre du portefeuille entre les valeurs à risque mais à fort potentiel de plus-value et les valeurs «de fond» à faible risque et assurant une rentabilité assurée à long terme.
- Adapter les choix d'investissement en fonction de la demande du propriétaire du fonds géré.

Gérer les relations avec le client

- Identifier et clarifier très précisément les objectifs et priorités du client en terme de gestion de portefeuille.
- Établir des reportings réguliers de l'évolution de son portefeuille et des résultats de la stratégie suivie.

Les activités éventuelles

- Réaliser des analyses financières.
- Réaliser des notes de conjoncture sectorielles.
- Négocier avec le client la nature du mandat de gestion.

Variabilité des activités

Selon la nature du portefeuille géré et du cahier des charges du client, l'activité du gérant sera différente ; les cahiers des charges imposés par les clients (faible risque, faible rendement) sont parfois très précis et contraignants mais impliquent une faible prise de risque.
En revanche la gestion sans mandat de petits portefeuilles privés s'apparentera plus à du conseil personnalisé.
Certaines sociétés de gestion n'ont pas d'analyste, le gérant doit alors chercher lui-même l'information auprès des brokers.

Exemple d'offre

■ Gérant de portefeuille
Clermont-Ferrand 30 à 38 k€/an

Au sein de notre banque, filiale d'une grande banque de réseau, vous intégrez notre service central de Gestion privée, en tant que gérant de portefeuille.
Diplômé de l'enseignement supérieur spécialisé en gestion de patrimoine (DESS, ESC, ITB…), une première expérience d'au moins 5 années dans un poste similaire vous confère une bonne maîtrise du patrimoine et des marchés.
Un bon relationnel et un sens aigu des responsabilités sont des qualités essentielles pour intégrer ce poste qui offre, à terme, de réelles perspectives d'évolution.
Source : Apec

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ LE PROFIL

Diplômes

- Maîtrise en banque et finance
- Grande école de commerce ou d'ingénieur complétée par une spécialisation en finance
- MBA trading et finance des marchés
- DESS finance, audit, statistiques ou mathématiques.

Expérience

Ce poste n'est pas ouvert aux jeunes diplômés. Une expérience d'environ 5 ans, notamment en analyse financière, est appréciée.

Compétences

- Maîtrise de l'analyse financière des entreprises.
- Connaissance des marchés boursiers, de l'évolution des entreprises.
- Bon niveau de culture générale, afin de savoir resituer dans des perspectives concrètes les événements et informations économiques et financiers.
- Maîtrise des outils informatiques bureautiques.

Personnalité

- Aptitude à l'analyse pour comprendre l'information économique et financière.
- Aptitude à l'anticipation.
- Sens du risque au regard de l'importance de tout arbitrage.
- Grande résistance au stress.
- Esprit de synthèse et de recul pour resituer les décisions dans des perspectives globales de portefeuille et avec une vision à long terme.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Analyste financier
- Cadre financier de banque d'investissement

Évolution professionnelle (P+1)

- Analyste financier
- Gestionnaire de fonds plus importants

Exemple d'offre

■ Gérant de portefeuille OPCVM
La Défense 70 à 90 k€/an

Société de gestion, filiale d'un groupe bancaire et financier international, recherche un gérant de portefeuille OPCVM (H/F).
Au sein d'une équipe de sept personnes, vos principales missions consisteront à: - proposer et mettre en place des idées d'investissement sur les marchés de taux et de change européens.
- Présenter les résultats de notre politique d'investissement à des clients institutionnels internationaux, en français et en anglais. - Participer à l'élaboration et à la présentation de propositions de gestion à des clients et prospects.
Ayant acquis une expérience de plus de 10 ans de prise de position sur les marchés financiers, assortie d'une expérience en analyse quantitative, vous êtes entreprenant et aimez le travail en équipe. De formation supérieure en finance, vous êtes bilingue anglais et maîtrisez l'environnement Windows et Microsoft Office.
Source: Apec

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ TÉMOIGNAGE

■ Philippe Lesueur

Gérant de portefeuille, société Philippe Investment Management

« La vraie décision du gérant, ce n'est pas d'acheter ou vendre une action, c'est la décision de la structure du portefeuille. »

Philippe Lesueur a débuté sa carrière au Bipe, important institut d'études économiques français. Il entre ensuite chez Indosuez dans un service d'analyse rattaché à la direction générale qui a pour vocation de réaliser des études économiques et financières pour les principaux métiers de la banque ; il travaille ainsi sur des dossiers d'introduction en bourse, de cession, de privatisation de grandes entreprises ainsi que de crédit et d'investissement.

En 1997, il quitte Indosuez et le marché primaire pour entrer à la Banque Worms comme responsable de la recherche. *« Le métier changeait chez Indosuez, il y avait de moins en moins de dossiers très importants et j'avais envie de revenir à une charge de travail plus raisonnable avec moins de déplacements. »*
Chez Worms, il monte l'équipe d'analystes financiers buy-side avec une bonne réussite ; les encours augmentent fortement. *« Je ne sais pas si c'était parce que la recherche était bonne ou parce que les marchés étaient bons… C'était indéniablement les bonnes années. »*

On lui propose de reprendre la gestion de portefeuille d'une société d'investissement global indépendante, Philippe Investment Management. *« L'opportunité était extrêmement intéressante, PIM avait des problèmes et en même temps de nombreux atouts. »*
La mission de Philippe Lesueur, directement impliqué dans la gestion de portefeuille et la supervision de la recherche, le conduit à proposer certaines réorientations dans l'organisation et la gestion des portefeuilles en privilégiant notamment la séparation des tâches. *« Pendant les six premiers mois, il s'agissait de répondre à des urgences comme la suppression de certains risques et la réalisation de certaines réallocations indispensables. »* Philippe Lesueur a ainsi modifié la structure des portefeuilles d'actions en réajustant certaines positions. Puis, progressivement, il propose d'autres façons de travailler, de mener la recherche, c'est-à-dire l'analyse financière. Il met en place notamment des modèles de portefeuilles qui permettent de rationaliser et simplifier la prise de décision sur des valeurs à l'intérieur des portefeuilles.
« On est passé d'un monde très cloisonné d'initiés sur un marché local, à un monde ouvert et globalisé où l'information est devenue surabondante, et où le problème était de choisir l'information importante. »

« Maintenant, chez nous, les décisions de gestion sont du ressort des gérants et pas des analystes. On a voulu séparer clairement le problème de l'analyse de celui du portefeuille ; les analystes doivent pouvoir avoir l'audace de leurs idées et de leurs recommandations, faire leur travail en toute liberté, et obtenir du gérant qu'il assume complètement ses décisions, qu'il se préoccupe d'abord de savoir si la contribution de la valeur A au portefeuille se justifie mieux que la contribution attendue de la valeur B. Il n'a pas à se demander si la société A est meilleure que la société B, dès lors que les deux sociétés répondent à nos critères d'investissement, cette question relevant de la responsabilité des analystes. »

À voir aussi

■ Dans ce document

- **N°12 – Analyste financier**

■ La fiche Secteurs. Collection Métiers

- **N°6 – Banque, organismes financiers**

■ Les fiches Fonctions. Collection Métiers

- **N°6.1 – Banques**
- **N°8.3 - Finance, trésorerie**

Consultables aussi sur : www.apec.fr, rubrique « marché »

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

N°14 - Opérateur de marché

Trader, marketer, vendeur, *sales trader*

L'opérateur de marché exécute des opérations financières de couverture, de placement ou de spéculation, pour le compte de son établissement ou pour sa clientèle (grandes entreprises, collectivités publiques, institutionnels...) ; il achète et vend au meilleur prix en fonction des cours de bourse et de l'anticipation des ventes potentielles des vendeurs. Vendre ou acheter au moment opportun est l'essentiel de l'art du *trader*.



Jeune cadre : de 30 à 60 k€
Cadre confirmé : de 60 à 100 k€
Le salaire est composé d'une partie fixe et d'un bonus basé sur des objectifs (personnels ou de service). Le montant de ce dernier peut égaler voir dépasser le montant du fixe.

Qui recrute ?

- Banques
- Sociétés de bourse
- Très grandes sociétés, compagnies d'assurances disposant d'une salle de marché.

Rattachement hiérarchique

- Responsable de la salle de marché
- Responsable du *front office*
- Responsable de *desk*

Relations fonctionnelles

- Les vendeurs
- Les analystes financiers
- Le *back office*
- Le *middle office*
- Les « originateurs »

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ LE POSTE

Activités principales

Suivi du marché

- Suivre l'évolution des valeurs boursières gérées en temps réel grâce aux outils informatiques et électroniques spécialisés.
- Suivre les indices de référence par nature de produit, pour analyser les courbes d'évolution des produits des portefeuilles gérés.
- Écouter les cotations des autres salles de marché, des courtiers par des interphones activés en permanence.
- Obtenir et intégrer toutes les informations, analyses émanant des économistes, analystes, prévisionnistes de la salle, afin de se faire l'opinion la plus précise des cotations les meilleures.

Effectuer des cotations

- Analyser la nature de la demande de cotation émanant du client ou du *salesman* (vendeur).
- Fixer en temps réel le prix d'achat et le prix de vente de valeurs en fonction des informations dont il dispose, de l'évolution des cours, de son expérience, des ordres déjà passés.
- « Marketer » les positions : promouvoir des types d'opération auprès des *salesmen* pour les inciter à orienter leurs recommandations sur les transactions choisies.

Traiter avec les clients

- Recevoir les appels de clients, de demande de prix pour un produit (une action).
- Communiquer les résultats de ses cotations aux clients le plus rapidement possible pour optimiser le calcul de la cotation.

Gérer le marché interbancaire

- Appeler les autres banques pour connaître leurs cotations sur les positions qu'on envisage de modifier.
- Faire des offres de cotation pour acheter et vendre en fonction des impératifs de gestion du portefeuille d'action.

Gérer le portefeuille

- Maintenir l'équilibre du portefeuille pour ne pas se mettre en position de risque dépassant les limites autorisées.
- Effectuer des ordres d'achat ou de vente afin d'optimiser le portefeuille d'actions, d'obligations ou de devises en fonction des cotations qu'il a calculées et des estimations de demandes clients qui vont intervenir.

Activités éventuelles

- Participer à l'élaboration de produits financiers structurés destinés au marché boursier : introduction en bourse, émission d'emprunt obligataire.
- Exercer un rôle de support technique à l'équipe commerciale dans la stratégie et la mise en place de produits structurés.
- Participer à l'élaboration du reporting de résultat en liaison avec le *middle office*.

Variabilité des activités

Le marché secondaire ou le marché primaire

- L'opérateur de marché primaire réalise des opérations initiales pour le compte de clients : pour répondre à une demande de financement d'une entreprise ou d'une organisation, il élabore des produits structurés de montage financier qui vont être revendus (introduction en bourse, émission d'emprunt obligataire…).
- L'opérateur de marché secondaire réalise des opérations d'achat et de vente de produits qui ont déjà été introduits sur le marché boursier. Il n'est pas à l'origine des produits, il est négociant.

Métier de *trader* ou de vendeur

- La mission du vendeur est de susciter chez ses clients des ordres de mouvement quels qu'en soient la nature et la marge générée ; sa mission porte uniquement sur le développement des flux commissionnés par la banque.
- La mission du *trader* est de fixer le prix des titres et des devises en vue de réaliser les opérations souhaitées par la clientèle et de gérer le portefeuille, en achetant et vendant des produits de façon à optimiser la marge dégagée pour la banque.

Nature du produit

- S'il opère sur le marché de la trésorerie, le *trader* gère les besoins et excédents de trésorerie de la banque à court ou moyen terme.

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

- S'il opère sur le marché des changes, le *trader* gère des devises en fonction non seulement des besoins des clients de la banque mais aussi des différentes fluctuations attendues des devises à court et moyen terme.
- S'il opère sur le marché des actions, ses décisions sont liées à la valorisation des actions mais surtout à son anticipation des comportements des clients, son objectif étant de vendre plus cher qu'il n'a acheté.

■ LE PROFIL

Diplômes

- Maîtrise en banque et finance
- Grande école de commerce ou d'ingénieur complétée par une spécialisation en finance
- DESS finance, statistiques ou mathématiques

Expérience

Ce poste est ouvert aux jeunes diplômés.

Compétences

- Connaissance des marchés boursiers.
- Maîtrise de l'informatique et des systèmes-experts.
- Connaissance approfondie du fonctionnement de l'économie et de certains concepts mathématiques (variables selon les postes occupés).
- Parfaite pratique de l'anglais.

Personnalité

- Aptitude à l'analyse, sens des priorités pour bien comprendre les demandes émanant des clients.
- Aptitude à l'anticipation pour être à l'affût des fluctuations du marché.
- Sens du marché, intuition de l'évolution des valeurs, anticipation des risques des positions prises.
- Forte aptitude à réagir immédiatement au moment opportun.
- Résistance physique et psychologique à des situations stressantes et anxiogènes.

■ LA MOBILITÉ

Poste précédent (P-1)

- Analyste financier

Évolution professionnelle (P+1)

- Responsable du *front office*
- Responsable du *middle office*
- Ingénierie financière, originateur
- Financements structurés

Compte tenu de la très grande technicité du poste et de l'importance du salaire, le *trader* évolue souvent au sein de la salle des marchés en prenant des responsabilités sur le plan de l'encadrement ou en changeant de produit.

Exemple d'offre

■ **Assistants (es) *traders***
La Défense 29 à 36 k€/an

Avec 12 300 collaborateurs dans le monde, dont 1 800 à l'étranger, notre société est le pôle d'une grande banque française dédié aux activités de banque de financement et d'investissement. Au service des entreprises et des investisseurs, elle est l'une des rares banques européennes qui combinent une forte base en Europe, une expertise aux États-Unis et une présence reconnue en Asie.
Votre mission s'articulera autour de la valorisation des portefeuilles et l'explication des résultats. Vous aurez également à insérer les opérations dans les systèmes d'information, effectuer un reporting régulier auprès de la direction, et suivre la couverture des produits avec les *middle et back offices*.
Vous êtes jeunes diplômés DEA, DESS en Finance.
Source : Apec

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ TÉMOIGNAGE

■ Vincent Vergnet

Responsable du desk obligations de la salle de marché de BNP-Paribas

« A chaque fois qu'il y a un nouveau risque, quelqu'un arrive et règle le problème avec un nouveau produit financier : en fait c'est toute l'histoire de la finance, et c'est en cela que c'est un métier extrêmement créatif. »

Vincent Vergnet, diplômé de l'ESCP option finance et de l'IEP-Paris, se tourne vers le milieu bancaire où il a déjà effectué ses principaux stages durant sa scolarité, pour rechercher une coopération au titre du service militaire. Ainsi, après quelques mois comme assistant vendeur au *desk* obligations de la salle de marché du CCF-Paris puis seize mois à Madrid où il crée le *desk* change, Vincent Vergnet postule pour un poste de *trader* au *desk* obligations, domaine dans lequel le CCF-Paris dispose d'une forte notoriété. *« Nous étions 15 traders obligataires organisés en petites cellules pour gérer les dettes obligataires des gouvernements ou des supra-gouvernements comme la Banque mondiale. »*
Son rôle consistait principalement à acheter et vendre des obligations émises par les Etats sur le marché interbancaire et à assurer les cotations vis-à-vis des clients de la salle de marché.

Après un an sur l'écu, Vincent Vergnet prend en charge le *desk* euro-pesetas au moment où la Banque d'Espagne réorganise son fonctionnement et développe fortement son recours à l'emprunt obligataire euro. Le CCF devient une des deux places de marché bien positionnées sur le marché de la pesetas. Le CCF propose alors à Vincent Vergnet pour le retenir, le *desk* obligataire franc, qui était le desk phare de la salle de marché. « J'apprenais beaucoup, d'autant que nous étions trois sur le même produit, les OAT, et que le système français fonctionnait sous adjudication. Tous les premiers jeudis du mois, le Trésor français émet ses emprunts obligataires et chaque trader dispose de deux heures pour proposer ses offres d'achat des obligations. Ensuite, le Trésor attribue : c'est une vente aux enchères ! Je n'ai jamais manqué une adjudication ! »
Après deux ans, Vincent Vergnet quitte le CCF pour aller développer le marché des obligations de la salle de marché du CIC. *« Il y avait tout à faire. Outre le développement de la France, j'ai démarré tous les autres pays, Allemagne, Espagne… »*

Un an et demi après, il est appelé par l'une des plus prestigieuses salles de marché, J.-P. Morgan où il entre comme responsable SVT (spécialiste en valeur du trésor).
« Quand je suis arrivé chez J.-P. Morgan, on était quatorzième sur les adjudications, car ce n'était pas la spécialité ; après une année, on était dans les cinq premiers. La plupart des traders détestent les adjudications car les montants sont très importants ; moi j'adore ça car j'ai l'impression que tout le monde a le même niveau d'information. »
Vincent Vergnet dépend du responsable de salle local et du responsable produit qui est à Londres. Chez J.-P. Morgan, les traders sont très libres de leur fonctionnement ; ils rendent des comptes globalement sur leurs résultats.

En 1998, l'euro arrive, les services de valeur de trésor des différentes capitales sont concentrés ; Vincent Vergnet récupère ainsi la gestion de la dette espagnole en France. Après quelques mois, il part à Londres pour gérer là-bas ces marchés de dettes long terme.
Après deux ans, « chassé » par BNP-Paribas, il revient à Paris, en charge de toutes les dettes euro. Le poste est plus large, les tâches de management sont plus importantes, d'autant que l'année ayant été mauvaise pour les marchés en général, les bonus ont été plus bas qu'escompté malgré les profits du service. *« Quand l'année est mauvaise, il n'y a rien à négocier, tout est décidé en haut. »*

Exemple d'offre

■ Opérateur de marché H/F
Francfort — 35 à 45 k€/an

Nous recherchons, pour notre banque, un opérateur de marché qui sera basé à Francfort.
Au sein du pôle refinanceur du groupe, il aura pour mission d'entretenir et de faire évoluer le portefeuille money market de contreparties bancaires sur l'Allemagne, l'Autriche et la Scandinavie, afin de diversifier la ressource du groupe à l'international.
IEP, école de commerce, d'ingénieur ou DESS finance, vous avez un goût prononcé pour la finance de marché. Vous avez au minimum un an d'expérience de marché ou effectué un stage significatif en finance. Esprit d'initiative, autonomie, bonnes capacités relationnelles. Maîtrise de l'allemand indispensable, anglais souhaité.
Source : Apec

À voir aussi

■ Dans ce document

- **N°15 – Responsable du *middle office***

■ La fiche Secteurs. Collection Métiers

- **N°6 – Banque, organismes financiers**

■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- **N°6.1 – Banques**

Consultables aussi sur : www.apec.fr, rubrique « marché »

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

N°15 - Responsable du *middle office*

Le responsable du *middle office* d'une ligne de produit d'une salle de marché est le facilitateur entre l'opérateur de marché et le *back office* qui assure la gestion administrative de toutes les transactions effectuées. Par ailleurs, il a la responsabilité de l'analyse et la production des résultats quotidiens de la salle des marchés.



Jeune cadre : de 30 à 40 k€
Cadre confirmé : de 40 à 75 k€
Ce salaire est parfois complété par un bonus pouvant atteindre 20 à 30 % de la rémunération.

Qui recrute ?

- Banques disposant d'une importante salle de marché
- Grandes compagnies d'assurance disposant d'une salle de marché
- Sociétés de bourse

Rattachement hiérarchique

- Directeur du *middle office* groupe
- Directeur de la salle de marché

Relations fonctionnelles

- Les opérateurs de marché, *front office*
- Direction de l'informatique
- Le *back office*

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ LE POSTE

Activités principales

Établir et analyser les résultats

- Suivre les positions, les échéances des portefeuilles des traders afin de valoriser au jour le jour l'évolution des portefeuilles.
- Déterminer les résultats quotidiens par produit, ligne de produits.
- Rapprocher les résultats avec les estimations des traders.
- Réaliser le reporting de la salle de marché auprès de la direction.

Support aux opérateurs de marché

- Appuyer les traders par la valorisation et l'analyse des positions de marché : choix des paramètres de valorisation et participation aux comités qui statuent sur les cours de référence.
- Analyser et corriger les écarts entre les états des opérateurs de marché et les résultats des enregistrements comptables des transactions : rapprochement des flux et des stocks.
- Prendre en compte l'évolution et les innovations de produits financiers pour adapter les outils informatiques : faire évoluer le paramétrage.
- Assister les opérateurs dans l'utilisation des outils informatiques ; intégrer les nouveaux produits et nouveaux clients dans le logiciel.

Élaboration des procédures

- Étudier les besoins d'évolution et rédiger les cahiers des charges de modifications des outils informatiques.
- Faire évoluer les schémas comptables et procédures utilisées en conformité avec des besoins comptables et prudentiels.
- Mettre en place les procédures d'organisation logistique des confirmations des ordres passés par le client, des règlements, de la livraison des titres échangés.
- Veiller à ce que les procédures soient efficaces et respectées.
- Développer et gérer le système d'information permettant de faire remonter en temps réel les risques et les résultats de la salle.

Contrôle

- Apprécier les risques et vérifier les utilisations de lignes et de concours des opérateurs de marché par rapport à leurs autorisations.
- Analyser et suivre les opérations de couverture de produits spécifiques.

Activités éventuelles

- Établir des projections de risques de taux.
- Établir des suivis d'indicateurs boursiers.
- Participer à l'élaboration de nouveaux produits financiers.

Variabilité des activités

- Selon la **nature des produits** gérés par le middle office, la technique financière sera différente : la gestion des transactions de change ou de trésorerie sera moins élaborée et moins technique que celle des produits dérivés de Swapp, d'options. En revanche, les volumes seront beaucoup plus significatifs.
- Plus la **salle de marché** sera **importante**, plus le rôle du responsable middle office sera tourné vers la mise en place et le respect des procédures et des nouveaux outils informatiques pour sécuriser les transactions et aider à la maîtrise des risques.
- Pour les **salles de marché dans plusieurs pays** (dans le cas d'une très grande banque), le middle office au siège aura un rôle de coordination des middle offices par ligne de produits mais aussi de consolidation des résultats monde. Le responsable middle office dans les salles hors siège aura un double rattachement hiérarchique : fonctionnel au siège et opérationnel à la direction de la salle de marché locale.

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ LE PROFIL

Diplômes

- DUT GEA
- Maîtrise en banque et finance
- Grande école de commerce ou d'ingénieur complétée par une spécialisation en finance
- DESS finance, statistiques ou mathématiques
- DESS *back office*

Expérience

Une première expérience professionnelle d'environ 3 à 5 ans dans un département de *back office* ou un service financier bancaire est souvent demandée.

Compétences

- Connaissance des produits, mécanismes et environnements de marché.
- Maîtrise des techniques comptables et de gestion des risques.
- Maîtrise des outils informatiques de gestion et des progiciels du marché financier.
- Maîtrise de l'anglais économique et financier.

Personnalité

- Qualités relationnelles nécessaires au fonctionnement quotidien avec les *traders*.
- Sens des priorités car tout est urgent.
- Rigueur indispensable dans un environnement où l'enjeu de toute opération peut s'avérer extrêmement important.
- Goût pour les atmosphères de travail dynamiques et hyper actives.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Opérateur de marché
- Comptable de banque
- Ingénieur en informatique bancaire

Évolution professionnelle (P-1)

- Opérateur de marché
- Responsable du *back office*
- Financements structurés
- Collaborateur de cabinet de conseil spécialisé en banque-finance
- Assistant à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information
- Consultant fonctionnel finance de marché

Exemple d'offre

■ **Opérateur *middle* et *back office***
Paris 25 à 35 k€/an

Société de prestations spécialisée sur les marchés financiers, nous vous proposons des postes opérationnels au *middle* et au *back office* de grandes salles de marché sur Paris et en région parisienne. Vous aurez pour principales tâches le calcul de limite, le contrôle des volatilités, les rapprochements, la saisie des opérations, la préparation et le contrôle des confirmations, le suivi des opérations de règlement/livraison, la relance des dépositaires et des contreparties, etc. Vous interviendrez selon les missions sur des produits de taux, d'actions jusqu'aux produits dérivés.
De formation bac+2 à bac+5 dans les domaines suivants GEA, comptabilité, DESS finance…, vous avez une expérience de 1 à 5 ans dans un poste opérationnel. Vous maîtrisez l'anglais et les outils bureautiques (Word, Excel, etc.).
Source : Apec

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ TÉMOIGNAGE

■ Sophie Gatellier

Sophie Gatellier, responsable du middle office de la salle de marché de BNP-Paribas, Paris

« On est vraiment au milieu de plein de choses avec un rôle à la fois passionnant et parfois extrêmement ingrat car on joue souvent les pompiers de service. Le middle office a une responsabilité de contrôle dans la chaîne de traitements front to back et est garant des résultats produits. »

Sophie Gatellier, diplômée d'une école d'ingénieur et d'un MBA, intègre une SSII où elle reste six ans comme consultante en prestations de service, spécialisée sur les progiciels de traitement des opérations de marché.
Puis elle décide de « passer de l'autre côté » et intègre Paribas du côté organisation pour prendre la responsabilité de la rédaction du cahier des charges informatique d'un projet de nouvel outil de gestion administrative des produits de change. *« C'était très intéressant et novateur. Il fallait concevoir un produit capable de faire des traitements de masse et de ne gérer que des exceptions ; cela allait à l'encontre de la logique que j'avais connue jusque-là où il fallait reproduire un travail manuel en l'automatisant. »*

Fin 1995, lorsque le produit est installé et après son congé de maternité, elle prend une nouvelle voie et intègre la cellule Résultats de la salle de marché de Paribas, Paris : elle est en charge de la production des résultats de gestion du périmètre change.
L'évolution des outils, l'accélération des demandes et l'évolution front office conduisent petit à petit Sophie Gatellier à prendre en charge et développer le service middle office Forex France en 1997, puis mondial en 1998.
« A l'époque il y avait des assistants traders, ce qui permettait aux traders de se décharger des tâches administratives de réconciliation avec le back office ou de problèmes techniques à gérer. »
« Les tâches de ces anciens assistants traders se sont réparties entre l'opérateur lui-même qui a repris la saisie des opérations et le middle office qui devra notamment vérifier que l'opération va bien aller au bon endroit compte tenu de la complexité des systèmes et des chaînes d'information : il y a bien là un rôle d'intermédiaire que joue aujourd'hui le middle office et une visibilité sur toute la chaîne de traitement ».
Elle anime les équipes réparties par produit entre des fonctions « support aux opérateurs » et des fonctions « production de résultats » ; selon les configurations de produit, d'activités et de salle par pays, l'organisation est consolidée par pays ou par activité et produit. *« En 1995, il fallait trois semaines pour sortir le résultat de gestion fin de mois. Aujourd'hui, on a une grosse machinerie dans laquelle se déversent tous les systèmes administratifs : notre résultat fin de mois, à 99 % est connu en J+1 grâce à la production des résultats quotidiens dont la somme mensuelle nécessite très peu de corrections. »*

Le rôle d'élaboration du résultat de gestion par le middle office et validé par le front office est indispensable. Ce mode de fonctionnement complété par une réconciliation avec les résultats comptables garantit une homogénéité et une réalité financière et économique aux résultats officiels de la banque. Lorsque des différences surviennent, le middle office peut être moteur dans l'évolution des schémas comptables. *« Au middle office, contrairement au back office, on subit le stress de la salle de marché : on n'est pas trader mais on travaille en salle avec eux, dans le stress, dans le bruit. »*
« On est là pour garantir que tout ce les opérateurs traitent est traduit correctement dans les systèmes et sera traité administrativement comme il faut. »

Exemple d'offre

■ Responsable des opérations H/F
Hauts-de-Seine 52 à 58 k€/an

Nous sommes une société de gestion de portefeuille à taille humaine, s'inscrivant dans un cadre international, agréée par la COB et la CFTC aux États-Unis.
Vous gérerez l'équipe *Back/Middle office* (trois personnes) ; les relations avec les autorités de tutelle, COB, CFTC, NFA, courtiers, banquiers, *clearing et executing brokers, prime brokers, fund administrators* ; la trésorerie de la société et établirez les budgets et les reportings mensuels ; la partie administrative des ressources humaines : 35 heures, primes, intéressement, participation, commissions.
De formation grande école de commerce ou université, vous avez une expérience de 2 à 5 ans au sein d'un *back* ou d'un *middle office* (idéalement sur les produits dérivés et les actions internationales) et de management d'une petite équipe. Anglais courant indispensable.
Source : Apec

À voir aussi

■ La fiche Secteurs. Collection Métiers

- **N°6 – Banque, organismes financiers**

■ Les fiches Fonctions. Collection Métiers

- **N°6.1 – Banques**
- **N°8.3 – Finance, trésorerie**

Consultables aussi sur : www.apec.fr, rubrique « marché »

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

CONSEIL

- N°16 – AUDITEUR EXTERNE
- N°17 – CONSEILLER EN FUSION-ACQUISITION
- N°18 – EXPERT-COMPTABLE

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

N°16 - Auditeur externe

Commissaire aux comptes

Dans le cadre d'audits légaux ou contractuels, l'auditeur externe réalise des missions d'analyse, de contrôle des comptes d'une entreprise ; extérieur à l'entreprise auditée, il répond dans le cas de commissariat aux comptes à une demande légale et est nommé par les actionnaires, et dans le cadre d'audits contractuels à une demande ponctuelle ou récurrente de la direction de l'entreprise.



Jeune diplômé : de 30 à 40 k€
Jeune cadre : de 40 à 60 k€
Cadre confirmé : de 60 à 90 k€
Associés de cabinet : la rémunération sera fonction des résultats du cabinet.

Qui recrute ?

- Cabinets d'audit
- Cabinets de commissariat aux comptes

Rattachement hiérarchique

Il existe quatre stades de rattachement dans un cabinet d'audit classique :

- l'assistant (2 années) est rattaché au chef (ou responsable) de mission
- le chef de mission (3 ou 4 ans) est rattaché au manager (directeur de mission)
- le manager (6 ans) est rattaché à l'associé ou au directeur
- certains directeurs deviennent associés du cabinet

Relations fonctionnelles

Chez le client

- Directeur financier
- Chef comptable
- Directeur comptable
- Contrôleur de gestion
- Responsable du contrôle interne
- Responsable de la paie

Autre prestataire, conseil de l'entreprise

- Conseil fiscal
- Conseil juridique, avocat
- Conseil informatique
- Collaborateurs des banque d'affaires

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ LE POSTE

Activités principales

Définition de la stratégie d'audit

- Étudier l'historique de l'entreprise et de son secteur d'activité.
- Appréhender la structure juridique de l'entreprise et son incidence sur la complexité future de la mission d'audit.
- Définir les grands axes d'audit permettant de répondre aux exigences légales de vérification des comptes et remplir un certain nombre de diligences indispensables.

Revue du contrôle interne

- Toute mission d'audit de comptes doit commencer par une mission de revue du contrôle interne afin de déterminer quel niveau de détail et d'analyse sera nécessaire pour réaliser correctement la mission.
- Étudier le fonctionnement du service audité.
- Analyser les schémas de circulation des documents financiers, comptables et juridiques.
- Revoir les procédures en place et en vérifier l'application par des entretiens avec les collaborateurs concernés et des tests matérialisés.
- Se faire une opinion sur l'efficacité des procédures en place et leur réelle application.
- Établir les conclusions en terme de risque et donc d'importance des travaux de contrôle des comptes : plus les procédures de contrôle interne sont efficaces et appliquées, moins il sera nécessaire de contrôler le détail des pièces comptables.

Audit des comptes

- S'assurer que les comptes établis par la direction de l'entreprise ne comportent pas d'anomalies significatives.
- Vérifier que les états financiers présentés par l'entreprise correspondent bien à la réalité matérialisée des transactions réalisées.
- Examiner par sondage les éléments justifiant les données contenues dans ces comptes.
- Vérifier que les calculs établis par les comptables ou contrôleurs de gestion aboutissent à la correcte valorisation d'éléments financiers.
- Vérifier le comptage des produits finis en stock.
- Vérifier que les normes comptables légales ont bien été respectées dans l'élaboration des comptes.

Effectuer les diligences légales

Le commissaire aux comptes, en tant que profession légale, doit effectuer des diligences spécifiques imposées par la loi et notamment :

- Vérifier les documents juridiques légaux établis par l'entreprise.
- Vérifier la tenue des instances légales de l'entreprise.

Activités éventuelles

- Mission d'externalisation : réalisation pour le compte de clients hors mandat de CAC, de missions de consolidation des comptes.
- Mise à disposition de personnel : mise à disposition temporaire auprès de la direction financière d'un client, d'un collaborateur en remplacement au poste qualifié comme contrôleur de gestion, chef comptable ou même directeur financier.

Variabilité des activités

Le métier d'auditeur externe dépend de la taille du cabinet, de son appartenance à un réseau mondial, de la taille des entreprises auditées et de la nature de la mission.

Dans un grand cabinet

- Un auditeur débutant travaillera, surtout au début, sur des missions d'audit classique de commissariat aux comptes.
- Il bénéficiera d'une formation très structurée aux méthodes de respect des normes édictées dans une forte culture de cabinet laissant peu de place à l'individualité.
- Il aura plus souvent l'occasion de participer à des missions contractuelles intéressantes comme des audits d'acquisition de sociétés ou de restructuration de sociétés en difficultés.

Dans un cabinet plus modeste

- Sur des petites missions, un jeune auditeur gagnera plus vite en autonomie et responsabilités. Les tâches seront plus variées et la responsabilisation du collaborateur plus importantes.

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ LE PROFIL

Diplômes

- Grande école de commerce
- DESCF (Diplôme d'Études Supérieures Comptables et Financières)
- Diplôme de l'expertise comptable

Expérience

Les auditeurs sont presque exclusivement recrutés au niveau débutant. Un stage préalablement effectué en cabinet est un plus.

Compétences

- Maîtrise de la lecture des états financiers et comptables.
- Maîtrise des outils de bureautique et notamment les tableurs.
- Connaissance des règles comptables, juridiques et financières de la gestion d'entreprise.

Personnalité

- Rigueur dans le maniement des chiffres.
- Bon sens et intuition dans la recherche d'explication des comptes.
- Sens critique et aptitude à mener à bien des investigations.
- Grande disponibilité et forte capacité de travail.
- Esprit d'analyse et de synthèse.
- Capacité à déléguer et à former les collaborateurs moins expérimentés.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Auditeur externe stagiaire

Évolution professionnelle (P-1)

- En cabinet : échelon par échelon
- En entreprise :
  - Contrôleur de gestion
  - Auditeur interne
  - Responsable consolidation

Exemple d'offre

■ Auditeurs confirmés H/F
Tahiti — 45 à 50 k€/an

Cabinet d'expertise comptable, d'audit et de conseil (17 personnes dont 4 experts-comptables diplômés) avec une clientèle très diversifiée.
Vous gérez un portefeuille de clients : révision périodique des comptes de SA, SARL, SNC, SCI ; suivi comptable et fiscal : bilans et déclarations fiscales ; reporting mensuel servant de support aux recommandations, réalisations d'audit d'acquisitions. A l'écoute de vos clients, vous en assurez le secrétariat juridique. Vous assistez les experts-comptables dans la mise au point de montages financiers et fiscaux pour des projets d'investissement bénéficiant d'incitations fiscales (préparation des dossiers de demande d'agréments fiscaux).
Ecole supérieure de commerce, Sc.-Po, MSTCF, DESCF, au moins trois ans d'expérience professionnelle. Anglais souhaité. CDD local de 2 ans.
Source : Apec

Exemple d'offre

■ Auditeur H/F
Chambéry — 26 à 40 k€/an

Mettre son savoir et son expérience à l'épreuve des réalités des PME-PMI, telle est la vocation de notre cabinet. Nos 4000 collaborateurs apportent en permanence aux dirigeants d'entreprise un conseil en comptabilité, gestion et stratégie. Vous intervenez sur des missions de commissariat aux comptes et d'audits contractuels (audits d'organisation, de procédures, missions d'évaluations, etc.) auprès d'entreprises significatives de tous secteurs d'activités.
Votre formation supérieure (bac+4/5 en audit, école de commerce, etc.), alliée à une expérience d'environ 3 ans dans un poste similaire, fait de vous un professionnel confirmé. Vous avez su développer un bon relationnel et un solide esprit d'équipe.
Source : Apec

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ TÉMOIGNAGE

■ Bertrand Perrin

Directeur au cabinet RSM Salustro Reydel

« L'audit est vraiment un métier financier très opérationnel : dans l'entreprise, les financiers occupent le plus souvent des postes fonctionnels. »

Diplômé de l'ESC Nantes, Bertrand Perrin préfère aux cabinets anglo-saxons renommés, le cabinet français RSM Salustro Reydel chez qui il apprécie une culture d'entreprise très professionnelle mais néanmoins plus conviviale, avec un portefeuille de clients prestigieux.

Bertrand Perrin intègre, au sein de l'activité audit, le pôle BTP-Contrats à long terme où sont notamment les dossiers relatifs aux clients des secteurs du BTP et de l'environnement par exemple. Il commence par deux semaines de formation axée notamment sur les travaux préliminaires de l'audit (« Prélis ») puisqu'il est entré en octobre, saison traditionnelle des missions dites préliminaires où l'on prépare le travail des missions dites finales qui se tiennent après la clôture des comptes des entreprises soit plus traditionnellement entre janvier et mars. *« Le cœur de métier, c'est l'audit légal, le commissariat aux comptes. »*
« En général, nous avons dix à quinze jours de formation par an pendant les cinq premières années, puis environ une semaine par an au-delà. Au niveau manager et associé, nous pouvons être amenés à suivre des conférences ou séminaires traitant de sujets très précis (normes comptables IFRS, titrisation de créances par exemple). »
Ses premières missions se font dans le cadre de « Prélis » et sont orientées audit de procédure et de contrôle interne. *« L'objectif de nos travaux est de comprendre et analyser l'organisation et les process de la société sur un cycle d'audit précis ; ensuite on s'appuie sur le confort que l'on peut avoir pour renforcer ou alléger notre mission de contrôle des comptes au sens strict. »*

Très rapidement, Bertrand Perrin collabore à des missions de commissariat aux comptes sur des dossiers grands comptes. Aujourd'hui directeur, après neuf années d'expérience, Bertrand Perrin distingue les responsabilités du manager selon trois axes. Sur le plan technique, il doit proposer à l'associé qui a la responsabilité globale et légale de la mission, une opinion d'audit fiable et sécurisé ; sur le plan managérial, il doit constituer, manager et superviser l'équipe d'audit ; il doit enfin être présent auprès du client pour correctement associer la société à l'audit des comptes. « Le rôle du manager est d'aider l'associé à mettre en œuvre la mission d'audit ; il propose à l'associé, délègue aux collaborateurs et supervise leurs travaux et traite les points techniques complexes. Le manager est vraiment la courroie de transmission entre l'associé responsable et l'équipe, c'est lui qui met de l'huile dans le moteur et fait le lien avec l'ensemble des intervenants techniques (informaticiens, fiscalistes et juristes). »

« L'associé définit la stratégie d'audit avec le plus souvent un confrère (société faisant appel public à l'épargne) ; le manager va mettre en musique cette stratégie en relation avec les managers du confrère ; les collaborateurs interviennent sur le day-to-day audit et sont présents en permanence sur le terrain. »

Passionné par son métier, Bertrand Perrin a développé, autour de l'audit légal, des compétences et expertises spécifiques sur différents types de mission en France et à l'étranger : audits d'acquisition, vendor due diligence par exemple. Il estime qu'*« un bon auditeur doit être un bon technicien, disposer de bonnes connaissances économiques générales, être curieux, avoir du bon sens, un vrai esprit critique et aussi de l'intuition, bref faire preuve de capacité d'adaptation ; l'expérience aide à mieux appréhender certaines problématiques. »*
« C'est un métier certes en apparence ingrat, mais plus on progresse au sein du cabinet, plus on découvre sa richesse. Il faut des qualités techniques mais aussi des qualités relationnelles, de contact avec le client. Il faut instaurer avec le client un respect mutuel du rôle de chacun tout en maintenant l'indépendance, afin de pouvoir aborder sereinement les problèmes complexes. »

À voir aussi

■ Dans ce document

- **N°8 – Auditeur interne**
- **N°16 – Expert-comptable**

■ La fiche Secteurs. Collection Métiers

- **N°4 – Audit, conseil**

■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- **N°8.2 – Contrôle de gestion, audit**

■ La fiche JD 1er Emploi. Collection Métiers

- **N°F3 – Auditeur junior**

Consultables aussi sur : www.apec.fr, rubrique « marché »

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

N°17 - Conseiller en fusion-acquisition

Responsable M&A (*merger and acquisition*), analyste en fusion-acquisition, *associate*, fondé de pouvoir, *managing director*

Le conseiller en fusion-acquisition conseille des entreprises dans la réalisation de montages financiers complexes d'achat de sociétés, de vente de filiales, de fusion, d'introduction en bourse.



Jeune cadre : de 45 à 70 k€
Cadre confirmé : de 70 à 150 k€
Après plusieurs années d'expérience, le salaire est composé d'une partie fixe et d'un bonus basé sur des objectifs (personnels ou de service). Le montant de ce dernier peut égaler voir dépasser le montant du fixe.

Qui recrute ?

- Banques d'affaires
- Banques d'investissement
- Grandes banques de réseaux et affaires
- Sociétés de conseil en rapprochement d'entreprise

Rattachement hiérarchique

- Directeur du département fusion-acquisition de la banque (*managing director*)
- Sous-directeur (*senior vice-president*)
- Fondé de pouvoir (*associate*)

Relations fonctionnelles

En interne

- Les responsables du service documentation de la banque
- Les analystes financiers

En externe

- Les responsables financiers de la société cliente
- Les avocats
- Les auditeurs
- Les conseils de la partie adverse

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ LE POSTE

Activités principales

Veille, suivi du marché

- Suivre de près l'actualité financière afin de détecter des affaires potentielles : rapprochements de sociétés, rachats de sociétés…
- Entretenir des relations avec les grandes entreprises, les intermédiaires, les avocats pour faire partie des sociétés de banque sollicitées pour les appels d'offres.
- Constituer des bases de données sectorielles sur les entreprises, leur valeur boursière, leur valeur comptable.
- Acquérir une vraie culture spécialisée sectorielle afin de pouvoir réagir rapidement et précisément à un appel d'offres d'une entreprise pour une opération (cession, acquisition, fusion…).

Répondre aux appels d'offres

- Imaginer le meilleur montage financier correspondant à l'objectif défini dans l'appel d'offres.
- Modéliser des projections de résultats financiers et de valorisation boursière de la société cible et de la nouvelle structure consolidée imaginée.
- Réaliser le «pitch», document de présentation extrêmement précis et abouti dans l'analyse et la proposition de l'opération destinée à convaincre la société.

Imaginer et proposer des opérations

- Repérer, imaginer et initier des opérations pour lesquelles le mandat n'est pas encore acquis.
- Imaginer des opérations de restructuration financière favorables au développement de la société conseillée.
- Présenter et démontrer au client l'intérêt stratégique et financier de l'opération proposée.

Suivre l'exécution de l'opération pour laquelle il a le mandat

- Organiser le suivi de l'opération en coordonnant les différents conseils juridiques et audits de l'opération.
- Définir les listes de demandes de documentation comptable, juridique et financière nécessaires.
- Organiser le travail des juniors pour rechercher l'information disponible sur la société cible de l'opération, qu'elle soit à acheter ou à vendre.
- Étudier et comprendre son fonctionnement, qui en sont les dirigeants, valider l'intérêt stratégique de l'opération.
- Évaluer sa capacité bénéficiaire, sa valorisation boursière.

Variabilité des activités

Ancienneté dans le poste

Plus le conseiller a d'expérience, plus il va participer aux négociations de l'opération et plus il sera acteur dans l'élaboration des opérations à proposer au client.

Taille de la mission

Sur une mission de petite taille, l'équipe dédiée sera de deux personnes alors que sur des grosses opérations elle pourra être de vingt personnes : la nature du travail en sera sensiblement différente.

Type de société de conseil

Dans les grandes banques généralistes, les départements de conseil en fusion-acquisition bénéficient des relations entreprises des autres départements de la banque et de documentations très riches.
Dans les sociétés de conseil indépendantes, le conseil devra mettre en avant plus fortement ses convictions, ses connaissances personnelles et son expérience sectorielle.

Spécialisation

Certaines banques organisent leur département Fusion-acquisition par spécialité : le collaborateur ne travaille que sur des dossiers de fusion-rachat de sociétés, sur des dossiers d'introduction en bourse ou sur des dossiers d'émission d'emprunts obligataires.

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ LE PROFIL

Diplômes

- Grande école de commerce ou d'ingénieur complétée par une spécialisation en finance
- DESS finance d'entreprise et ingénierie financière

Expérience

Ce poste est ouvert aux jeunes diplômés qui ont effectué un ou plusieurs stages dans la banque d'affaires de préférence. La plupart des conseillers en fusion-acquisition ont débuté leur carrière dans ce métier.

Compétences

- Connaissance des schémas financiers, boursiers et comptables.
- Maîtrise des outils d'analyse financière, boursière et comptable.
- Maîtrise des schémas et techniques juridiques liées aux opérations de fusion-acquisition.
- Maîtrise des outils informatique-bureautique, notamment tableurs et d'analyse de bases de données.
- Forte culture économique et financière du secteur d'activité de spécialisation.
- Capacité à rédiger des synthèses claires et efficaces.

Personnalité

- Disponibilité pour pouvoir finir un dossier la nuit ou le week-end si la date de remise de l'offre l'exige.
- Aptitudes au travail d'équipe pour allier fermeté et diplomatie dans des négociations à fort enjeu financier et économique.
- Rigueur pour participer à l'élaboration de recommandations pouvant représenter plusieurs centaines de millions d'euros.
- Sens de l'organisation pour gérer des équipes de conseils internes ou externes variées et dans des contextes sensibles.
- Aptitude à l'anticipation pour être à l'affût de toute opportunité nouvelle qui puisse se transformer en opération de fusion-acquisition
- Résistance au stress.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Conseil dans une autre banque

Évolution professionnelle (P+1)

- Evolution dans la hiérarchie vers des responsabilités de plus en plus organisationnelles puis commerciales
- Responsable fusion-acquisition chez un investisseur.

Exemple d'offre

■ Responsable fusion-acquisition H/F
Lyon 33 à 70 k€/an

Société de conseil, leader dans le domaine de l'ingénierie financière de haut de bilan nous intervenons auprès de chefs d'entreprise dans des opérations de levée de fonds et de préparation à leur introduction en bourse.
Responsable des opérations de fusion-acquisition, vous accompagnerez nos clients dans leurs projets de croissance externe au niveau national et international.
Doté d'une expérience solide en matière de pilotage d'opération de croissance externe, vous êtes autonome, bilingue anglais et disposez d'un réseau étendu en Europe. Vous souhaitez rejoindre une équipe à taille humaine avec des perspectives fortes d'évolution.
Source : Apec

Exemple d'offre

■ Consultant fusion-acquisition GMS H/F
Paris 61 k€/an

Pour le compte d'une société spécialisée dans le rapprochement d'entreprises, nous recherchons un consultant spécialisé en fusion-acquisition dans le domaine des GMS. Vous avez pour mission la prise en charge de plusieurs dossiers de rapprochement d'entreprises. Vous réalisez les audits et rédigez les selling mémorandums. Vous jouez le rôle d'intermédiaire entre les différents acteurs et êtes force de conseils et de propositions.
A 30/35 ans environ et de formation bac+5 (ESC, Dauphine...), vous avez acquis 5 ans d'expérience professionnelle en audit ou au sein d'une direction du développement. Synthétique, vous avez également acquis un sens aigu de l'analyse et de grandes capacités rédactionnelles. Enfin, vous avez de réelles qualités de négociateur et savez véhiculer la confiance.
Source : Apec

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ TÉMOIGNAGE

■ Alexandre Mironesco

Senior banker, executive director à la banque Lehman Brothers

« C'est un métier passionnant mais extrêmement prenant ; on peut travailler un dimanche jusqu'à minuit et recommencer le lendemain à 8 heure. Pour cent opérations imaginées et ouvertes, seules une ou deux aboutissent. »

Diplômé d'HEC et fort de plusieurs stages déjà réalisés dans la banque d'investissement, Alexandre Mironesco obtient dans le cadre de son service militaire une coopération chez Paribas à Londres dans le département de conseil en fusion-acquisition. Il y restera de 1989 à mi-1997.
D'abord junior, et donc analyste au sein du département, il travaille sur toutes sortes de dossiers de rachat ou de fusion. Pendant toutes ces années, Alexandre Mironesco se forme et gravit les étapes d'analyste, associate, sous-directeur en se spécialisant sur le secteur de la banque-assurance.
« C'est un métier où lorsque l'on commence, on est taillable et corvéable à merci. Même si c'est moins la règle aujourd'hui que dans les années 80, cela reste toujours vrai. Il faut parfois aller très vite. Lorsque le vendeur dit : je veux vendredi à midi des offres sur la table cash, si l'on n'a que dix jours pour les faire, il faut les faire en dix jours, même si l'enjeu porte sur plusieurs millions ou milliards de dollars. »
La qualité et la dimension des opérations réalisées par Paribas-Londres dans les années 1990, font qu'Alexandre Mironesco assiste rapidement à des négociations de deals assez lourds où il croise des dirigeants de grands groupes français ou anglo-saxons. *« C'était intelligent de la part de nos responsables de nous faire participer à ces réunions ; même si on ne disait que trois mots, c'était passionnant car on voit comment sont prises les décisions, quelles sont les interactions entre les gens, les questions que posent les intervenants. C'est très formateur de voir quelqu'un arriver et poser une question intelligente tout de suite. »*
Il décide ensuite de rentrer en France où, après une courte expérience dans une joint venture banque assurance BNP/AXA, il part chez Lazard pour prendre la direction du secteur banque-assurance.

Alexandre Mironesco décrit ce métier autour de la dichotomie entre produit/technicité et client/relation ; lorsqu'il a commencé, il a acquis énormément de technicité parce qu'il a travaillé dans des contextes très variés, sur des dossiers de toutes tailles.
Très vite, il participe à des opérations importantes et a en charge l'organisation des missions. Naturellement, il insiste sur les facettes commerciale et relationnelle qu'il préfère. Il imagine des opérations et va les proposer à ses clients ou à des entreprises cibles.

Après trois années passées chez Lazard, Alexandre Mironesco décide d'évoluer vers des responsabilités uniquement commerciales. Il entre à la banque Lehman Brothers comme senior banker. Son activité est désormais uniquement dédiée à ce qu'il préfère. Il conçoit de nouvelles opérations et les propose à ses clients ou à des prospects. Il doit donc convaincre ces derniers de l'intérêt de l'opération mais aussi de sa mise en œuvre avec les conseils de Lehman Brothers.
Alexandre Mironesco définit la valeur ajoutée de ce métier, au-delà de toute la technicité et la qualité de l'instruction des dossiers, dans le rôle d'intermédiaire. *« La présence du conseil permet d'éviter de "tuer" des opérations. Le banquier va professionnaliser la lutte qui consiste à négocier le deal et va la rendre aussi objective que possible. Il est une véritable aide à la prise de décision au sens où il synthétise tous les aspects et fait de réelles recommandations d'action. C'est le banquier qui dit au client, vas-y, tu peux signer ! »*

Par ailleurs, Alexandre Mironesco souligne l'importance du travail en équipe. *« Il faut être en symbiose avec les gens en dessous, au-dessus et à côté, tels que les autres conseils juridiques ou auditeurs par exemple, mais aussi les documentalistes. »* Cette passion pour ce métier, Alexandre Mironesco la partage avec ses collaborateurs et collègues car on ne peut pas persister sans une totale implication et vibration à chaque nouvelle signature de deal.

À voir aussi

■ Dans ce document

- **N°12 – Analyste financier**

■ La fiche Secteurs. Collection Métiers

- **N°6 – Banque, organismes financiers**

■ Les fiches Fonctions. Collection Métiers

- **6.1 – Banques**
- **8.3 – Finance, trésorerie**

Consultables aussi sur : www.apec.fr, rubrique « marché »

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

N°18 - Expert-comptable

L'expert-comptable a pour principale mission de garantir la fiabilité des comptes de l'entreprise produits en conformité avec les législations comptables, sociales et fiscales.



Pendant le stage d'expertise comptable : de 20 k€ à 30 k€
Jeune diplômé de l'expertise comptable : de 30 k€ à 45 k€
Cadre confirmé : de 35 à 90 k€ suivant la nature du cabinet et des missions gérées.
La rémunération de l'expert-comptable dépendra de son niveau d'activité.

Qui recrute ?

- Cabinets d'expertise comptable
- Cabinets de commissariat aux comptes
- Cabinets d'audit

Rattachement hiérarchique

Lorsqu'il est salarié d'un cabinet d'expertise comptable, il est rattaché au dirigeant du cabinet ou à l'un de ses associés.
Lorsqu'il est lui-même dirigeant associé du cabinet, il n'y a pas de lien hiérarchique ; il a des relations de prestataire de service à l'égard de ses clients.

Relations fonctionnelles

Chez le client :

- Chef comptable
- Directeur comptable

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ LE POSTE

Activités principales

Assurer la tenue des comptes

Notamment pour les experts-comptables indépendants ou les petits cabinets comptables

- Enregistrer les pièces comptables.
- Établir les déclarations fiscales et sociales.
- Procéder à la révision annuelle des écritures comptables.
- Élaborer le bilan, le compte de résultat et les annexes comptables.

Établir la surveillance comptable

- Réviser les comptes établis par le service comptable du client.
- Contrôler périodiquement les enregistrements comptables effectués par le service comptable du client.
- Contrôler et réviser les déclarations fiscales et sociales.
- Établir les situations comptables intermédiaires tous les trois ou six mois pour permettre à l'entreprise de connaître précisément sa situation avant l'échéance légale.

Établir les comptes annuels

- Contrôler l'inventaire des stocks par sondages pendant l'inventaire et vérifier la valorisation des stocks par contrôle de la méthode.
- Vérifier et établir les écritures de clôture.
- Établir le bilan et le compte de résultat de l'entreprise.
- Établir l'annexe comptable.

Activité de conseil

- Intervenir ponctuellement à la demande du client sur des sujets connexes à la comptabilité.
- Conseiller en matière d'optimisation des taxes légales (taxe professionnelle, TVTS...).
- Analyser financièrement le bilan d'une entreprise à racheter.
- Faire des recommandations en terme de gestion de financement: définition des flux de trésorerie et des besoins en financement à court et moyen terme.
- Accompagner le chef d'entreprise et le chef comptable dans la gestion d'un contrôle fiscal: établissement des réponses aux questions, puis aux notifications.

Commissariat aux comptes

- S'assurer que les comptes établis par la direction de l'entreprise ne comportent pas d'anomalies significatives.
- Vérifier que les états financiers présentés par l'entreprise correspondent bien à la réalité matérialisée des transactions réalisées dans l'entreprise.
- Examiner par sondages les éléments justifiant les données contenues dans ces comptes.
- Vérifier que les calculs établis par les comptables ou contrôleurs de gestion aboutissent à la valorisation correcte d'éléments financiers.
- Aller vérifier si nécessaire le comptage des produits finis en stock.
- Vérifier que les normes comptables légales ont bien été respectées dans l'élaboration des comptes.

Effectuer les diligences légales

L'expert-comptable, en tant que profession légale, doit effectuer des diligences spécifiques imposées par la loi et notamment:

- Vérifier les documents juridiques légaux établis par l'entreprise.
- Vérifier la tenue des instances légales de l'entreprises.

Activités éventuelles

Paie et juridique social

- Établir les bulletins de paie.
- Élaborer les écritures de paie à comptabiliser.
- Rédiger les contrats de travail des salariés du client.
- Assurer le suivi de la législation juridique sociale.

Juridique

- Établir les documents de secrétariat juridique légaux: procès-verbal d'assemblée générale, de conseil d'administration, de rapport de gestion.

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

- Rédiger le cahier des charges du nouvel outil informatique de comptabilité et de gestion commerciale sur demande du client.

Variabilité des activités

Le poste varie en fonction de la taille du cabinet et de la stratégie de développement de ses dirigeants :

- Une partie des cabinets concentrent leur activité sur la **tenue de comptes** : ils sont généralement de petite taille, moins de 10 personnes, et comprennent un expert-comptable employant quelques collaborateurs comptables peu qualifiés.

- D'autres cabinets plus importants concentrent leur activité sur la **surveillance** et la **révision comptable** ; ils font aussi du commissariat aux comptes et sont parfois capables de répondre à une vraie demande en conseils connexes ; ils sont structurés autour de deux à trois associés experts-comptables entourés de 30 à 40 collaborateurs de formation et compétences différentes.

■ LE PROFIL

Diplômes

- Le diplôme de l'expertise comptable s'obtient après avoir obtenu le DESCF, puis réalisé trois ans de stage en cabinet d'expertise comptable, passé l'examen de révision des comptes et soutenu un mémoire, soit environ huit années.

Expérience

Pour devenir expert-comptable, il est nécessaire d'avoir réalisé les 3 années de stage en cabinet.
Il est possible de s'installer comme expert-comptable dès l'obtention du diplôme, mais pour effectuer un travail d'expert-comptable senior, de chef de mission, de commissaire aux comptes sur des missions complexes, il est préférable d'exercer quelques années au sein d'un cabinet important d'expertise comptable ou d'audit.

Compétences

- Maîtrise des différentes techniques comptables et financières, goût et mémoire des chiffres.
- Maîtrise des outils informatiques de gestion : tableurs, logiciels comptables, logiciels de facturation et comprendre les ERP. Cette maîtrise permet de mieux appréhender les risques d'audit et d'anticiper sur les possibilités des outils.

Personnalité

- Rigueur et exigence de qualité.
- Disponibilité et forte capacité de travail.
- Esprit d'analyse et de synthèse.
- Capacité à déléguer aux comptables débutants pour pouvoir se consacrer à des tâches plus complexes et plus intéressantes.
- Goût pour les déplacements car les premières années, l'essentiel de l'activité est réalisé chez le client et les missions sont nombreuses.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Comptable
- Auditeur externe
- Expert-comptable stagiaire

Évolution professionnelle (P+1)

- Expert-comptable associé ou propriétaire de son cabinet
- Directeur financier
- Directeur comptable

Exemple d'offre

■ Expert-comptable H/F
Dax — 30 à 45 k€/an

Notre cabinet d'expertise comptable et de commissariat aux comptes basé sur deux sites et composé de 49 collaborateurs recrute.
Vous serez chargé de l'encadrement d'une équipe de sept à huit collaborateurs, vous aurez à assurer des missions de révision et conseil auprès d'une clientèle de PME.
Expert-comptable diplômé ou mémorialiste, vous possédez impérativement une expérience en cabinet d'au moins 5 ans.
Ce poste est évolutif vers une possibilité d'association.
Source : Apec

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ TÉMOIGNAGE

■ Didier Nattaf

Expert-comptable, docteur en fiscalité, codirigeant du cabinet Fidrex

« En expertise comptable, on part du détail de l'écriture pour arriver au bilan ; en commissariat aux comptes, au contraire, on part du bilan pour aller vers le détail, organiser des contrôles pour que soient balayées toutes les zones jusqu'au niveau de détail requis. »

Après l'obtention de la maîtrise de sciences et gestion à Dauphine, Didier Nattaf choisit de continuer avec un DESS de fiscalité, matière à la frontière entre le droit et la finance et thème très important de l'expertise comptable.
Ensuite, il entre chez PriceWaterhouse, un grand cabinet d'audit anglo-saxon. Il y reste trois années, à l'issue desquelles il obtient son diplôme d'expertise comptable et décide d'entrer dans un cabinet de conseil spécialisé en rapprochement d'entreprises et fusion acquisition. *« Je voulais découvrir une autre partie du métier. »*

Au bout de trois ans, Didier Nattaf décide de s'installer comme expert-comptable indépendant. Il doit redémarrer à zéro. Pendant deux à trois ans, il fait de la tenue comptable tout seul et est sous-traitant en audit d'un expert-comptable renommé, ce qui lui permet de conserver ses techniques spécifiques. Au bout de six ans, Didier Nattaf embauche trois collaborateurs et gère quelques mandats de commissaires aux comptes en plus de ses missions de tenue comptable.
Là il choisit de s'associer avec un confrère de taille équivalente ; leur complémentarité en expertise comptable et commissariat aux comptes leur permettent de développer leur activité fortement et rapidement. Leurs prescripteurs, souvent des avocats, leur permettent d'entrer dans un réseau international et donc d'obtenir des missions de commissariat aux comptes et d'expertise comptable pour des sociétés étrangères installées à Paris. *« Beaucoup de sociétés américaines qui investissent en France sous-traitent la fonction comptable pendant la phase d'investissement des deux ou trois premières années. »*

Le cabinet comporte 18 collaborateurs répartis en trois départements : la tenue comptable, la surveillance et le commissariat aux comptes. L'objectif des deux associés est d'atteindre un effectif de 30 à 40 personnes à l'horizon de cinq à dix ans, une taille moyenne-supérieure pour ce type d'activité.
« Aujourd'hui, mon rôle a beaucoup évolué. Je ne fais plus de tâches techniques, j'interviens uniquement sur les dossiers et sujets de synthèse : c'est très satisfaisant. Il vaut mieux démarrer par l'audit, parce qu'on apprend à prendre du recul. Une technique peut toujours s'apprendre, alors que la distance ne s'acquiert qu'avec l'expérience. »

Exemple d'offre

■ Expert-comptable diplômé(e)
Nice — 40 à 58 k€/an

Cabinet d'expertise comptable jouissant d'une compétence et d'une éthique reconnues depuis de nombreuses années, implanté en région Paca, se positionnant comme le partenaire constitué d'hommes de conseil capables d'apporter une aide déterminante dans la gestion efficace et harmonieuse des ressources financières et humaines, comme dans la valorisation d'un patrimoine pour l'entreprise, recrute pour son antenne niçoise un expert-comptable diplômé.
Vous assurez la gestion d'un portefeuille de 150 dossiers : – Tenue et surveillance de la comptabilité d'entreprises. – Bilans annuels. - Analyse financière. – Gestion de patrimoine professionnel traditionnelle. – Gestion sociale (contrats de travail, paie…). – Suivi rapproché de la gestion de l'entreprise.
Titulaire du DEC, stage terminé, plus deux ans d'expérience.
Source : Apec

À voir aussi

■ Dans ce document

- **N°16 – Auditeur externe**

■ La fiche Secteurs. Collection Métiers

- **N°4 – Audit, conseil**

■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- **N°8.4 – Comptabilité**

■ Les fiches JD 1er Emploi. Collection Métiers

- **N°F1 – Comptable**
- **N°F3 – Auditeur junior**

Consultables aussi sur : www.apec.fr, rubrique « marché »

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

POUR ALLER PLUS LOIN

- ASSOCIATIONS, FÉDÉRATIONS PROFESSIONNELLES
- ÉTABLISSEMENTS DE FORMATION
- PUBLICATIONS
- SITES INTERNET

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

Associations, fédérations professionnelles...

AFB
(Association Française des Banques)
18, rue La Fayette - 75009 Paris
www.afb.fr

AFDCC
(Association Française Des Crédit managers et Conseils)
11, rue du Chevalier de Saint Georges - 75008 Paris
www.afdcc.com

AFG - ASFFI
(Association Française de la Gestion Financière)
31, rue Miromesnil - 75008 Paris
www.afg-asffi.com

AFIC
(Association Française des Investisseurs en Capital risque)
14, rue de Berri - 75008 Paris
www.afic.asso.fr

AFTE
(Association Française des Trésoriers d'Entreprise)
20, rue d'Athènes - 75009 Paris
www.afte.com

ANECS
(Association Nationale des Experts-Comptables Stagiaires)
92, rue de Rivoli – 75004 Paris
www.anecs.org

ASEFA
(Association des Sociétés d'Externalisation Financière et Administrative)
www.asefa.org

ASF
(Association française des Sociétés Financières)
24, avenue de la Grande Armée - 75854 Paris cedex 17
www.asf-france.com

Banque de France
Direction de la communication avec le public
48, rue Croix-des-Petits-Champs - 75001 Paris
www.banque-france.fr

Centre de Documentation des Experts-Comptables et des Commissaires aux Comptes
88, rue de Courcelles - 75008 Paris
Tél. : 01 42 12 85 55
www.bibliotique.com

CNC
(Conseil National de la Comptabilité)
3, boulevard Diderot - 75572 Paris Cedex 12
www.finances.gouv.fr/CNCompta/

CNCC
(Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes)
8, rue de l'Amiral de Coligny - 75001 Paris
www.cncc.fr

CNCF
(Chambre Nationale des Conseils experts Financiers)
72, avenue Kleber - 75016 Paris

CNPF
(Centre National des Professions Financières)
20, rue de l'Arcade - 75008 Paris

Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables et des comptables agréés
153, rue de Courcelles - 75817 Paris Cedex 17
www.experts-comptables.com

COB
(Commission des Opérations de Bourse)
17, place de la Bourse – 75082 Paris Cedex 02
www.cob.fr

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

DFCG
(Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion)
99, boulevard Haussmann - 75008 Paris
www.dfcg.com

Experts-comptables de France
(Fédération Nationale)
51, rue d'Amsterdam - 75008 Paris
http://experts-comptables-fr.org

FBF
(Fédération Bancaire Française)
18, rue La Fayette - 75009 Paris
www.fbf.fr

GPF
(Groupement des Associations Professionnelles de la Finance)
12bis place Henri Bergson – 75008 Paris
www.gpf-france.org

IFACI
(Institut Francais de l'Audit et du Contrôle Internes)
40, avenue Hoche - 75008 Paris
www.ifaci.com

IFEC
(Institut Français des Experts-Comptables et des Commissaires aux comptes)
139, rue du Faubourg-Saint-Honoré - 75008 Paris
www.ifec.fr

IASB
(International Accounting Standards Board)
30 Cannon Street, London EC4M 6XH
Royaume-Uni
www.iasc.org.uk

SFAF
(Société Française des Analystes Financiers)
24, rue de Penthièvre - 75008 Paris
www.sfaf.com

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

Établissements de formation

Ecole Centrale Paris
Grande voie des Vignes
92295 Chatenay-Malabry Cedex
www.ecp.fr

Ecole Polytechnique
91128 Palaiseau Cedex
www.polytechnique.fr

ESCP-EAP, European School of Management
79, avenue de la République - 75011 Paris
www.escp-eap.net

Essec
(Ecole Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales)
Avenue Bernard-Hirsch
95021 Cergy-Pontoise Cedex
www.essec.fr

CFPB
(Centre de Formation de la Profession Bancaire)
CNIT – TSA 84001 – 92919 Paris La Défense
www.cfpb.fr

HEC
(Hautes Etudes Commerciales)
1 rue de la Libération – 78351 Jouy en Josas Cedex
www.hec.fr

IEP
(Institut d'Études Politiques)
27, rue Saint Guillaume – 75337 Paris Cedex 07
www.sciences-po.fr

Intec
(Institut National des Techniques Économiques et Comptables)
40 rue des Jeûneurs – 75002 Paris
http://intec.cnam.fr

Université Lumière Lyon 2
Faculté de Sciences Économiques et de Gestion
16 quai Claude Bernard – 69365 Lyon Cedex 07
http://eco.univ-lyon2.fr

Université Paris IX Dauphine
Place du Maréchal-de-Lattre-de-Tassigny
75775 Paris Cedex 16
www.dauphine.fr

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

Publications

■ REVUES

L'Agefi
(quotidien)
L'Agefi
8, rue du Sentier - 75082 Paris cedex 02
www.agefi.com

Analyse Financière
(trimestriel)
Coéditée par la SFAF et AGEFI
24, rue Penthièvre - 75008 Paris
www.sfaf.com

Audit
(bimestriel)
Ifaci (Institut de l'Audit et du Contrôle Interne)
40, avenue Hoche - 75008 Paris.
www.ifaci.com

B@nque
(bimestriel)
Publi-News
47, avenue Aristide Briand - 92300 Levallois-Perret
www.publi-news.fr

Banque Magazine
(mensuel)
La revue Banque SARL
18, rue La Fayette - 75009 Paris.
www.revue-banque.fr

Échanges
(mensuel)
DFCG (Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion)
99, boulevard Haussmann - 75008 Paris
www.dfcg.com

Journal des finances
(hebdomadaire)
Société du journal des finances SA
10, place du Général Catroux - 75017 Paris
www.jdf.fr

La Revue des Sciences de Gestion
(bimestriel)
Direction et Gestion SARL
8, rue Léopold Pillot, BP 49 - 91360 Epinay-sur-Orge

Revue française de comptabilité
(mensuel)
Conseil supérieur de l'ordre des Experts-comptables
153, rue de Courcelles – 75817 Paris Cedex 17
http://experts-comptables-fr.org

La vie des agences
(mensuel)
Finedit
31, rue Tronchet - 75008 Paris

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité
© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

■ OUVRAGES

Guide des métiers de la banque.
Revue Banque Edition, 2002.

Les métiers de la banque et de la finance.
Caroline Andréani, L'Étudiant, 2002.

Les métiers de la comptabilité et de la gestion.
Claire Collin, L'Étudiant, 2001.

Les métiers de la banque et de la finance.
A Paulin, Jeunes Éditions, 2000.

Les métiers de la comptabilité et de la gestion.
Carole Gamelin, Dominique Ségura, Studyrama, 2002.

Finance, Comptabilité.
Onisep, collection Avenirs, 2001.

Repères pour le futur 3.
Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, ECM, 2002.

■ ANNUAIRES PROFESSIONNELS

Annuaire de l'Afic
(Association Française des Investisseurs en Capital risque), annuel.

Annuaire Agefi de la finance
Éd. AGEFI, annuel.

Annuaire des back-offices
Éd. Ficom, annuel.

Annuaire des banques et de la finance
Publications Mandel, annuel
www.mandelnet.com

Annuaire Dafsa des banques
Éd. Dafsaliens, annuel.

Annuaire des établissements bancaires
2 volumes. Éd. Ficom, annuel.

Annuaire de la gestion financière
AFG ASFFI (annuel)

Annuaire des salles de marché
Éd. Ficom, annuel.

Crédit management
Le guide de la gestion du risque client
MM Éditions, annuel.

Liste des membres de l'ASF
(Association des Sociétés Financières)
ASF, annuel.

Guide des cabinets d'audit et d'expertise comptable
experts-comptables, commissaires aux comptes, auditeurs, partenaires de la profession comptable. Éditions du Management, annuel.

Annuaire des membres de l'ordre des experts comptables
www.experts-comptables.com

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

Sites Internet

■ EMPLOI

www.jobfinance.com
Ce site, riche en informations, propose des offres d'emploi (moteur de recherche), le dépôt de CV et la gestion des candidatures, des informations et conseils pratiques, des annuaires (recruteurs et banques), une sélection de liens et une newsletter.

www.lgb-recrutement.com
Site du groupe LGB Finance dédié au recrutement de candidats pour le monde bancaire et financier.

www.efinancialcareers.fr
Offres d'emploi en banque, finance, assurance et conseils en gestion de carrière.

www.qualisteam.com
Site emploi pour spécialistes de la banque et de la finance, proposant l'actualité du jour, des offres d'emploi et une candidathèque ; une rubrique formation et de nombreux services comme la librairie, un agenda, un forum, des conseils pratiques, etc.

www.haysworks.com/france/comptabilite/french/division.html
Hays Personnel Comptabilité, cabinet de recrutement spécialisé dans les domaines de la finance et de la comptabilité.

■ GÉNÉRAL

http://europa.eu.int/scadplus/leg/fr/lvb/l26040.htm
Normes comptables internationales, textes de l'Union européenne.

www.laportedelafinance.com
Annuaire financier francophone proposant environ 700 sites référencés par thème (dont emploi).

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

ANNEXES

- ABRÉVIATIONS
- LEXIQUE

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

Abréviations

AG : Assemblée générale

AMF : Autorité des marchés financiers, voulue par la loi de sécurité financière et issue de la fusion de la COB et du CMF

BM : Banque mondiale

CAC : Commissaires aux comptes

CAC : Système de cotation assistée en continue (système français)

CAC 40 : Indice phare de la Bourse de Paris composé des 40 plus grosses valeurs de la cote parisienne

CAF : Capacité d'autofinancement

CDG : Contrôle de gestion

CMF : Conseil des marchés financiers, appelé à fusionner avec la COB pour donner l'AMF, régulateur unique pour les marchés.

COB : Commission des opérations de bourse, appelée à fusionner avec le CMF pour donner naissance à l'AMF, régulateur unique pour les marchés

DAF : Directeur (direction) administratif (ve) et financier(e)

DCF : Discounted Cash Flow

DECF : Diplôme d'Études Comptables et Financières

DESCF : Diplôme d'Études Supérieures Comptables et Financières

DPECF : Diplôme Préparatoire d'Études Comptables et Financières. Le DPECF se prépare en une année après le baccalauréat. L'atout du DPECF est la possibilité d'obtenir le DECF en 3 années (au lieu de 4 avec un BTS ou un DUT)

DEC : Diplôme d'expertise comptable

DF : Directeur (direction) financier

EBE : Excédent brut d'exploitation

ERP : Entreprise ressources planning ou PGI

EURIBOR : Euro Interbank Offered Rate

FCP : Fonds commun de placement

IAS : International accounting standards

M&A : Merger and acquisition (fusion et acquisition)

MATIF : Marché à terme international de France

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

MBA : Master of Business and Administration

MONEP : Marché des options négociables de Paris

MSTCF : Maîtrise de Sciences Techniques Comptables et Financières

OPCVM : Organisme de placement collectif en valeurs mobilières qui regroupe les SICAV et les FCP

PGI : Progiciel de gestion intégré ou ERP

RN : Résultat net

SARL : Société anonyme à responsabilité limitée

Second Marché : Compartiment de la cote réservé aux valeurs moyennes, créé en 1983. Des règles très strictes notamment en taille de flottant y sont spécifiques

SWAP : Échange des paiement d'intérêt de deux dettes généralement libellées dans la même monnaie, l'une étant à taux variable, l'autre à taux fixe

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

Lexique

■ FINANCE - COMPTABILITÉ

Action : Titre de propriété représentant une fraction du capital d'une entreprise et donnant à son porteur le droit de vote aux assemblées, le droit à l'information et le droit aux bénéfices (dividendes).

Actionnaire : Personne physique ou morale liée à la société non pas par le contrat de société mais par la détention d'actions de cette société.

Administration fiscale : Terme générique désignant l'ensemble des services des impôts (établissement, contrôle et recouvrement).

***Back office* :** Ensemble des procédures de traitement administratif (confirmation des ordres, règlement des espèces, livraison des titres) des opérations conclues en bourse par la salle de marché d'un intermédiaire financier.

Bilan : Photographie de la valeur patrimoniale de l'entreprise à un instant donné.

CA : Chiffre d'affaires (montant total des ventes de biens et services pendant une période déterminée).

CAC : Commissaire aux comptes. Cabinet comptable nommé par l'assemblée générale. Il vérifie et certifie la régularité et la vérité des comptes.

CAC 40 : C'est un indice composé des 40 valeurs les plus actives du marché français des actions. Il est calculé en continu tous les jours. De plus, il est régulièrement ajusté, certaines entreprises y entrent et d'autres en sortent.

Conseil d'administration : Conseil dont les membres sont nommés par l'assemblée générale ordinaire (cf. définition) et qui élisent ensuite le PDG. Les administrateurs disposent des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société.

Consolidation : Méthode comptable qui intègre à due proportion les comptes des filiales. Il existe trois grandes méthodes de consolidation : intégration globale, intégration proportionnelle ou mise en équivalence.

Contentieux : Litige, différend susceptible d'être mis en discussion devant les juges. Désigne l'ensemble des litiges relevant d'un tribunal ou d'un ensemble de juridictions (ex. : contentieux administratifs relevant des juridictions administratives).

***Desk* :** Dans une salle de marché, bureau de traders traitant d'un produit.

Eurostoxx 50 : Indice boursier regroupant les 50 plus importantes valeurs des pays membres de la zone euro.

***Front office* (salle des marchés) :** Ensemble des opérateurs au sein d'une salle de marché ayant en charge la négociation des opérations financières.

IASB (International Accounting Standards Board) : Organisme chargé de favoriser l'émergence de règles comptables internationales.

Indice : Moyenne pondérée des cours d'un échantillon de valeurs sélectionnées pour leur représentativité (ex : indice CAC 40).

Indice de référence (Benchmark) : Il sert de point de repère pour analyser la performance de la gestion d'un portefeuille. Il représente un panier de titres significatifs d'un segment de placement donné.

Jour le jour : Dans le domaine des pensions, du marché des changes et du marché interbancaire, cela s'emploie pour désigner une opération dont le début est fixé le jour même et l'échéance au lendemain.

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité

Marché à terme : Marché sur lequel des transactions donnent lieu à paiement et livraison des actifs financiers ou des marchandises à une échéance ultérieure.

Obligation : Titre négociable représentant la part d'un emprunt émis par l'État, une collectivité publique, une entreprise publique ou une société privée. Terme qui désigne d'une part le titre matériel émis et d'autre part la créance elle-même.

Originateur : Métier de la banque d'investissement, l'originateur est à l'origine des valeurs mobilières. Son rôle consiste à trouver les financements appropriés aux besoins des entreprises. Sa mission est double : commerciale, il doit aller chercher les mandats ; technique, il monte les opérations.

Salle des marchés : Ensemble des opérateurs ayant en charge la négociation des opérations financières.

■ RESSOURCES HUMAINES

Activité : Ensemble de tâches à accomplir par le salarié dans le cadre d'une situation de travail et mobilisant des compétences déterminées. Par exemple, l'une des activités du responsable de la communication interne consiste à définir les actions de communication ; une autre de ses activités est de conseiller les cadres dirigeants.

Fiche métier : Elle décrit un emploi type, c'est-à-dire un modèle d'emploi théorique reconstruit à partir d'un ensemble de postes réels présentant des proximités suffisantes (en termes de compétences mobilisées et de finalité) pour être étudiés et traités de façon globale. On peut distinguer plusieurs emplois types (ou métiers) au sein d'une même fonction. Par exemple, au sein de la fonction communication, on distingue les métiers de directeur de la communication, responsable de la communication interne, responsable de la communication externe, attaché de presse, chargé des relations publiques, journaliste d'entreprise.

Finalité (du métier) : La finalité du métier est sa raison d'être. Elle permet d'en comprendre le rôle et l'utilité dans l'organisation. Par exemple, la finalité du métier de responsable de la communication interne est de développer la culture de l'entreprise ou du groupe.

Fonction : Ensemble de métiers qui concourent à un même objectif final. La plupart des entreprises présentent le même découpage interne entre grandes fonctions : direction générale, production, comptabilité, ressources humaines, communication, fonction commerciale, etc. Ainsi, l'objectif de la fonction communication est de construire et promouvoir une image positive et cohérente de l'entreprise.

Poste de travail : Regroupement d'activités exercées régulièrement par un salarié. Le poste de travail est défini par l'entreprise : lieu d'exercice, contenu et modalités d'exécution.

Secteur (d'activité) : Regroupement de l'ensemble des entreprises ou des établissements exerçant une activité principale similaire. A titre d'illustration, on peut citer les secteurs de l'hôtellerie, des transports, de l'industrie mécanique, de la construction, de l'assurance, etc. Le secteur définit l'activité de l'entreprise et non celle du salarié.

© Apec - Référentiel des métiers cadres de la finance et de la comptabilité