

*Focus sur
les pratiques de consolidation
des groupes en France*

RESTITUTION DE L'ÉTUDE ESCP-FIDANZA 2012

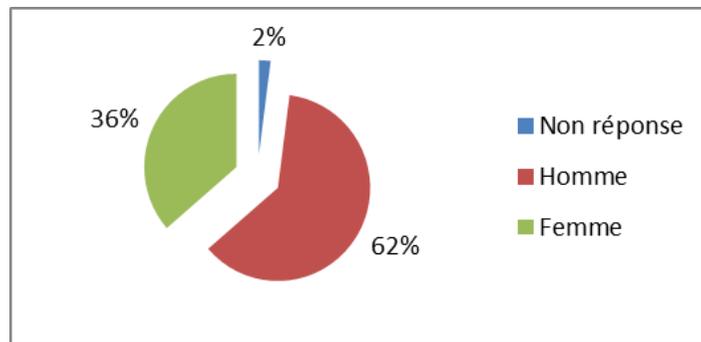
SOMMAIRE

1	Structure de l'échantillon	p. 3-4
2	Acteurs comptables	p. 5-6
3	Organisation et outils de consolidation	p. 7
4	Processus de consolidation	p. 8
5	Enjeux d'une consolidation optimisée	p. 9-13
6	Autres attentes	p. 14-15
7	Zoom sur les PME/ETI	p. 16-19
8	Conclusions	p. 20



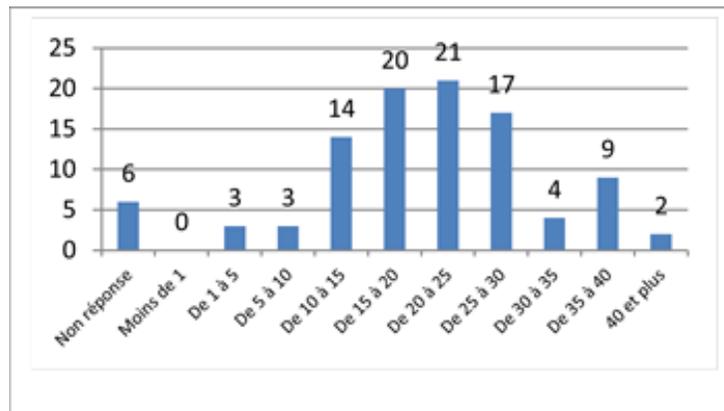
Fidanza a commandé en 2012 une enquête à l'ESCP Europe afin de mieux cerner les attentes des directeurs financiers. L'enquête a été réalisée entre le 14 mai et le 25 juin 2012. Au cours de cette étude, 101 personnes ont été interrogées.

Répartition par sexe de l'échantillon

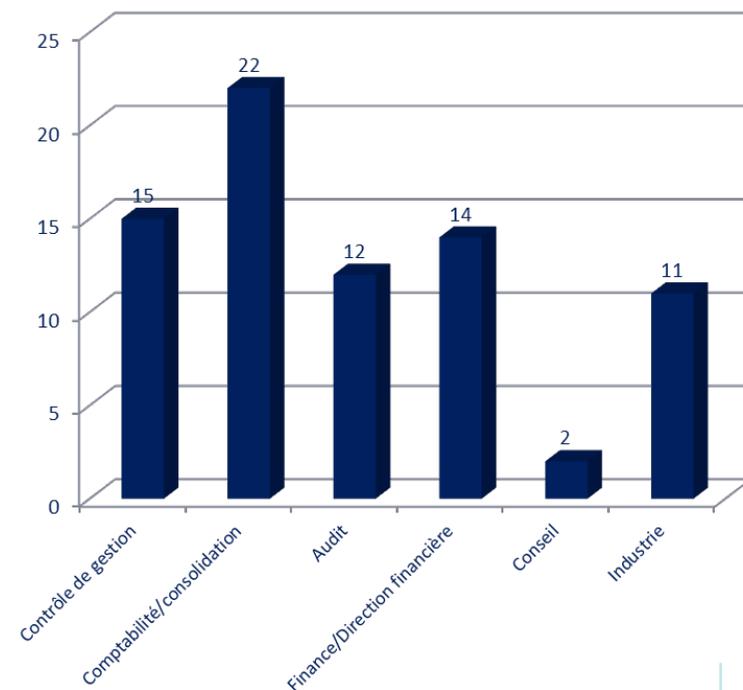


- Les personnes interrogées sont **des hommes dans près de deux tiers des cas**.
- Il s'agit de personnes qui ont, pour la plupart, **une carrière déjà conséquente**, puisque le nombre moyen d'années d'expérience de l'échantillon s'élève à **20,73 ans**.

Nombre d'années d'expérience

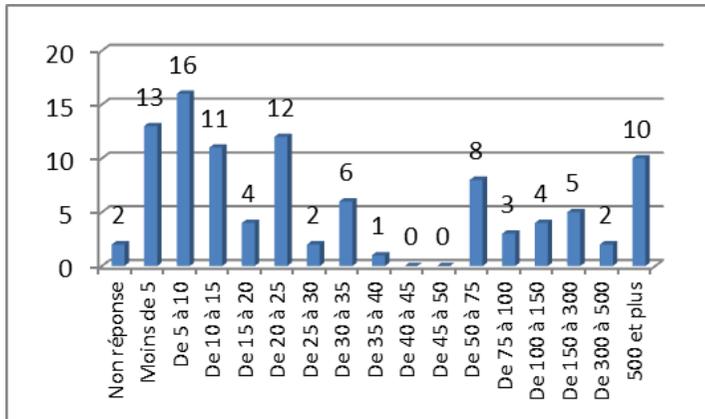


Parcours professionnel des personnes interrogées

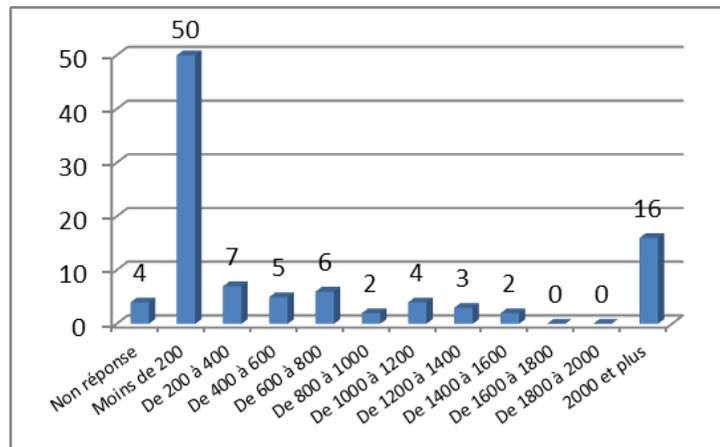




Nombre de sociétés du groupe

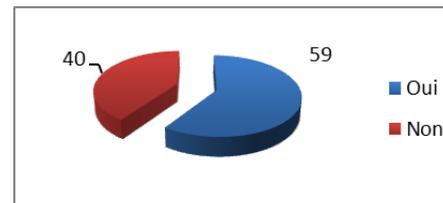


Effectifs du groupe

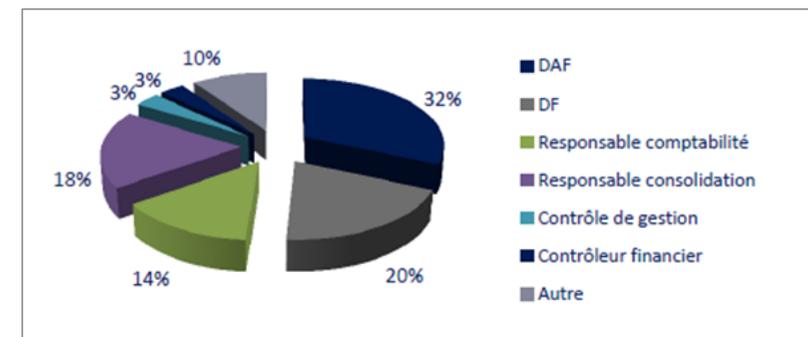


- L'échantillon se caractérise en premier lieu par sa diversité au niveau de la taille des groupes interrogés, puisque deux ensembles semblent se former : un premier ensemble composé des **65 groupes les plus petits**, qui ont tous moins de 40 sociétés en leur sein. Un second, composé de **32 groupes de taille plus importante**, puisque ceux-ci sont composés d'au moins 50 sociétés.
- Plus de la moitié des groupes étudiés au cours de cette étude emploient **moins de 200 personnes**, et seize groupes ont **plus de 2000 collaborateurs**.
- Parmi les structures de moins de 200 salariés, une proportion significative des groupes sont de petite taille, puisque **24 groupes emploient moins de 50 personnes**.

Répartition des groupes cotés et non cotés



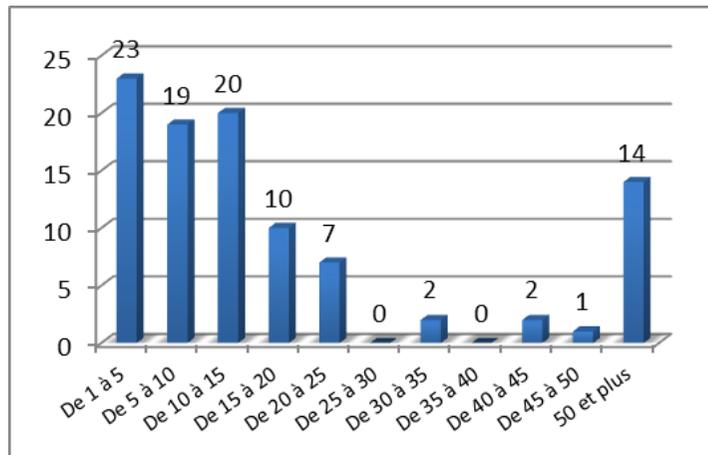
Poste occupé



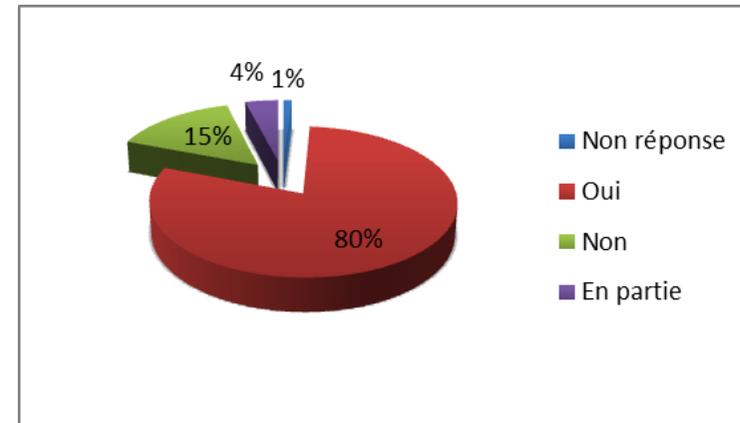


La taille des équipes du service comptable est d'abord liée à la taille du groupe

L'effectif du service comptable



Le service comptable est-il dans les mêmes locaux que la direction financière ?



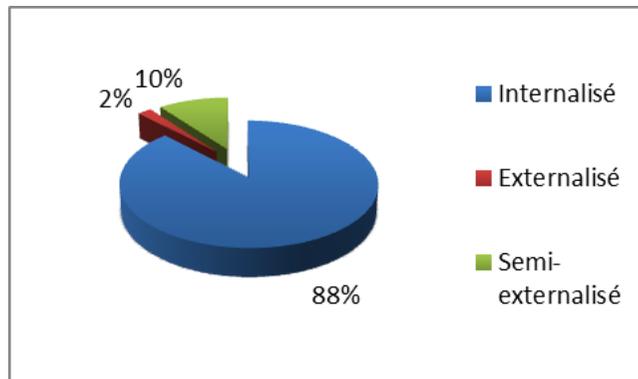
- Environ un quart des groupes ont un service comptable composé de moins de cinq personnes. On peut, en effet, estimer que le faible nombre d'acteurs en présence rend indispensable une coopération rapprochée.

- La proximité géographique des services comptables et des directions financières est globalement la règle, puisque dans 80% des cas, ils sont situés dans les mêmes locaux. Ce pourcentage s'élève à 90% pour les 42 groupes dont le service comptable compte moins de 10 personnes.

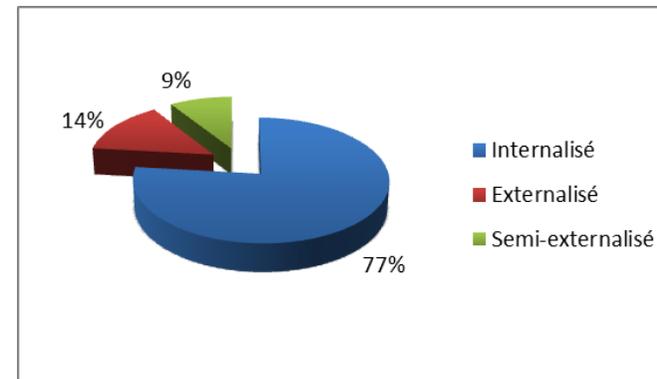


Les missions comptables sont très majoritairement réalisées par des équipes internes

La production des comptes sociaux est-elle internalisée ou externalisée ?



Le processus de consolidation est-il internalisé ou externalisé ?



- Que ce soit pour la production des comptes sociaux, ou pour les opérations de consolidation, **le recours à l'externalisation est globalement assez peu fréquent**. On peut fournir plusieurs hypothèses pour expliquer ceci :
 - Les groupes aiment avoir la maîtrise de leurs comptes, et préfèrent **investir pour développer des compétences en interne** plutôt que de **faire appel à des acteurs extérieurs**.
 - L'internalisation est une **pratique par défaut** qui est rendue obligatoire par **l'importance des honoraires demandés**.
- Néanmoins, **l'appel à des acteurs extérieurs est plus fréquent pour la consolidation que pour la production des comptes sociaux**. Si ce décalage est assez intuitif (l'inverse aurait été difficilement compréhensible), il peut toutefois laisser penser que certains groupes ne disposent pas des compétences nécessaires pour établir leur propre consolidation.
- La semi-externalisation est une pratique relativement répandue (plus répandue que l'externalisation, s'agissant des comptes sociaux) : est-ce le signe que **les groupes réclament davantage d'accompagnement** pour réaliser leurs comptes sociaux ?

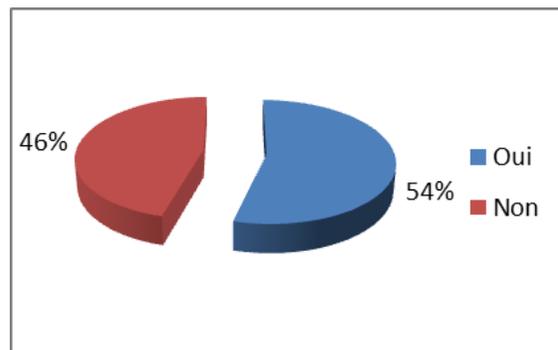


Deux noms dominent très nettement le marché des logiciels de consolidation :

- Hypérion
- Magnitude / SAP

Cependant, ce marché est très atomisé, puisqu'un très grand nombre de logiciels ont été recensés au cours de cette étude. On note également le recours fréquent à Excel plutôt qu'à un logiciel de consolidation.

Avez-vous un manuel de consolidation ?

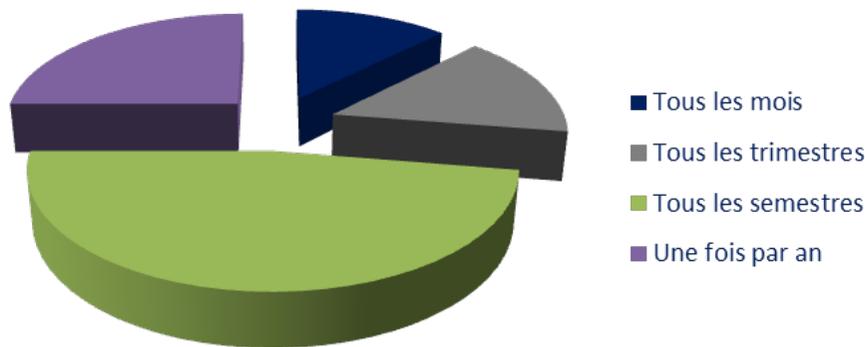


- L'utilisation de **manuels de consolidation** par les entreprises est une **pratique moyennement répandue**, puisqu'à peine plus de la moitié des groupes affirment en avoir un.
- Cependant, le graphique ci-contre permet de conjecturer **une relation entre la taille du groupe et sa tendance à disposer d'un manuel de consolidation**. Dans l'échantillon étudié, il ressort également que la proportion de groupes ayant un manuel de consolidation monte à plus de 65% parmi les groupes cotés en bourse.



La fréquence des consolidations mensuelles et trimestrielles est sensiblement la même dans les groupes cotés et non cotés

À quelle fréquence procédez-vous à des opérations de consolidation ?

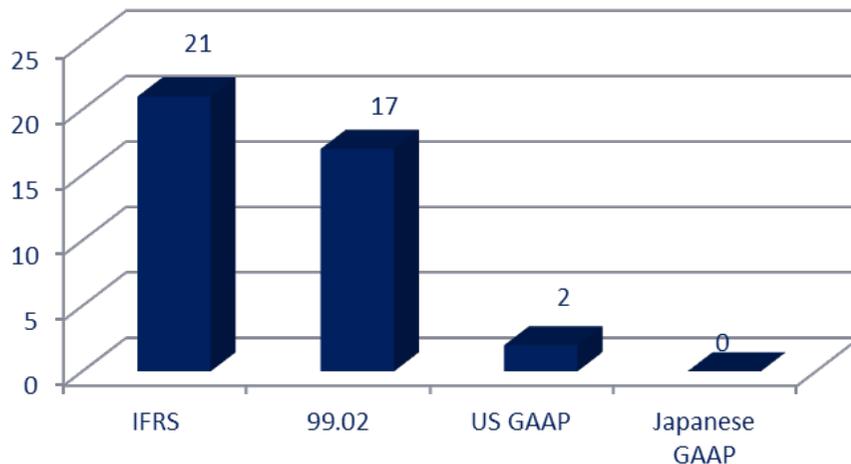
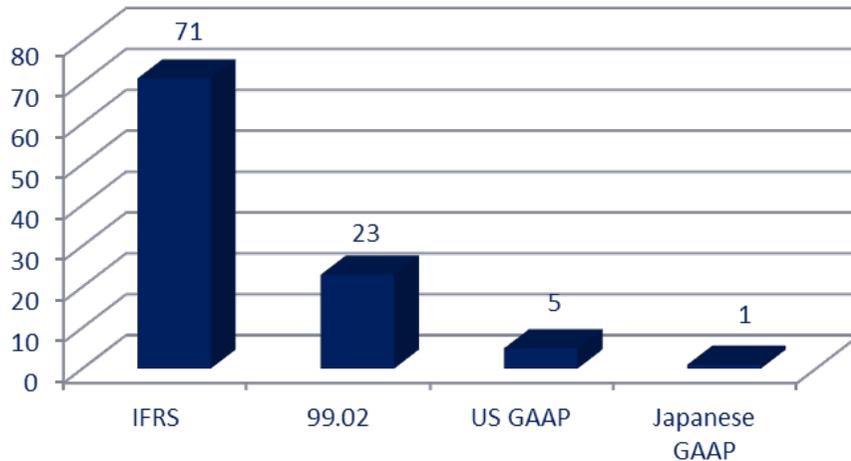


- **Importance de la fréquence semestrielle** : presque la moitié procède à des opérations de consolidation tous les semestres.
- Nous pouvons dès lors dégager une certaine tendance pour les groupes de moins de 30 sociétés : **ils effectuent des opérations de consolidation moins fréquemment que les plus grands groupes.**
- **La fréquence de consolidation n'est pas directement liée au niveau du chiffre d'affaires des groupes.**
- Mise à part la fréquence mensuelle (qui reste relativement marginale), **la fréquence de consolidation diminue quand la taille du groupe diminue.**



71% des groupes établissent de leur plein gré les comptes consolidés en normes IFRS

Quels référentiels les groupes utilisent-ils?

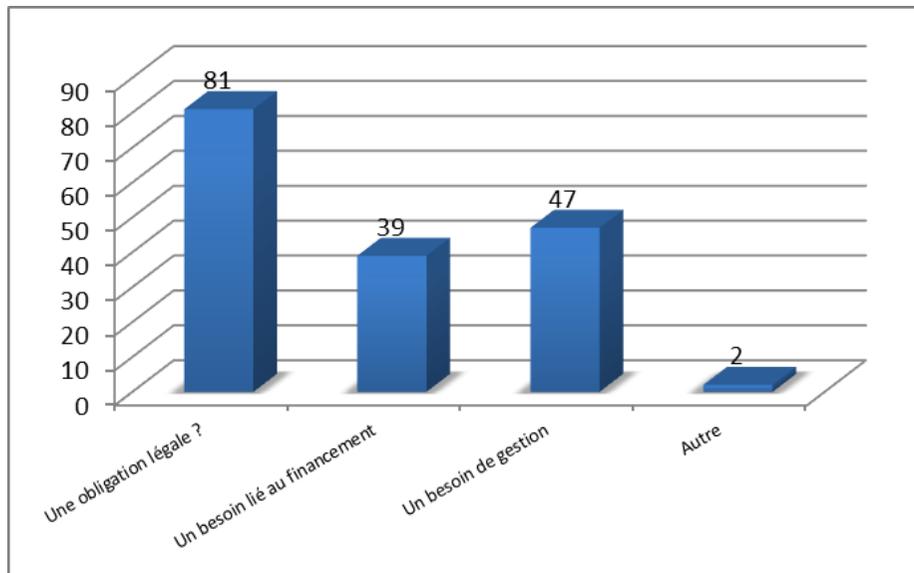


- Une majorité de groupes utilise les IFRS comme référentiel comptable, ce qui laisse penser qu'une **uniformisation des pratiques comptables à l'échelle mondiale** est bien en train de se dessiner.
- Depuis juillet 2002, les entreprises faisant appel public à l'épargne sont contraintes de présenter leurs comptes consolidés en IFRS, pourtant, le passage aux IFRS a été également fait par des groupes non cotés : **sur les 71% utilisant ce référentiel, 17% ne sont pas des groupes cotés.**
- Parmi les 40 groupes les plus petits, la majorité utilise également les normes IFRS comme référentiel comptable.
- Parmi les motivations de ces groupes, on peut trouver la volonté d'avoir à disposition une information financière IFRS dans la perspective de projets d'ouverture de capital ou de vocation mais aussi la volonté de se trouver dans une logique d'anticipation.



La consolidation correspond encore majoritairement à une obligation légale.

Pour votre groupe la consolidation correspond à :

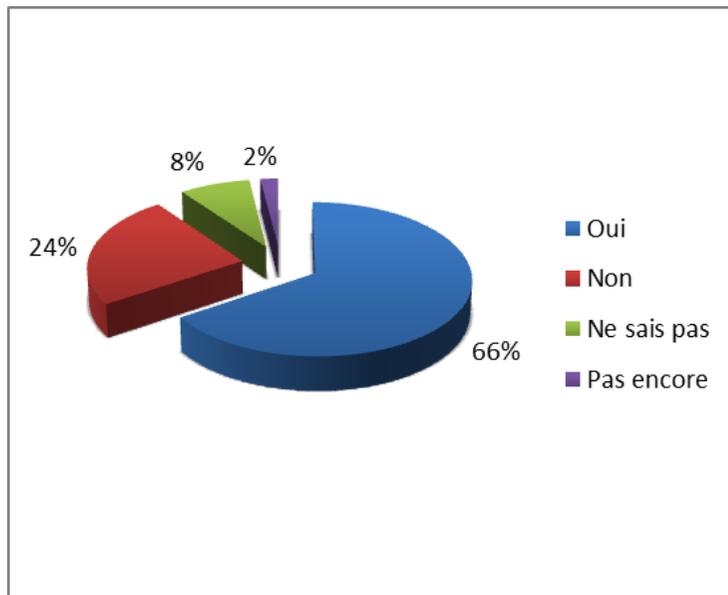


- Pour près de huit groupes sur dix, la consolidation répond à une obligation légale : elle est donc vue comme une contrainte réglementaire à laquelle il convient de se plier.
- Les motifs, « Un besoin lié au financement » et « Un besoin de gestion » apparaissent eux, près de deux fois moins fréquemment, ce qui peut témoigner d'une méconnaissance des potentialités offertes par la consolidation
- Les bienfaits liés à la consolidation sont surtout connus des grands groupes, et les plus petites structures ont plus tendance à la considérer comme une contrainte.



La consolidation est perçue comme une vertu pour la gestion, mais pas encore systématiquement comme un réel besoin de gestion.

Vos comptes consolidés sont-ils utilisés pour des analyses de gestion ?

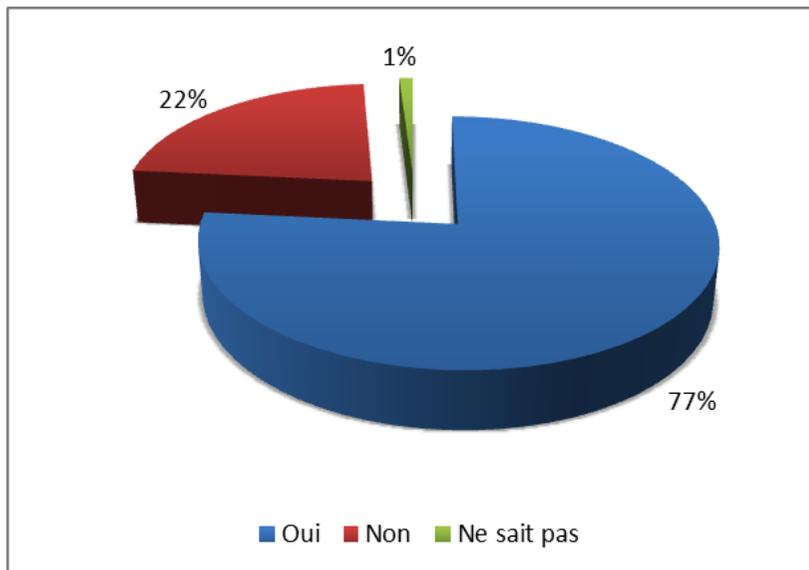


- Dans les deux tiers des cas, les comptes consolidés sont utilisés pour des analyses de gestion, ce qui témoigne bien d'une croyance dans les vertus de la consolidation. En effet, la consolidation est davantage vue comme un outil permettant de réaliser des analyses de gestion (pour 66% des groupes) que comme un réel besoin de gestion (39%).
- Les analyses qui peuvent être réalisées grâce aux comptes consolidés sont assez diverses, ce qui confirme bien que globalement, la consolidation peut être employée dans de nombreux domaines de la gestion. Huit directeurs financiers interrogés affirment même que les comptes consolidés sont utilisés pour « toutes les opérations » de gestion.



Il existe un décalage persistant entre les analyses de gestion qu'estiment réaliser les groupes à l'aide des comptes consolidés, et celles qu'ils réalisent vraiment.

Établissez-vous des budgets ou des plans à terme sous format consolidé ?



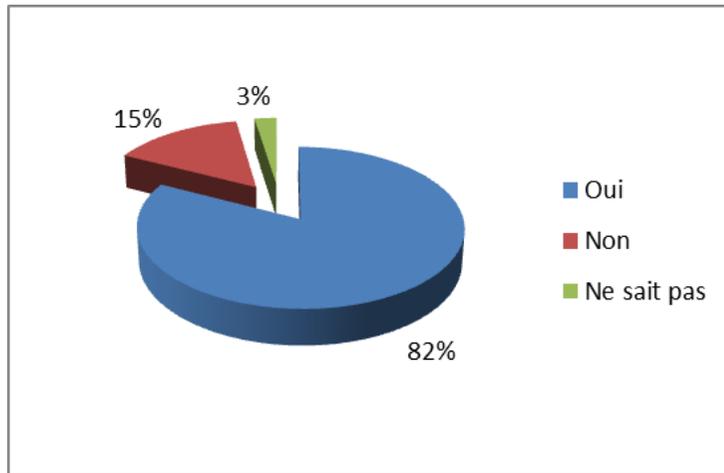
- **Un peu moins de 80% des groupes disent établir des budgets ou des plans à terme sous format consolidé.**
- **En effet, 66% des groupes disent utiliser les comptes consolidés pour réaliser des analyses de gestion, mais 77% d'entre eux déclarent établir des budgets ou des plans à terme sous format consolidé.**

Cette différence, qui concerne au total dix individus, est d'autant plus surprenante que la question « Établissez-vous des budgets ou des plans à terme sous format consolidé ? » a été posée avant la question « Les comptes consolidés sont-ils utilisés pour des analyses de gestion ? » : on pouvait penser que **la réponse à la première question influencerait à la hausse les réponses à la seconde.**

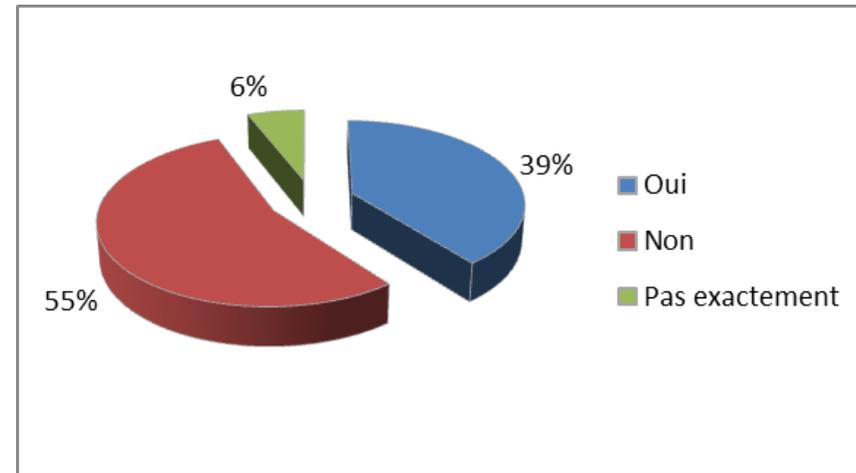


Les reportings de gestion restent minoritairement unifiés avec la consolidation.

Existe-t-il un reporting de gestion?



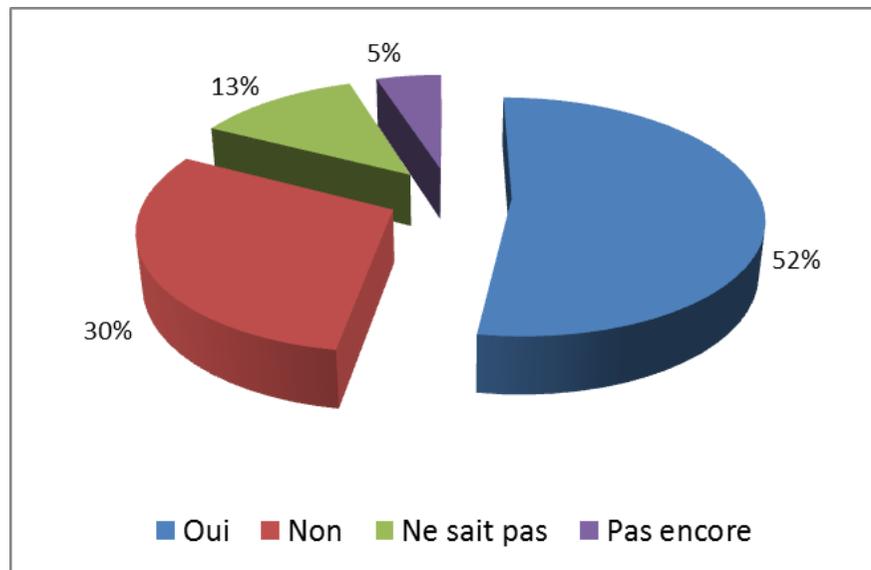
Est-il unifié avec la consolidation?



- L'existence de *reporting* de gestion au sein des groupes étudiés est globalement la norme, puisque 82% déclarent en avoir un. Cette proportion est encore plus forte pour les groupes cotés, qui disposent d'un *reporting* de gestion à près de 95%.
- Néanmoins, la proportion de groupes où le *reporting* de gestion est unifié avec la consolidation est plus de deux fois plus faible (39%). Cela signifie que plus de la moitié des groupes continuent de réaliser un *reporting* de gestion tout en effectuant des opérations de consolidation.
- Les groupes cotés, ont plus tendance à unifier le *reporting* de gestion avec la consolidation : c'est en effet le cas dans près de 74% des cas.



La veille normative constitue-t-elle un enjeu pour votre groupe ?



- Dans un peu plus de la moitié des groupes, la veille normative constitue un enjeu. Cela semble assez peu, car cela laisse présager d'une attitude relativement passive vis-à-vis des contraintes réglementaires de la part d'une partie significative de l'échantillon.

En effet, seuls **52% des groupes emploient une partie de leur temps à s'informer sur les lois pour en prévoir les modifications**, ou prendre en compte immédiatement les changements.

- Pour 5% des groupes, la veille normative ne constitue pas encore un enjeu.

Si oui, pourquoi ?

« Pour être au courant de ce qui se passe »

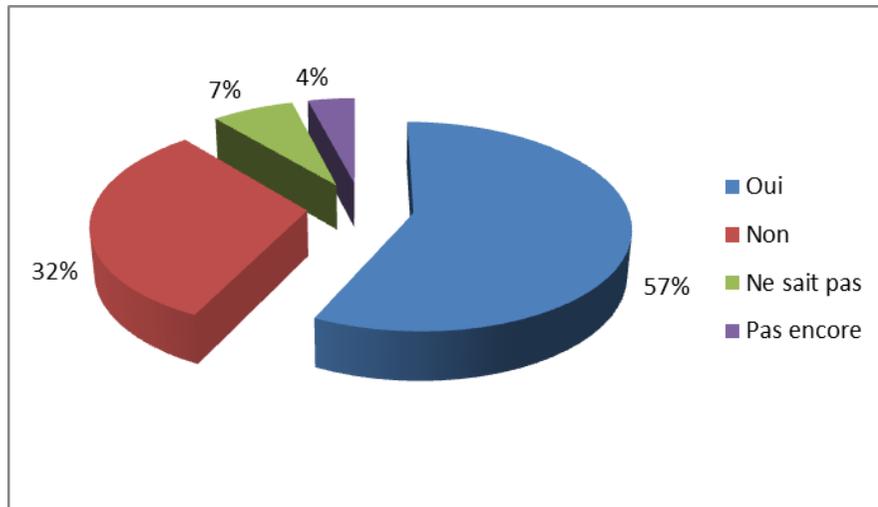
« Pour éviter les escrocs »

« Pour suivre l'évolution des normes »

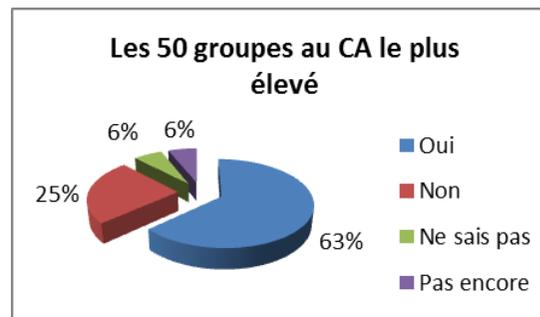
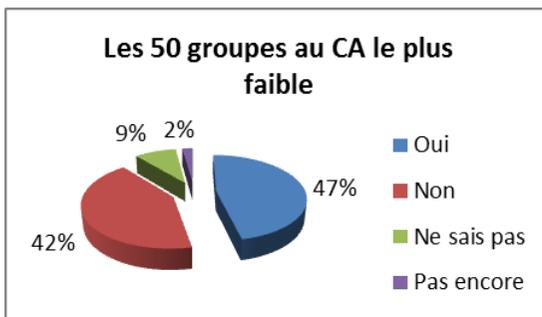
« Indispensable à l'activité »



La maîtrise des impôts différés est-elle un enjeu pour votre groupe ?



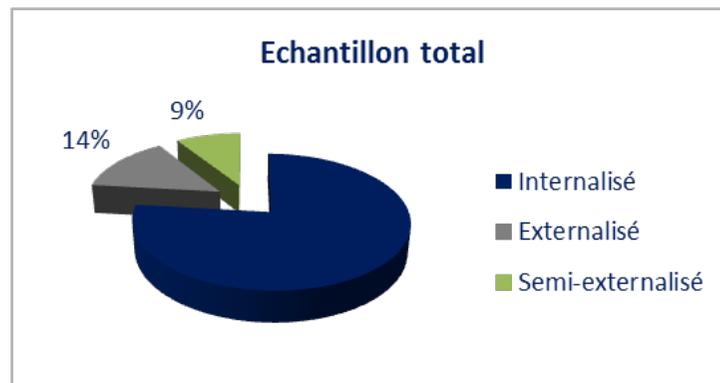
- Pour 57% des groupes, la maîtrise des impôts différés constitue un enjeu.
- Il existe une différence importante à ce sujet entre les petits groupes et les grands : en effet, **alors que 47% des 50 groupes au CA le plus faible** (moins de 150 millions d'euros) estiment que la maîtrise des impôts différés est un enjeu, **ils sont 63% parmi les 50 groupes au CA le plus élevé.**



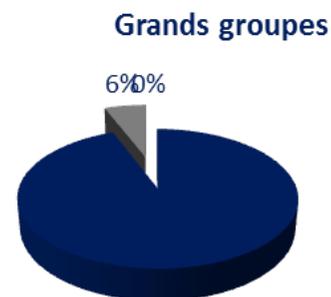


Les groupes comptant moins de 40 entreprises internalisent majoritairement la production de leurs comptes consolidés.

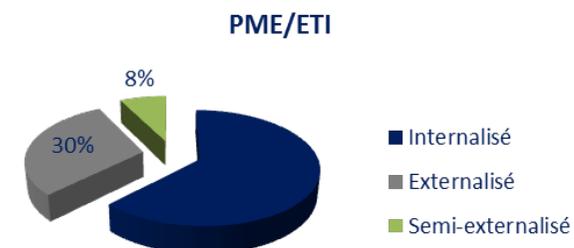
Le processus de consolidation est-il internalisé ou externalisé ?



- Les PME et ETI internalisent majoritairement leur processus de consolidation, mais moins que les grands groupes.
- La différence entre les grandes entreprises et les groupes de moins de 40 sociétés est très importante : **la part d'externalisation est réciproquement de 6% et 30%.**



■ Internalisé
■ Externalisé
■ Semi-externalisé

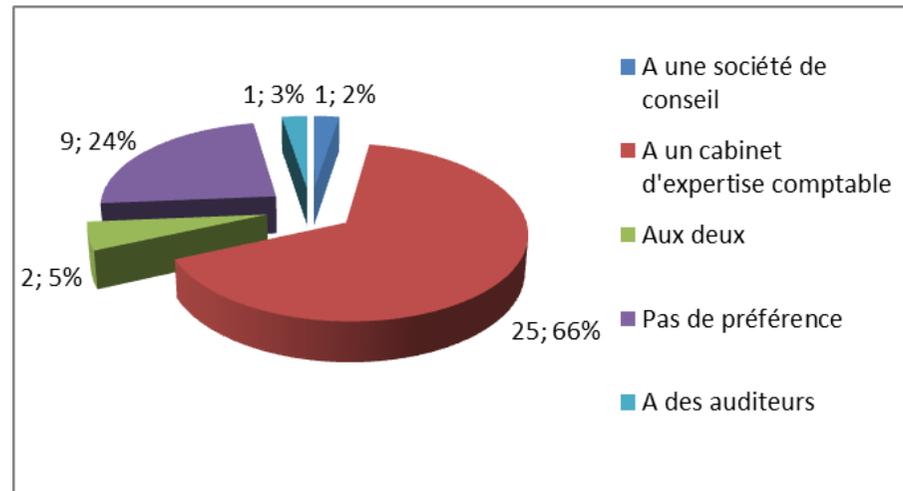


■ Internalisé
■ Externalisé
■ Semi-externalisé



Plus de la moitié des ETI et PME préfèrent faire appel à un cabinet d'expertise comptable pour la réalisation de leurs comptes consolidés.

Pour la consolidation de vos comptes, vous préférez faire appel...

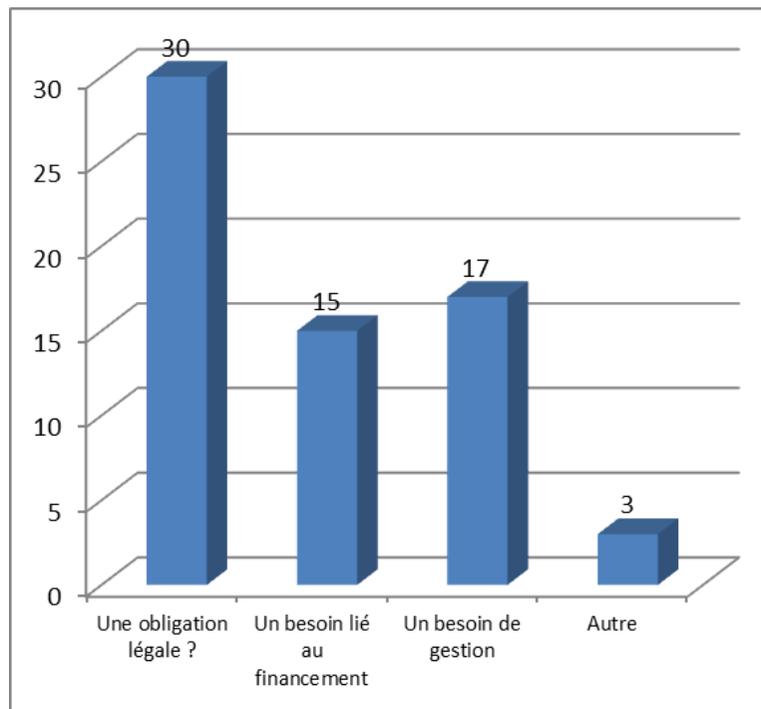


- **Les cabinets d'expertise comptable** restent aux yeux des directeurs financiers de groupes de taille intermédiaire **les acteurs de référence en matière de consolidation. Les deux tiers d'entre eux préfèrent faire appel à eux pour la consolidation de leurs comptes.**
- Cependant, cette donnée statistique est à nuancer lorsque l'on sait que :
 - Le processus de consolidation est **internalisé dans 77% des groupes** (données de l'échantillon global) ;
 - La **satisfaction** de la consolidation dans les groupes est **extrêmement élevée** (98% de satisfaits et très satisfaits).



La consolidation répond aussi essentiellement à une obligation légale pour les PME et ETI.

Pour votre groupe, la consolidation correspond à...

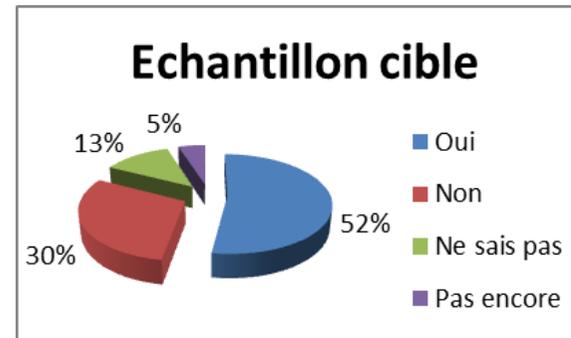
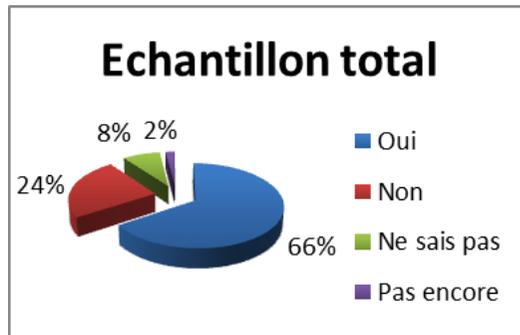


- Pour l'échantillon cible (65 groupes les plus petits), la répartition des réponses confirme tout à fait les premières conjectures que nous avons tirées de l'étude de l'échantillon global.
- En effet, **la plus grande majorité des groupes identifie la consolidation à une obligation légale** plus qu'à un outil de financement ou de gestion.



Néanmoins, elles sont 52% à utiliser les comptes consolidés pour des analyses de gestion.

Vos comptes consolidés sont-ils utilisés pour des analyses de gestion ?



- Dans l'échantillon cible, **les comptes consolidés** sont, de manière non négligeable, **moins utilisés pour les analyses de gestion**. Cela montre que les analyses de gestion n'ont une réelle utilité que lorsque le groupe a atteint une taille qui les justifie.
- **En effet, 35% des groupes n'utilisent pas ou pas encore cet outil pour les analyses de gestion.**
- Les groupes de l'échantillon cible sont relativement moins convaincus de l'intérêt d'utiliser les comptes consolidés pour orienter leurs décisions stratégiques.



Ce panorama des pratiques en matière d'expertise comptable des groupes en France et plus particulièrement en matière de consolidation, aura permis de dresser un état des lieux des attentes et de proposer des éléments de comparaison. Ces différents éléments sont bien sûr à mettre en perspective en fonction des enjeux propres à chaque groupe, mais l'on peut retenir d'ores et déjà :

- Après avoir interrogé les directeurs financiers, une tendance d'ensemble se dégage : **les groupes ne sont globalement pas parfaitement conscients des potentialités offertes par la consolidation.**
- On remarque également une tendance générale à l'internalisation des comptes sociaux, **comme des opérations de consolidation.**
- Tant sur les opérations de production des comptes sociaux que les opérations de consolidation, **les groupes paraissent assez favorables à la semi-externalisation**, et demandeurs d'un accompagnement.

C'est dans cet esprit d'optimisation des potentialités, de conseil et d'accompagnement que Fidanza façonne ses lignes de service et répond aux besoins de ses clients.

Fidanza remercie vivement les Directeurs financiers qui ont très aimablement accepté de répondre à l'enquête et de contribuer ainsi à une meilleure connaissance de leurs pratiques et besoins.

Patrick Edrei, associé fondateur