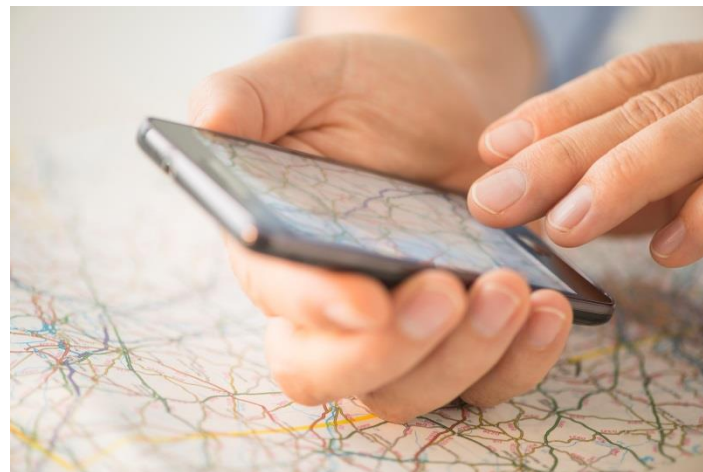


## Fonction consolidation A la recherche des frontières de demain









# Vos contacts



---

**Caroline MARROT**  
Associée Deloitte  
[cmarrot@deloitte.com](mailto:cmarrot@deloitte.com)

# Sommaire

1	<b>Le directeur de la consolidation : profil et parcours</b>	
2	<b>Un champ de responsabilité à géométrie variable</b>	
3	<b>Equipes : experts ou vivier de hauts potentiels ?</b>	
4	<b>Rémunération : technicité et rareté récompensées</b>	
5	<b>Perspectives d'évolution : la consolidation, une cage dorée ?</b>	
6	<b>Synthèse</b>	

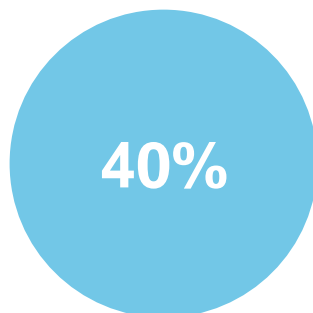
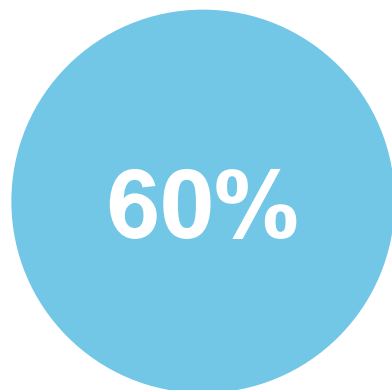


# Etude réalisée auprès de 74 directeurs de consolidation de groupes français

## TAILLE DU GROUPE

CA < 5 MDS €

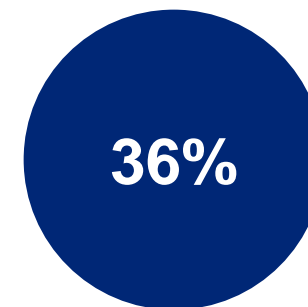
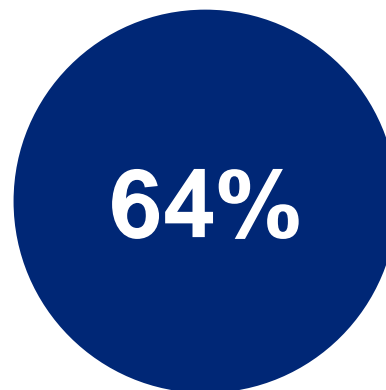
CA > 5 MDS €



## GROUPE COTÉ/NON COTÉ

GROUPE COTÉ

GROUPE NON COTÉ

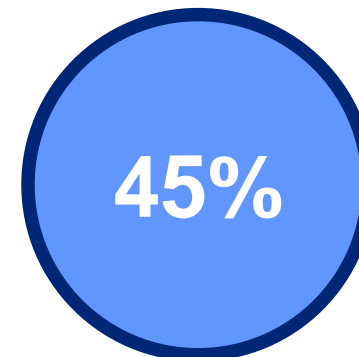
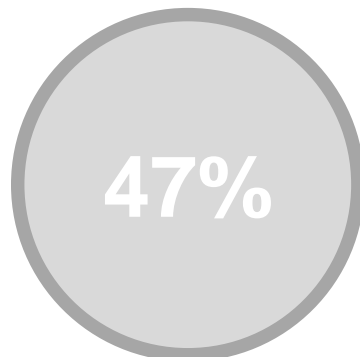


## SECTEURS D'ACTIVITÉ

SERVICES NON FINANCIERS

SERVICES FINANCIERS

INDUSTRIES

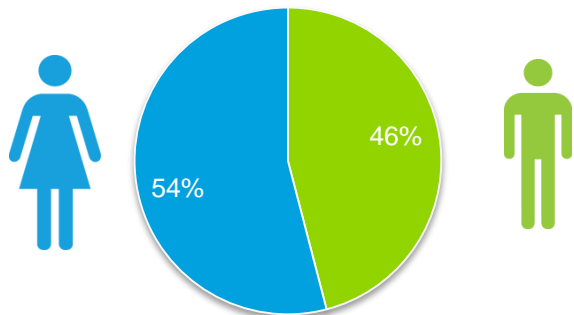


# Le directeur de la consolidation : profil et parcours



# La diversité des profils : une richesse dans un univers complexe !

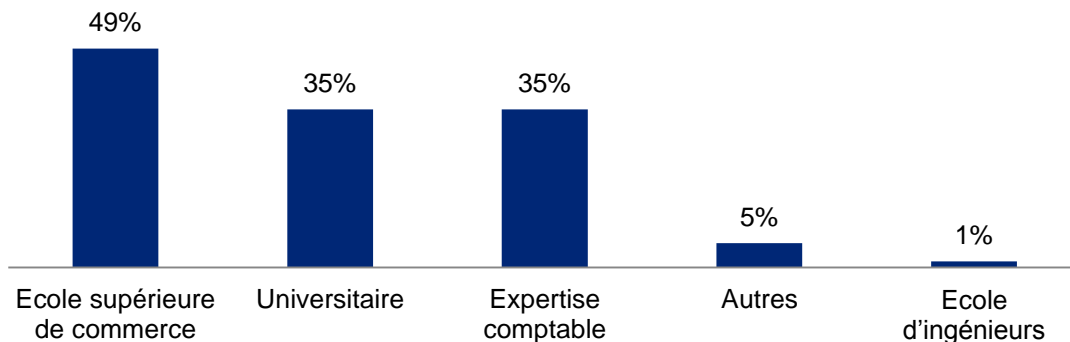
## AUTANT DE FEMMES QUE D'HOMMES...



Q29. Êtes-vous un homme ou une femme ?

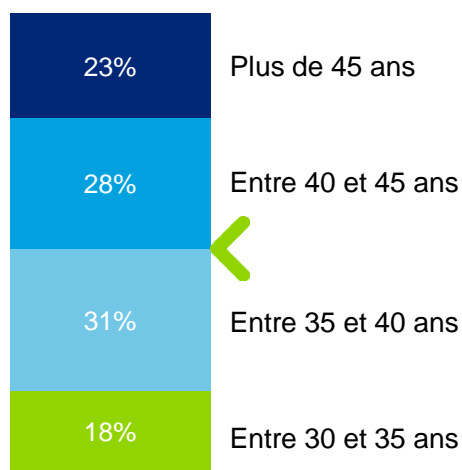


## DIPLÔMÉ D'ÉCOLE DE COMMERCE OU UNIVERSITAIRE, VOIRE DOUBLE DIPLÔMÉ

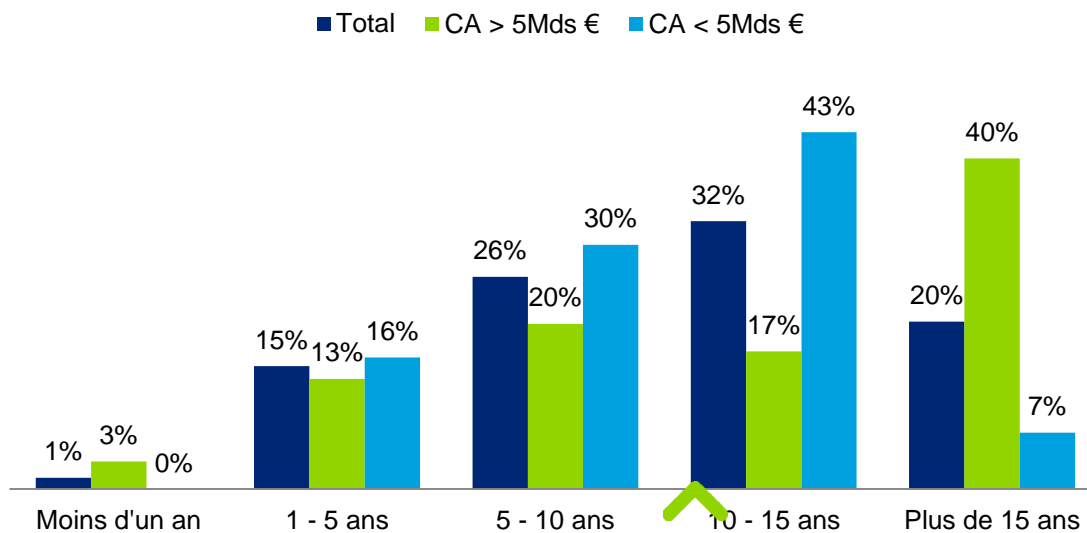


Q3. Quels diplômes possédez-vous ?

## ... AVEC SOUVENT UNE FORTE EXPÉRIENCE EN CONSOLIDATION ET UNE CERTAINE SÉNIORITÉ DANS LES GRANDS GROUPES



Q30. Quel âge avez-vous ?

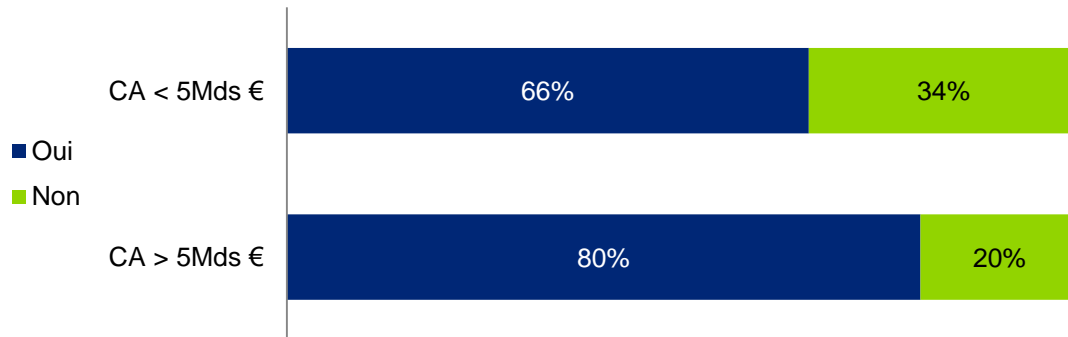


Q4c. Combien d'années d'expérience professionnelle avez-vous dans la consolidation ?



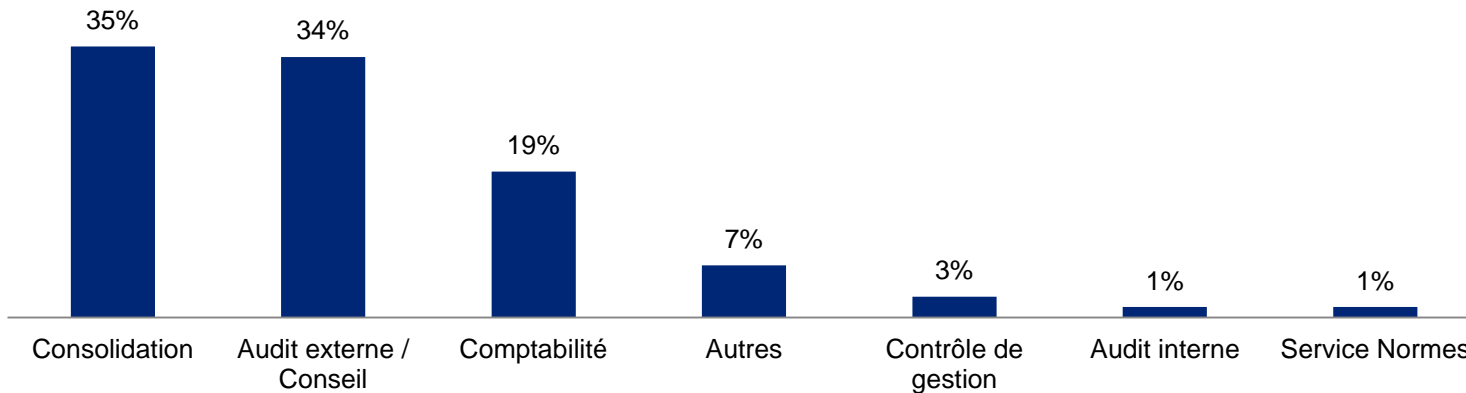
# Un apprentissage solide autour de parcours homogènes

## L'AUDIT, UNE BONNE ÉCOLE POUR UNE CARRIÈRE EN CONSOLIDATION...



Q5. Avez-vous fait de l'audit durant votre parcours ?

## ... SOUVENT SUIVI D'UNE EXPÉRIENCE EN CONSOLIDATION OU EN COMPTABILITÉ





# Des directeurs de consolidation HEUREUX !

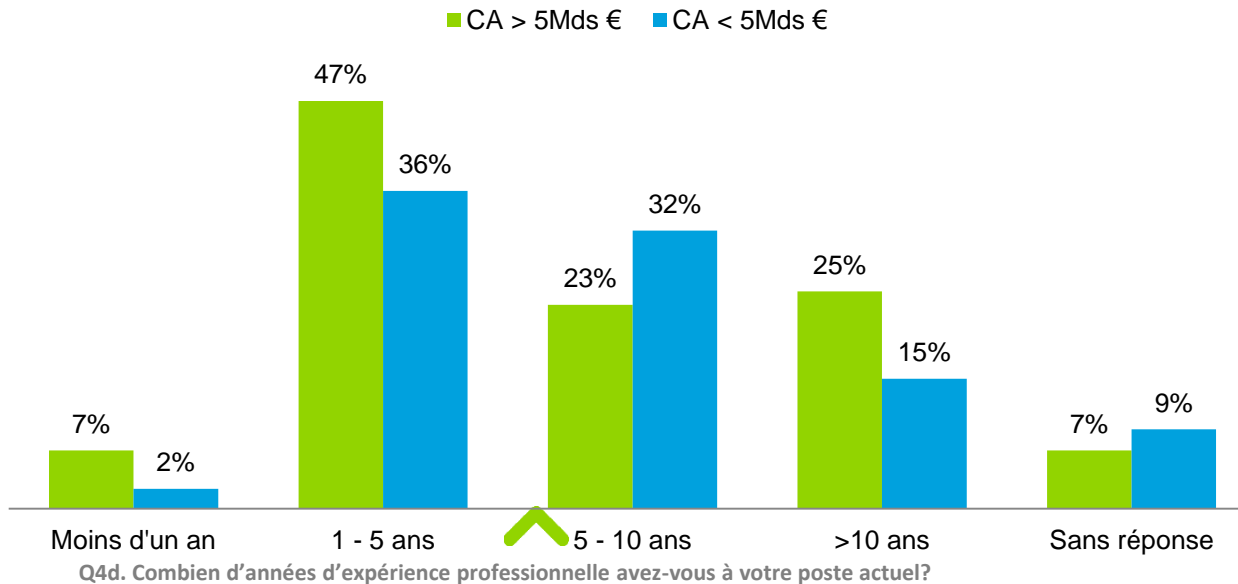
## UN NIVEAU EXCEPTIONNEL DE SATISFACTION DANS LEUR POSTE ACTUEL



93%

Q8. Etes-vous satisfait de votre poste actuel ?

## ... ET UNE STABILITÉ DANS LA FONCTION



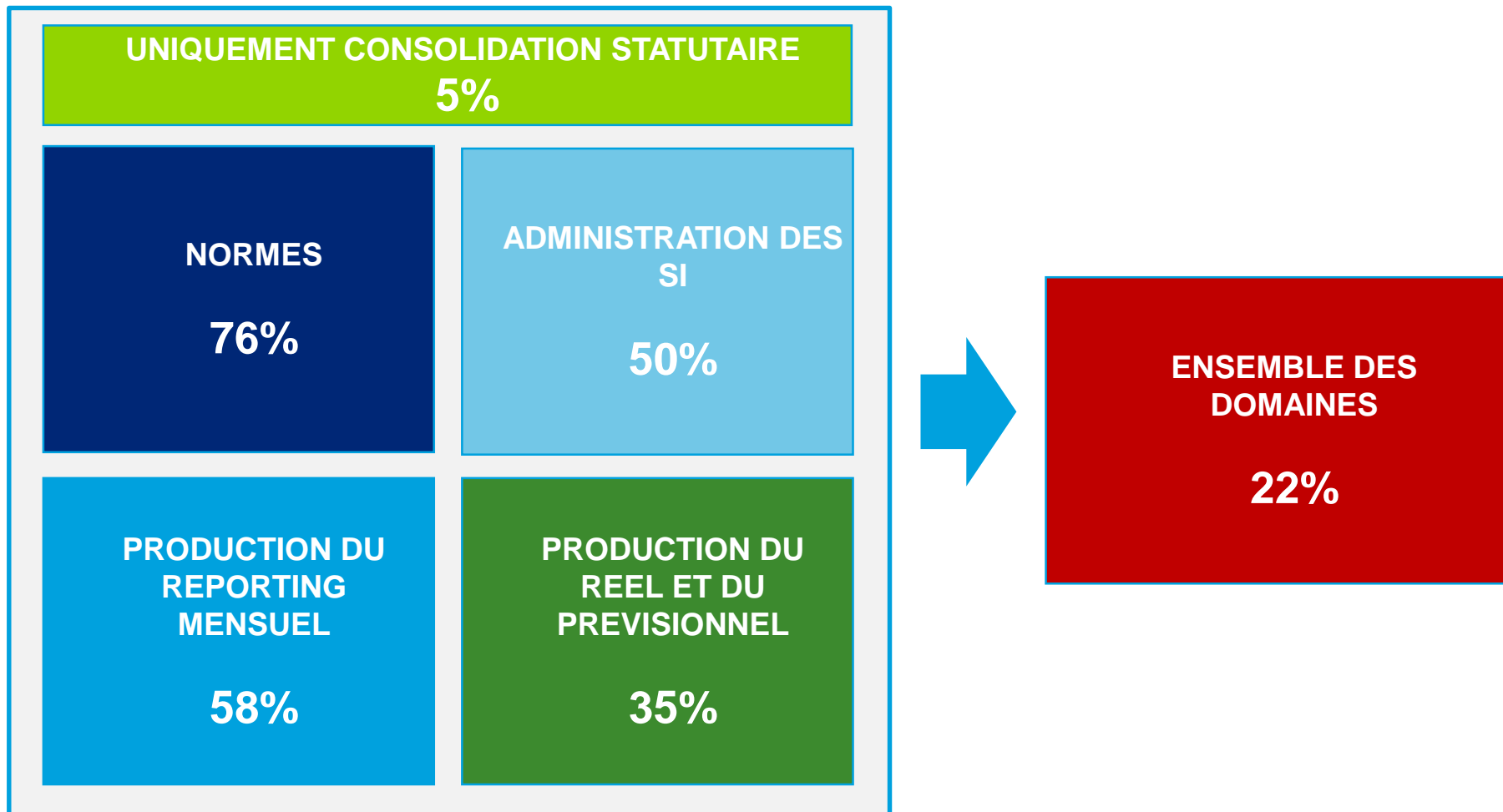


# Un champ de responsabilité à géométrie variable



# Une couverture fonctionnelle qui peut encore s'étendre

## DOMAINES DE COUVERTURE FONCTIONNELLE DES DIRECTEURS DE CONSOLIDATION

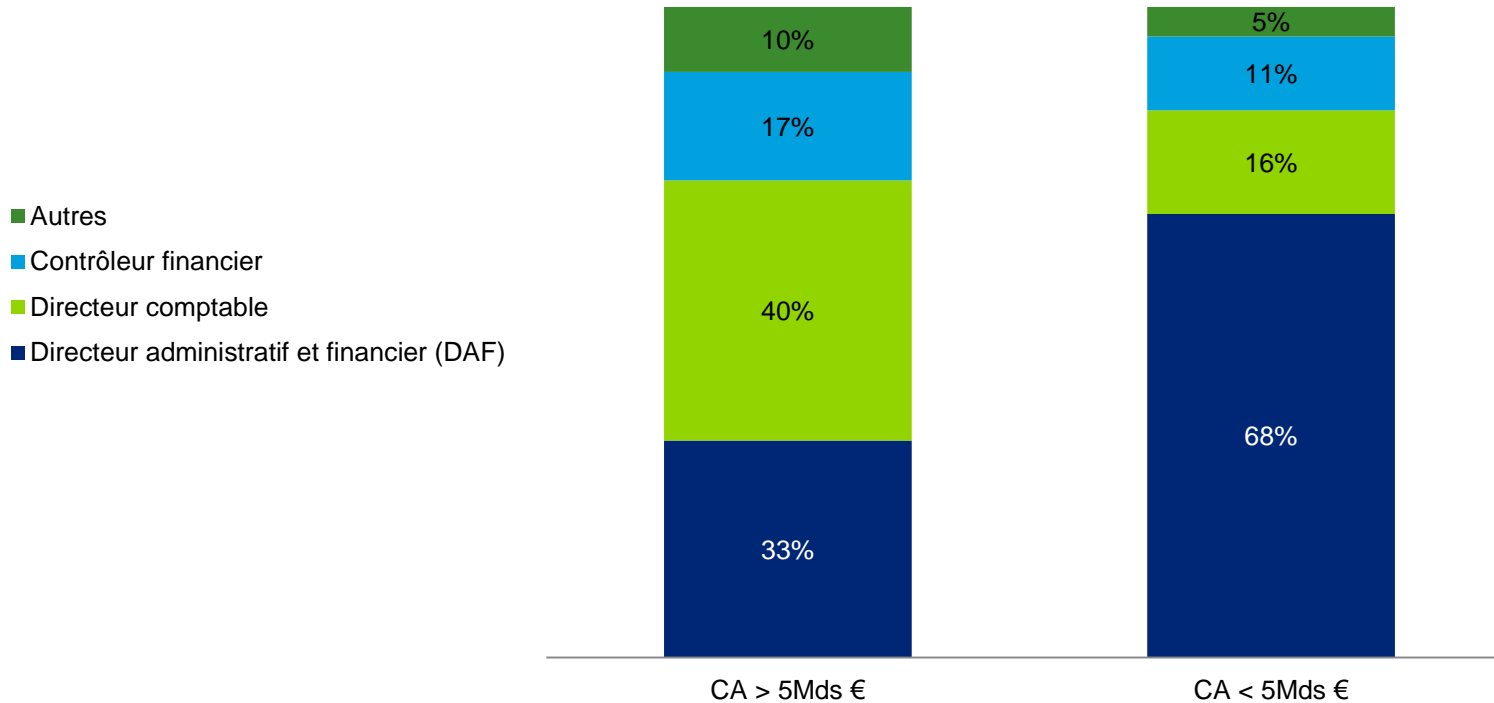


Q1. Avez-vous sous votre responsabilité...?



# Un rattachement qui dépend en grande partie de la taille et de la structure du groupe

## UN RATTACHEMENT LE PLUS SOUVENT AU DIRECTEUR COMPTABLE OU AU DIRECTEUR FINANCIER



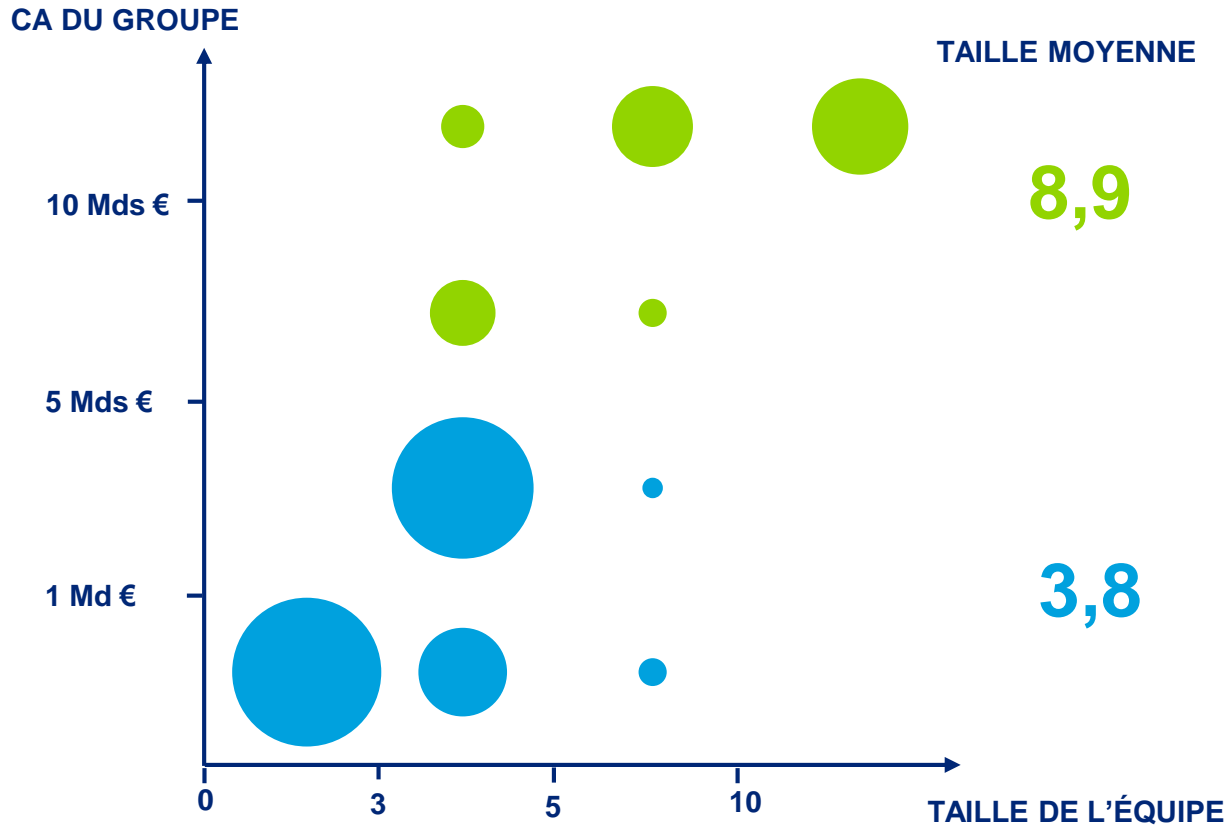
Q2 Êtes-vous rattaché(e) au...?

Equipes : experts ou vivier  
de hauts potentiels ?

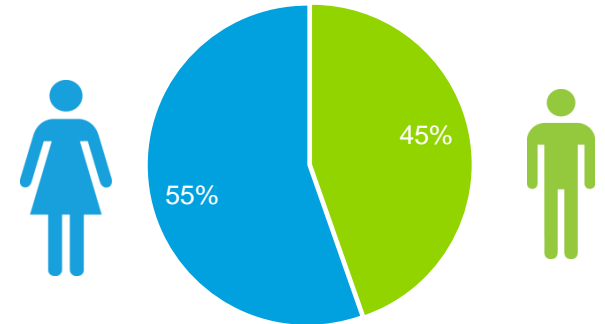


# Un dimensionnement des équipes de production imparfaitement corrélé à la taille du groupe

TAILLE DES ÉQUIPES DE PRODUCTION EN FONCTION DU CA DU GROUPE



AUTANT D'HOMMES QUE DE FEMMES...



EFFECTIFS MOYENS HORS DE LA PRODUCTION

**1,9**

personne pour  
l'administration des SI

**1,7**

personne pour les normes

Q15. Quelle est la composition de votre équipe ?



# Les équipes de consolidation : un vivier de talents pour les grands groupes ?

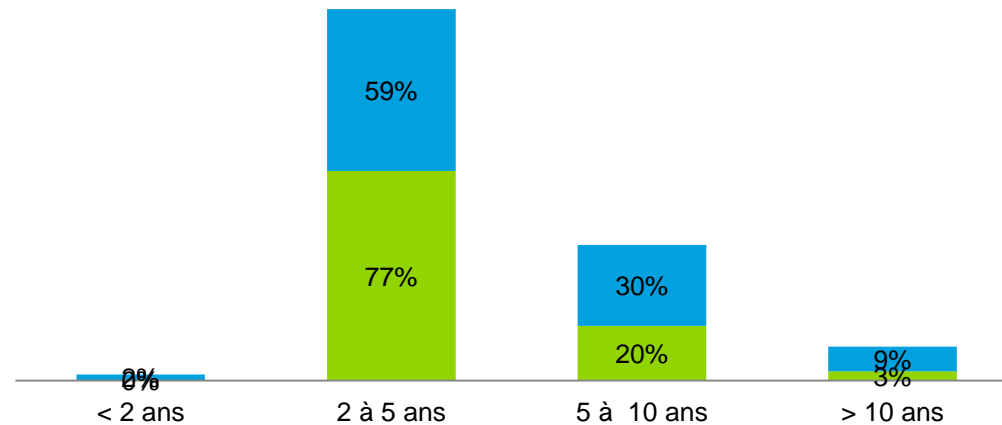
UNE MOYENNE D'ÂGE PLUS JEUNE DANS LES GRANDS GROUPES...

... DES ÉQUIPES PLUS MOBILES

■ CA > 5 Mds € ■ CA < 5 Mds €

**53%**

des équipes ont moins de 35 ans dans les très grands groupes



Q16. Quelle est la moyenne d'âge de votre équipe ?

Q17. En moyenne, combien de temps vos collaborateurs restent-ils dans votre équipe ?

**ET DONT LA COMPÉTENCE EST APPRÉCIÉE**

**82%**

des directeurs de consolidation satisfaits des compétences et de la taille de leurs équipes

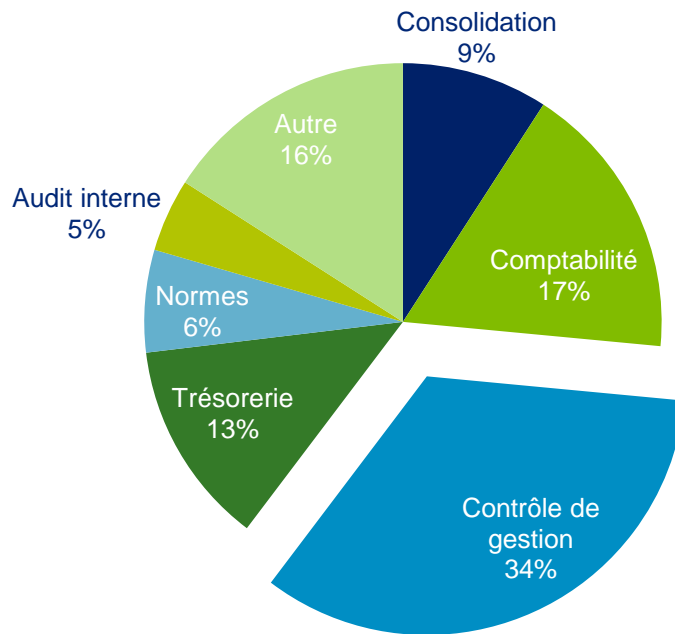
Q18a. Que pensez-vous de l'adéquation de la taille de votre équipe avec la charge de travail ?

Q18b. Que pensez-vous de l'adéquation de la compétence de votre équipe avec les travaux demandés ?

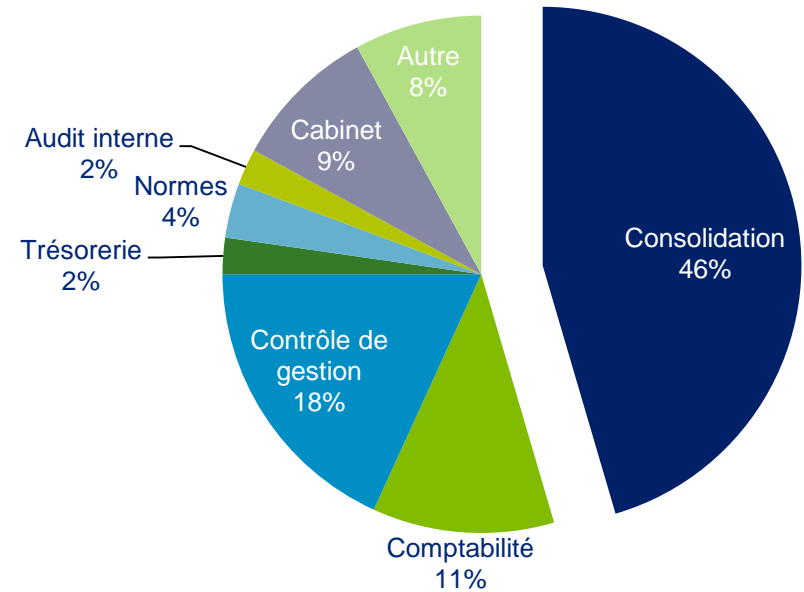
# ... Et un tremplin vers d'autres métiers de la finance

## MOBILITÉS INTERNES ET EXTERNES DES ÉQUIPES APRÈS LA CONSOLIDATION DANS LE GROUPE

### Mobilités internes les plus fréquentes



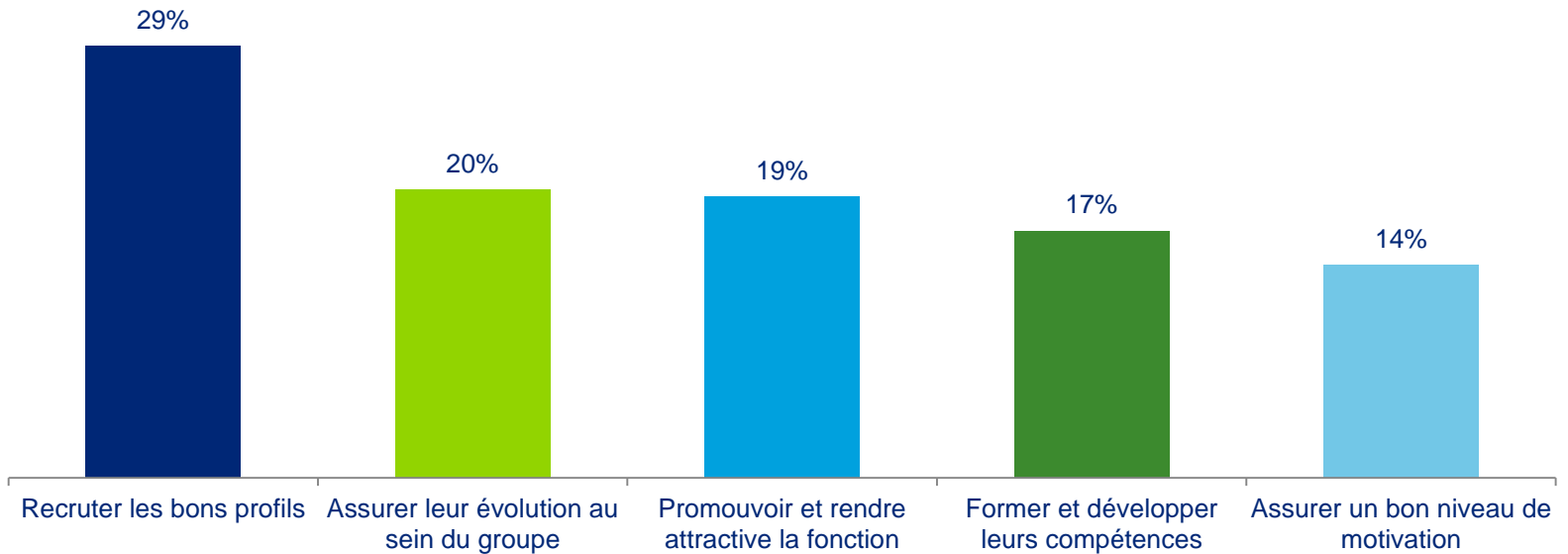
### Mobilités externes les plus fréquentes



Q19. Vers quels autres postes les anciens membres de votre équipe évoluent-ils en général ?

# Gestion des talents - Première difficulté : les attirer !

## ATTIRER LES TALENTS : UN ENJEU MAJEUR



Q24. Quelles sont selon vous les principales difficultés dans la gestion des talents d'une équipe de consolidation ?





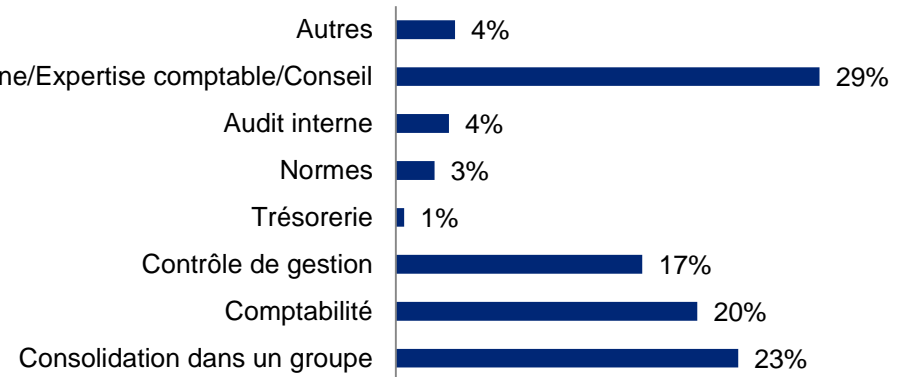
# Une rareté des ressources qui rend le recrutement difficile

## DES RECRUTEMENTS MOYENS ANNUELS RELATIVEMENT ÉLEVÉS



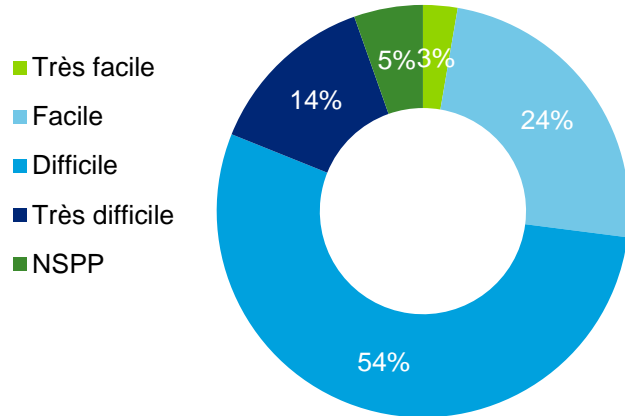
Q22. Sur les 5 dernières années, combien de recrutements en moyenne avez-vous effectués annuellement ?

## AVEC DES PROFILS ISSUS DE CABINETS OU DE FONCTIONS SIMILAIRES

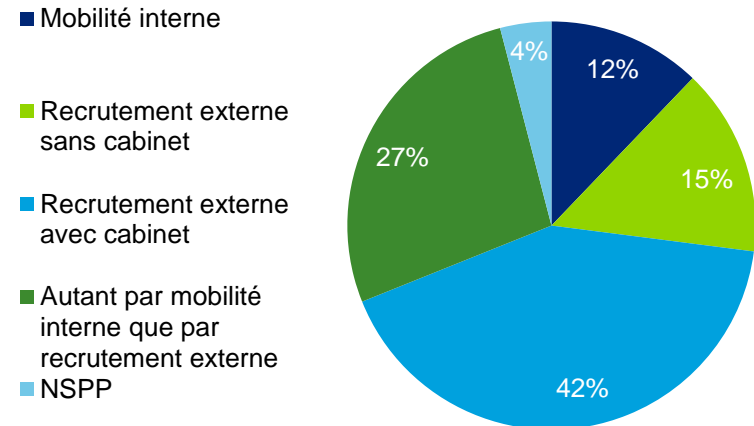


Q20. Quel est le précédent poste en général de vos équipes ?

## PRÈS DE 70% DES DIRECTEURS JUGENT LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT DIFFICILE



Q23. Comment qualifieriez-vous le niveau de difficulté du recrutement de nouveaux collaborateurs dans votre équipe ?

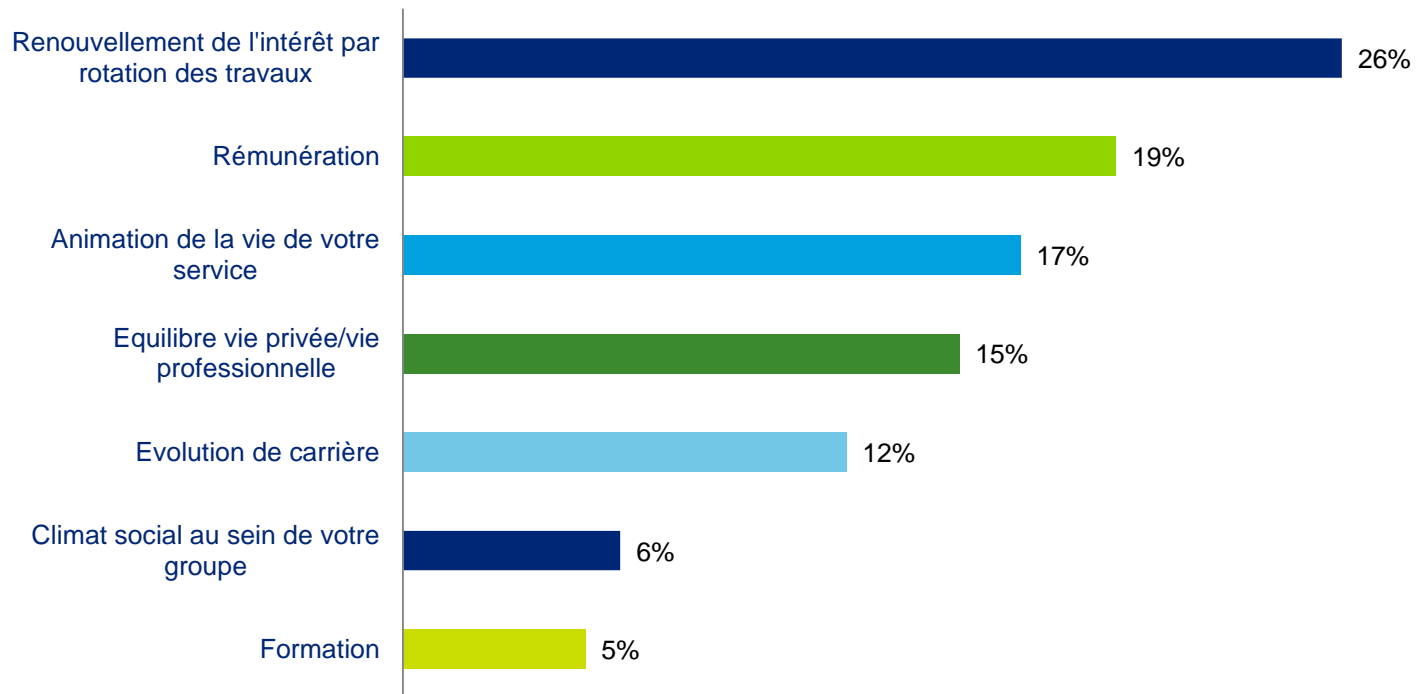


Q21. Comment recrutez-vous vos équipes de façon générale ?



# Gestion des talents – Deuxième difficulté : les retenir !

## LES RETENIR : PLUSIEURS LEVIERS UTILISÉS



Q25. Quels outils de fidélisation estimez-vous les plus efficaces ?

# Rémunération : technicité et rareté récompensées

# € La rémunération des directeurs de la consolidation compétitive par rapport aux autres métiers de la finance mais disparate

UNE RÉMUNÉRATION MOYENNE TRÈS DIFFÉRENTE EN FONCTION DE LA TAILLE DU GROUPE...

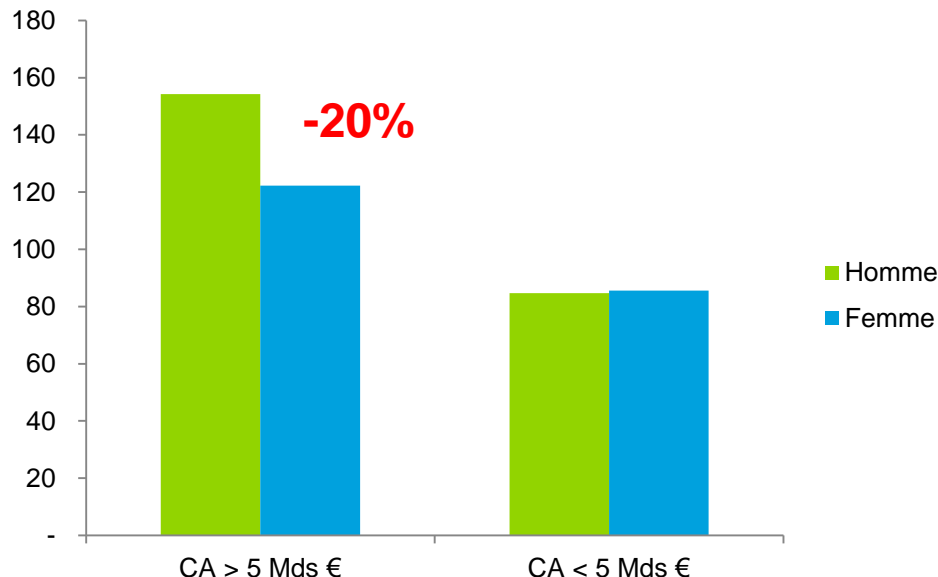
**139** K€

**85** K€

pour les groupes avec un CA > 5 Mds €

pour les groupes avec un CA < 5 Mds €

... MAIS AUSSI EN FONCTION DU SEXE



## COMPARAISONS AVEC LE MARCHÉ

POSITIONNEMENT PAR RAPPORT AUX RÉMUNÉRATIONS MOYENNES DES AUTRES FONCTIONS DE CADRE SUPÉRIEUR EN FINANCE

- +4%** Au global
- +7%** vs comptables
- 0%** vs contrôleurs de gestion

ECART DE RÉMUNÉRATION CONSTATÉ EN MOYENNE ENTRE HOMMES ET FEMMES CHEZ LES CADRES SUPÉRIEURS FINANCE

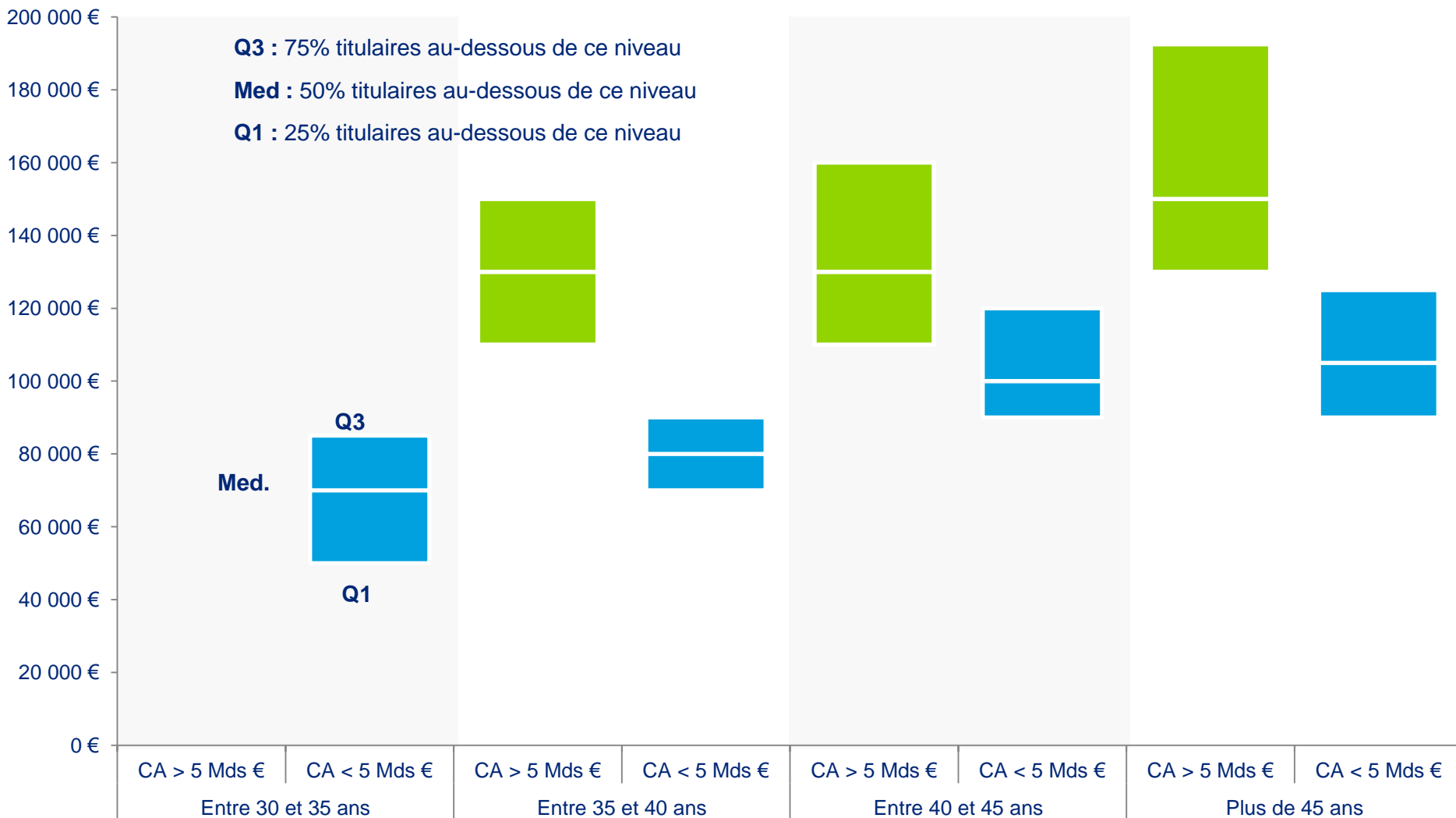
**- 8%\***

\*Source : étude de rémunération Deloitte ERI 2013  
[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-France/Local%20Assets/Documents/publications/Deloitte\\_plaquetteERI\\_2014.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-France/Local%20Assets/Documents/publications/Deloitte_plaquetteERI_2014.pdf)

Q31. Quelle est votre rémunération brute annuelle (tout compris : salaires, primes, participation, intéressement) ?



# Pour autant avec de nombreuses disparités, en particulier dans les groupes de grande taille



# Perspectives d'évolution : la consolidation, une cage dorée?



# Des professionnels passionnés, mais un investissement professionnel important



## LES SOURCES DE SATISFACTION

	CA >5Mds €	CA <5Mds €
1. Vous réalisez une mission passionnante	94%*	89%*
2. Vous êtes reconnu(e) à votre juste valeur	97%	80%
3. Vous avez le soutien hiérarchique	90%	78%
4. Vous augmentez vos compétences	80%	79%
5. Vous avez un niveau de stress raisonnable	70%	80%



## LES OMBRES AU TABLEAU

	CA >5Mds €	CA <5Mds €
1. Vous n'avez pas la possibilité d'évoluer à l'international	46%**	59%**
2. Vous ne bénéficiez pas d'aides adaptées	48%	48%
3. Vous ne maintenez pas un équilibre vie privée /vie prof.	60%	32%
4. Vous n'avez pas une charge de travail raisonnable	53%	30%
5. Vous ne constituez pas un réseau relationnel intéressant	24%	43%

\*Taux de satisfaction indiqué par les directeurs de consolidation, cumulant les réponses « Tout à fait » et « Plutôt »

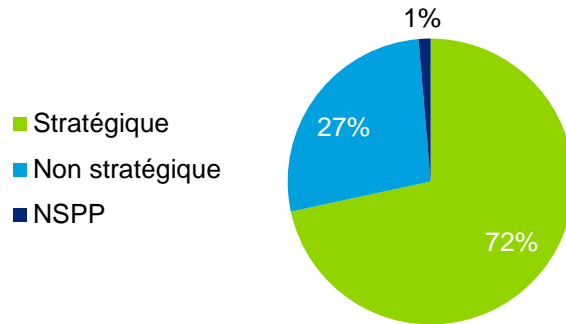
\*\*Taux d'insatisfaction indiqué par les directeurs de consolidation, cumulant les réponses « Pas vraiment » et « Pas du tout »

Q12. Quels sont les éléments que vous souhaiteriez voir s'améliorer dans votre quotidien ?



# Une fonction reconnue mais trop souvent perçue comme une fonction d'expertise

## UNE FONCTION CONSIDÉRÉE COMME STRATÉGIQUE PAR LES DIRECTIONS DES GROUPES



## CE QUI NE SEMBLE POURTANT PAS BÉNÉFICIER SUFFISAMMENT AUX DIRECTEURS DE CONSOLIDATION



51%

des répondants estiment que ce caractère stratégique ne se traduit pas en promotion et reconnaissance

Q14. Pensez-vous que la Direction de votre groupe considère la fonction consolidation comme... ?



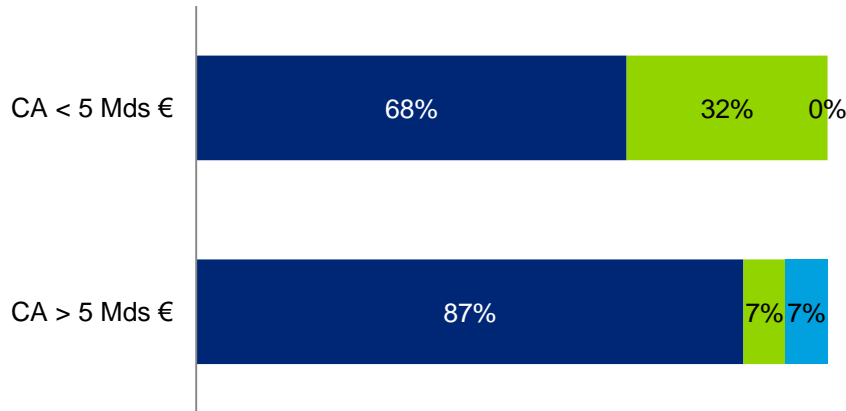


# Le directeur de consolidation, fidèle à son groupe et peu enclin à quitter son poste à court/moyen terme

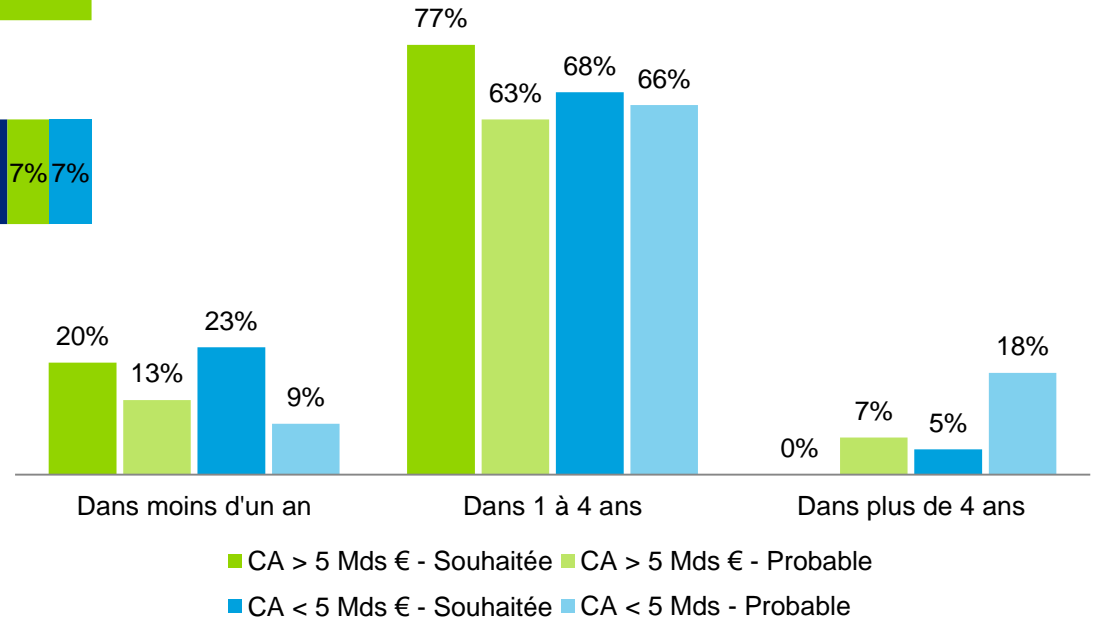
## UN DÉSIR DE MOBILITÉ QUI RESTE RAISONNABLE ET ESSENTIELLEMENT ORIENTÉ VERS L'INTERNE

### TYPE DE MOBILITÉ SOUHAITÉE

■ Mobilité interne ■ Mobilité externe ■ NSPP



### A QUELLE ÉCHÉANCE ?



Q10. Quel type de mobilité souhaitez-vous privilégier?

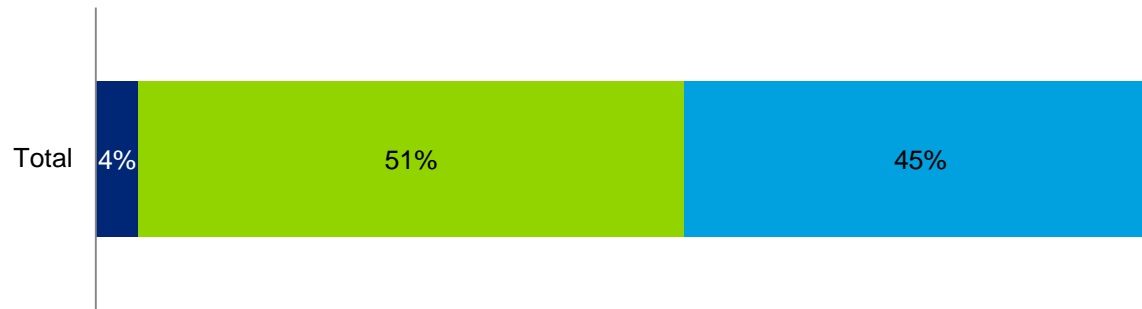
Q11. Sous quelle échéance... ?



# La direction de la consolidation : une cage dorée?

PRÈS DE LA MOITIÉ DES DIRECTEURS DE CONSOLIDATION CONSIDÈRENT QU'ILS SONT DANS UNE FONCTION DONT IL EST DIFFICILE DE SORTIR

---



- Un tremplin vers des postes de direction dans d'autres domaines
- Un tremplin vers des postes de direction dans la finance
- Une fonction dont il est difficile de sortir

Q13. Considérez-vous que la fonction de direction de la consolidation est... ?



# La direction de la consolidation : une cage dorée ?

UN SOUHAIT D'ÉVOLUTION CONFRONTÉ PARFOIS À UNE RÉALITÉ DIFFÉRENTE

**54%**

des directeurs se projettent avec confiance dans leur évolution future

**22%**

des répondants ne se projettent pas dans leur évolution future

Nombre de réponses avec corrélation parfaite entre évolution souhaitée et évolution certainement prévisible	%
DAF filiale ou sous-groupe	39%
Directeur comptable	7%
Contrôle de gestion	3%
Autre	5%

**10%**

d'entre eux souhaiteraient évoluer hors de la direction financière

Q9a. Vers quel type de poste pensez-vous que l'on va vous proposer d'évoluer au sein du groupe ?

Q9b. Vers quel type de poste souhaiteriez-vous évoluer ?



# Une projection au-delà des frontières de la consolidation?

## *Verbatim – Extraits des réponses des directeurs*

### SE DÉMARQUER DU CONTRÔLE DE GESTION

---

« Le problème est d'être perçu comme un expert des normes, difficilement remplaçable sur ce sujet et de manquer un peu de culture contrôle de gestion. »

« Le directeur consolidation est considéré comme un technicien de la comptabilité. Mieux comprendre les problématiques opérationnelles de l'entreprise ou être impliqué dedans comme l'est un contrôleur de gestion faciliterait la sortie de ce poste. »

« Manque de reconnaissance de la fonction car cela reste une fonction support et non pas une fonction "noble" comme le contrôle de gestion. La fonction doit se tourner davantage vers les métiers et arriver à superviser l'ensemble des fonctions comptables afin de devenir une fonction moins vue comme un bocal au siège. »

### MIEUX COMMUNIQUER SUR SON POSTE

---

« Communiquer sur le fait qu'on a développé des compétences transverses permettant d'appréhender l'ensemble des responsabilités incombant à un directeur financier »

« C'est surtout le regard des autres membres de la communauté financière qu'il faudrait faire évoluer. Le métier est mal connu et souvent nous sommes assimilés à des techniciens alors que la fonction est beaucoup plus riche ... Une direction de la consolidation a les qualités nécessaires pour prendre un poste de direction financière. »

### AGIR POUR TRANSFORMER LA FONCTION

---

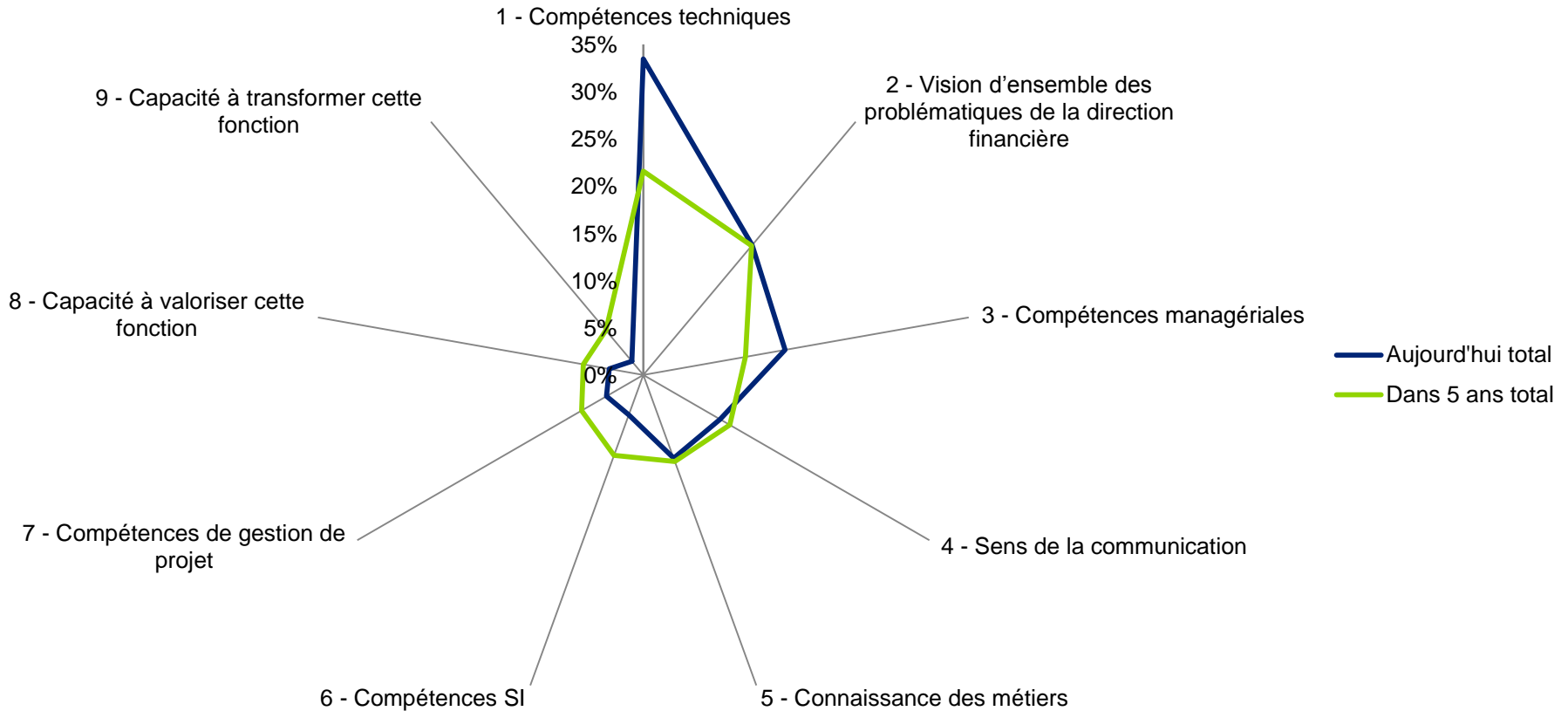
« Faire évoluer la fonction vers plus de transversalité vs image de technicité qu'elle a actuellement »

« Passage obligé à la consolidation pour évoluer dans la fonction finance »

« La consolidation est un métier technique mais qui requiert des capacités d'analyse et d'adaptation, une vision économique, des aptitudes pour travailler en transverse et une bonne gestion du stress... Le consolideur pourrait être plus proche des décisions stratégiques des directions générales et pourrait efficacement gérer des projets. Il faut faire évoluer les formations (universités, écoles) et mener des actions (RH, séminaires..) en ce sens. »



# Des compétences centrées sur la technique et une évolution anticipée à 5 ans peu marquée



Q7a. Quelles sont selon vous les principales compétences/qualités que doit avoir un directeur de la consolidation aujourd'hui ?  
Q7b. Quelles sont selon vous les principales compétences/qualités que devra avoir un directeur de la consolidation dans 5 ans ?

# Synthèse

# Dynamique RH des directeurs de consolidation

## Ce qu'il faut retenir

Décembre  
2013



74

Nombre de  
répondants à l'étude

**50%** des directeurs de consolidation  
- sont en poste depuis plus de 5 ans  
- ont au moins 10 ans d'expérience en consolidation

**+4%**

*par rapport à la rémunération des autres cadres supérieurs en finance*

**60%** ont du mal à maintenir un équilibre satisfaisant vie professionnelle/vie privée

**22%** des directeurs de consolidation ont un **périmètre de responsabilité large**

**93%**

**de taux de satisfaction dans leur fonction**

**+90%** estiment qu'ils réalisent une mission passionnante

**82%**  
*sont satisfaits des équipes (nombre et compétences)*

**70%**  
*jugent le processus de recrutement difficile*

**54%** se projettent avec confiance dans leur évolution future

**45%** considèrent qu'il est difficile de sortir de leur fonction

**54%**  
*de femmes directeurs de consolidation et autant dans les équipes*

Taille des équipes (en moyenne)

**8,9** pour les grands groupes et de **3,8** pour les autres



Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). En France, Deloitte SA est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory, à ses clients des secteurs public ou privé, de toutes tailles et de toutes activités. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à des expertises locales pointues, afin d'accompagner ses clients dans leur développement partout où ils opèrent. Nos 200 000 professionnels sont animés par un objectif commun, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 7 950 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit et risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.