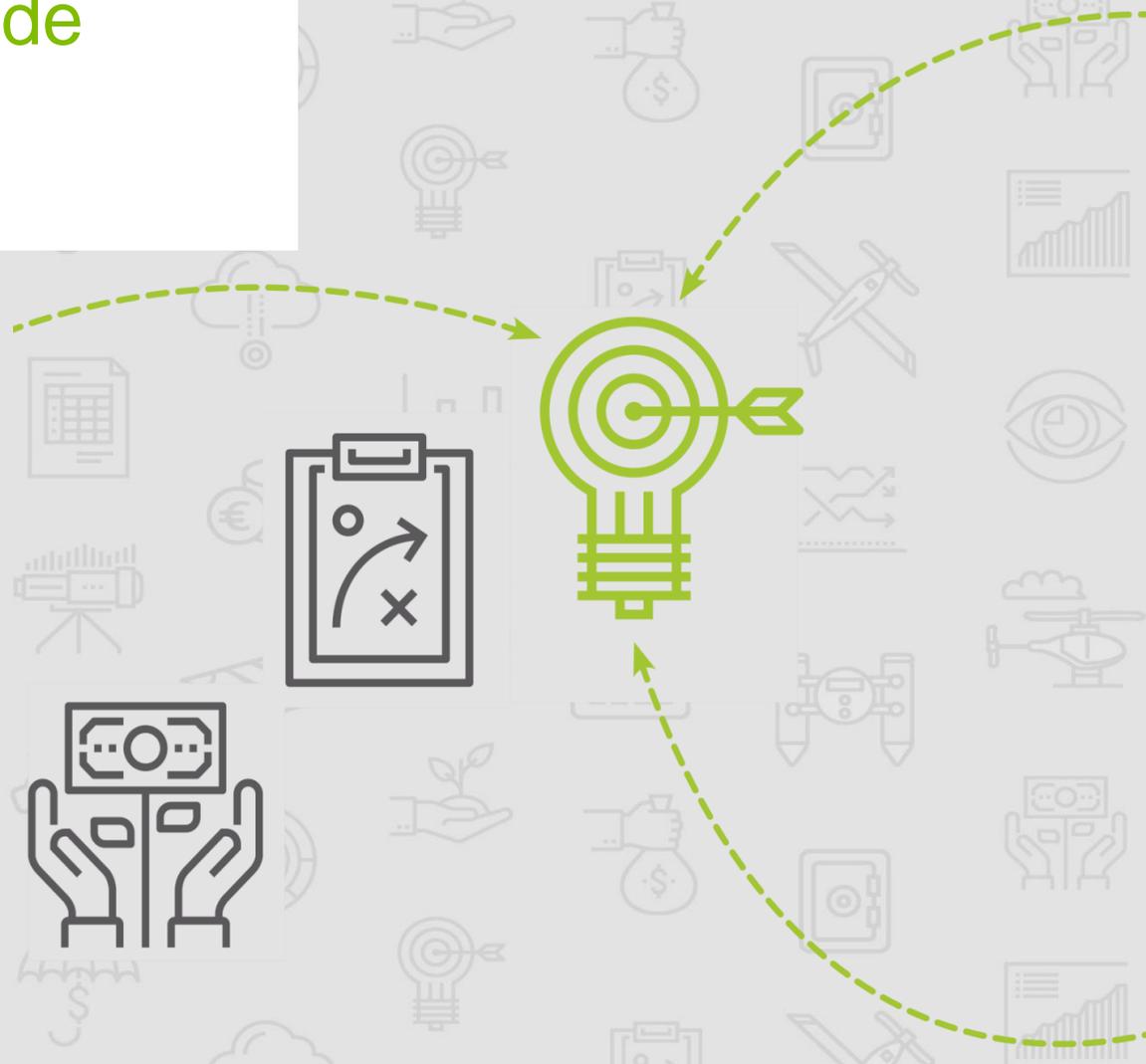


Deloitte.

Le positionnement du directeur financier d'ETI régionale

Du rôle d'opérateur à celui de stratège

Janvier 2016



Sommaire

1	Introduction	3
2	Cadre de l'étude	6
3	Résultats de l'étude	10
○	Le rôle d'Opérateur	11
○	Le rôle de Gardien du temple	17
○	Le rôle de Catalyseur	21
○	Le rôle de Stratège	25
4	Perspectives	29
5	Contacts	32



Introduction

Introduction

Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) évoluent aujourd’hui dans un environnement contraint qui exige une rentabilité accrue, mais également un contrôle et une surveillance renforcés. Les directeurs financiers, aux côtés de leurs directions générales, sont en première ligne pour affronter ces enjeux. La composition des équipes de direction et les périmètres de responsabilités ont ainsi fortement évolué : au fil des années, **la fonction de directeur financier est devenue plus complexe et plus décisive, intégrant une palette de responsabilités, et donc de compétences, plus large.** Appelé à contribuer à la détermination des orientations stratégiques de l’entreprise, le rôle du directeur financier remplace peu à peu celui de gestionnaire traditionnel. Véritable « business partner », il doit être bon communicant, à même de vulgariser les sujets les plus techniques en interne, capable d’appréhender les évolutions de l’entreprise aux côtés des directions générales et de se mettre en situation de contributeur actif et ouvert. Parvenir à cet équilibre est probablement l’un des plus gros défis posés aux directeurs financiers ; c’est aussi l’une de leurs plus belles opportunités.

Acteur majeur des services professionnels aux entreprises, **Deloitte a souhaité apporter aux directeurs financiers des éléments de réponse qui leur permettront de mieux appréhender ces enjeux et d’être accompagnés dans leurs nouvelles responsabilités.**

En s’appuyant sur son expertise et son expérience, **Deloitte a défini un cadre d’évaluation s’articulant autour des quatre grands rôles du directeur financier :**



Opérateur

Produire et garantir une information financière de qualité au meilleur coût



Catalyseur

Promouvoir et insuffler la culture financière



Gardien du temple

Préserver les actifs, maîtriser les risques



Stratège

Contribuer aux orientations stratégiques

Méthodologie

Notre étude a recueilli les réponses de directeurs financiers d'une centaine d'ETI régionales (hors Ile-de-France) issues des principaux secteurs d'activité de l'économie.

L'étude comprend 90 questions ayant trait au profil des sondés et aux quatre thèmes correspondant aux rôles majeurs des directeurs financiers. Les éléments qualitatifs sont fondés sur la perception à date des personnes interviewées, et les éléments quantitatifs ont été collectés sur une base déclarative.

La notation de chaque fonction a été réalisée sur la base de la moyenne pondérée des réponses à l'ensemble des questions évaluatives (vision actuelle uniquement) selon le barème suivant :

-  **Pas du tout d'accord** : 1 point
-  **Plutôt pas d'accord** : 2 points
-  **Plutôt d'accord** : 3 points
-  **Complètement d'accord** : 4 points

Le total est ensuite présenté en base 100.

Définition d'une ETI

Selon l'INSEE, une entreprise de taille intermédiaire remplit les conditions suivantes :

- son effectif est compris entre 250 et 4 999 salariés, et son chiffre d'affaires n'excède pas 1,5 milliard d'euros ;
- son effectif est inférieur à 250 salariés et son chiffre d'affaires est supérieur à 50 millions d'euros.

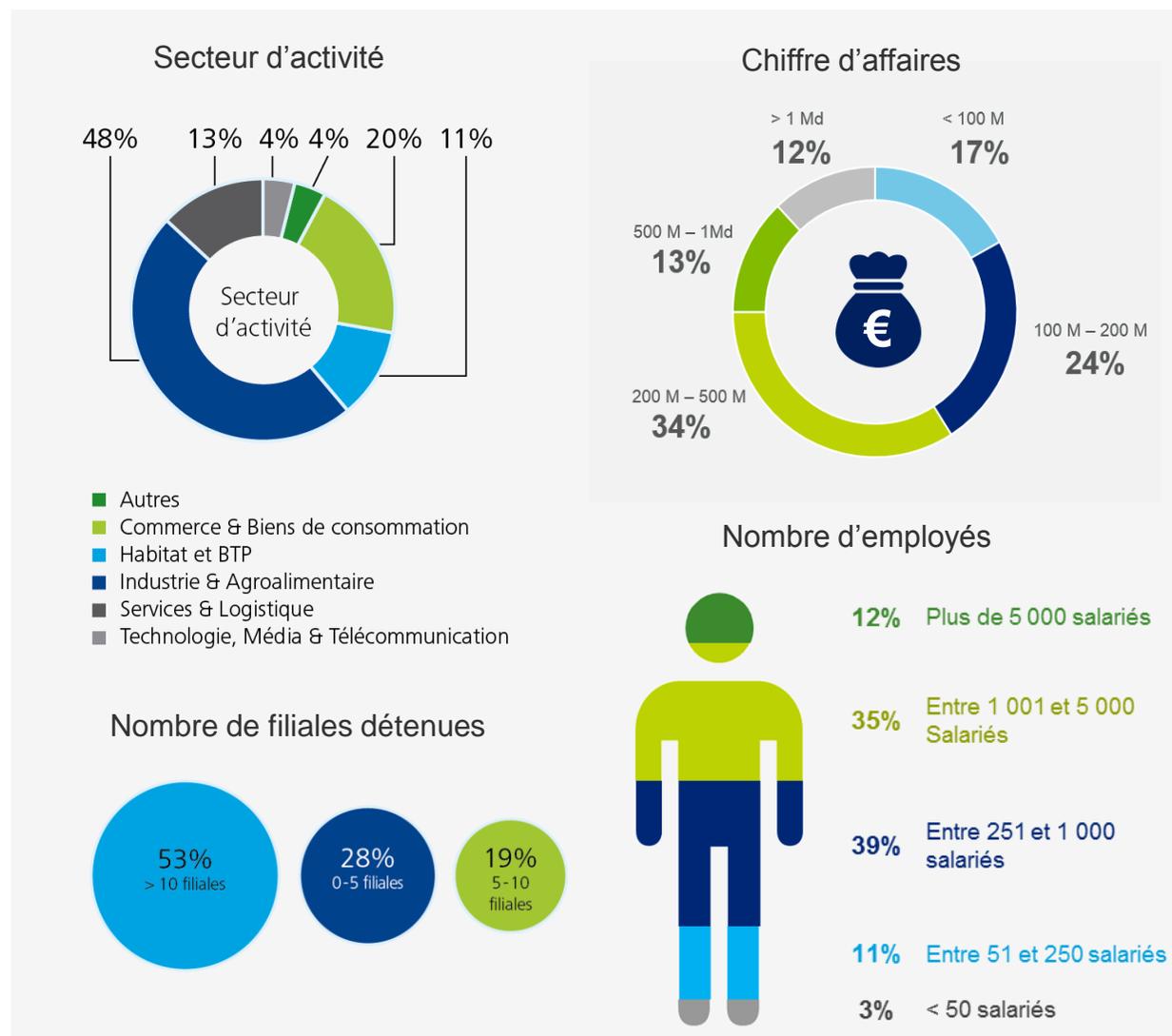
Le champ de notre étude respecte ces critères et inclut également quelques groupes familiaux emblématiques, dont les caractéristiques demeurent proches des ETI, permettant ainsi d'apporter un regard prospectif.

Cadre de l'étude

Cadre de l'étude

Profil des entreprises participantes

- Le panel interrogé représente la diversité des ETI régionales : en termes de secteurs d'activité, de taille (chiffre d'affaires, effectif) ou du nombre de filiales.
- Les ETI interrogées sont plutôt à dominante industrielle et commerciale (69% des entreprises interrogées).
- Elles bénéficient d'un réseau important à l'international (70% y sont présentes) et plus de la moitié détiennent au moins 10 filiales.



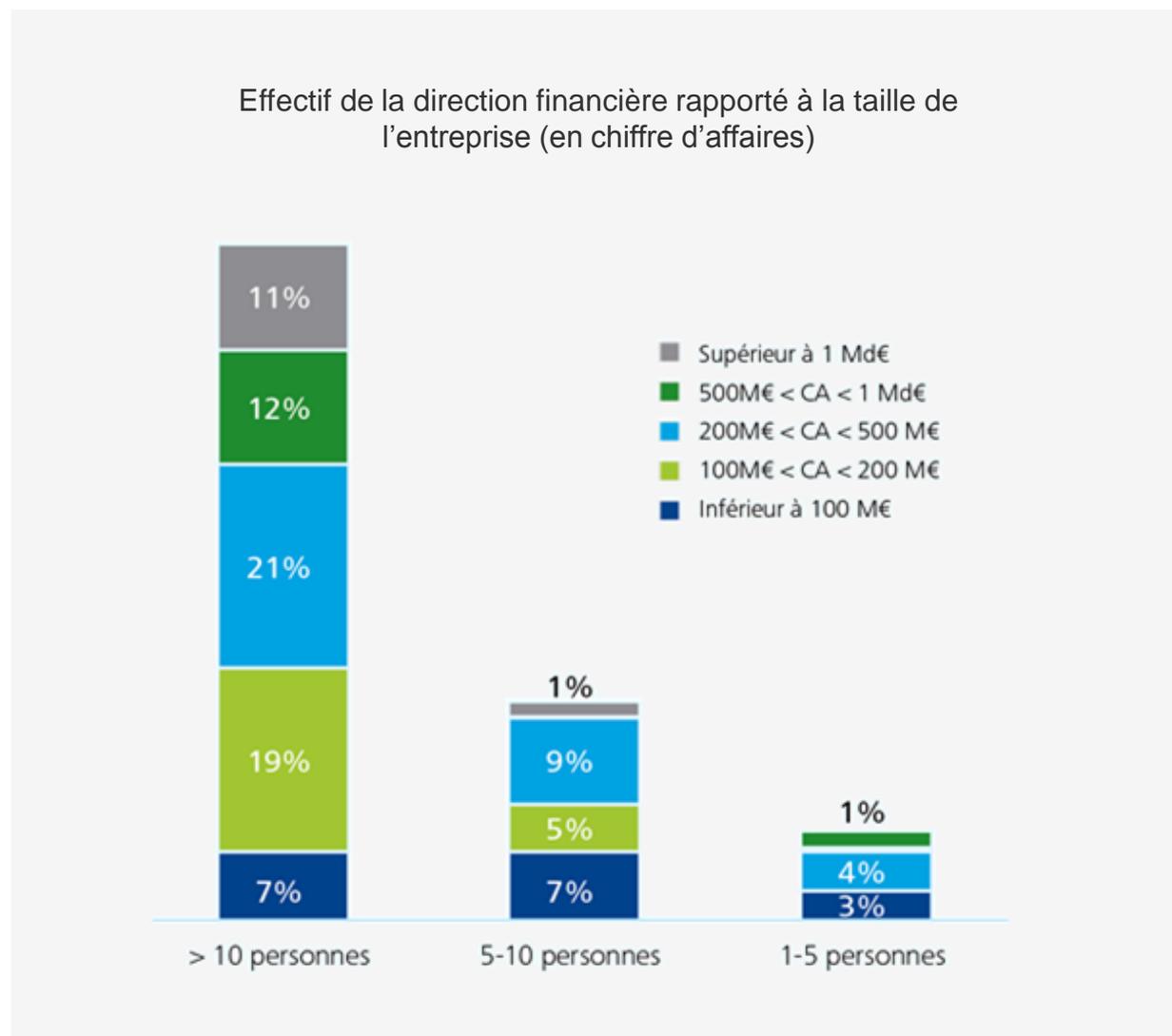
Cadre de l'étude

Profil des directions financières

Les directions financières des ETI régionales présentent des caractéristiques communes, puisque :

- près de **70%** des directions financières interrogées s'appuient sur une équipe de plus de 10 personnes. L'effectif de la direction financière est davantage corrélé au périmètre des fonctions assumées et au type d'organisation adopté par l'ETI (centralisée ou non) qu'à son chiffre d'affaires ;
- seuls **6%** des directeurs financiers interrogés ne font pas partie du comité de direction (ou autre organe de gouvernance équivalent).

Nous observons en revanche une forte disparité au niveau de l'ancienneté des directeurs financiers à leur poste actuel. Plus de la moitié occupent leur fonction depuis moins de cinq ans, alors qu'un tiers d'entre eux sont en poste depuis plus de dix ans.



Cadre de l'étude

Profil des directions financières

Au-delà de la fonction comptable, le périmètre des responsabilités confiées aux directions financières fait ressortir **trois catégories de fonctions** :

- le cœur de métier : la trésorerie, le contrôle de gestion et la fiscalité ;
- les métiers « courants » souvent confiés aux directions financières interrogées : l'audit interne, la gestion des croissances externes, les systèmes d'information et le juridique ;
- les métiers « annexes » confiés plus occasionnellement : les ressources humaines, la communication et les services généraux. Ces fonctions sont généralement portées par un service dédié, ou externalisées.

Le périmètre de responsabilités des directions financières dépasse généralement les fonctions cœur de métier. En effet, près de **93%** des sondés déclarent gérer plus de trois activités et plus de **72%** des directions financières interrogées déclarent gérer plus de 6 activités.

La centralisation des fonctions conduit à des enjeux de séparation des tâches, en lien avec la taille des organisations. Ainsi, l'augmentation du chiffre d'affaires se traduit par la sortie de certains métiers du périmètre de la direction financière et la création de services distincts rattachés directement à la direction générale.



Résultats de l'étude

Le rôle d'Opérateur



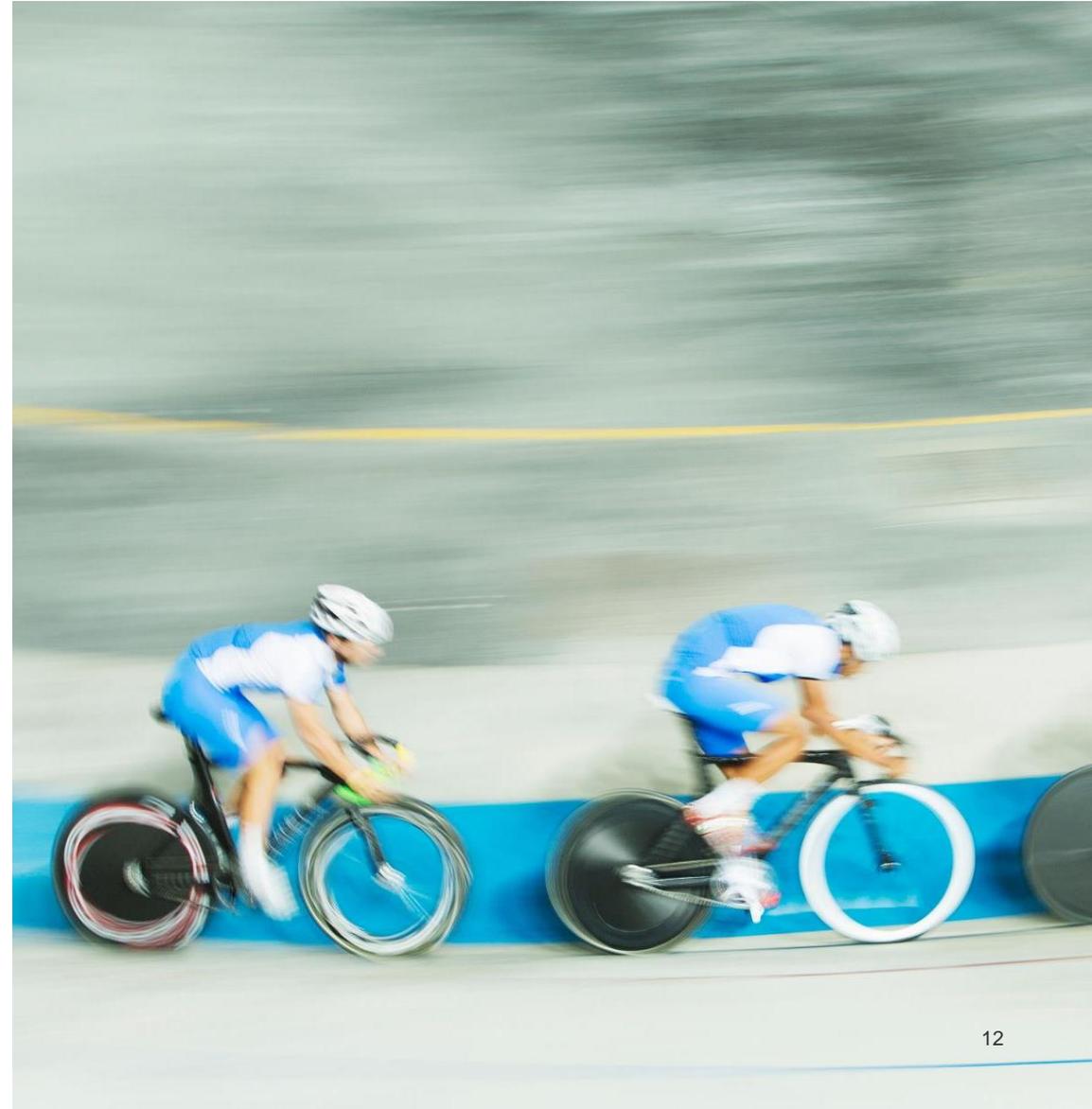
Opérateur

Les directeurs financiers tournés vers l'amélioration de l'efficacité opérationnelle



Maîtriser les ressources allouées tout en préservant la qualité de service

- Le cœur de métier de la direction financière reste la production de l'information financière. Elle doit néanmoins focaliser son attention sur l'optimisation opérationnelle de sa fonction.
- Pour ce faire, les directeurs financiers doivent garantir l'efficacité de leur service tout en orientant leur action vers l'optimisation de l'allocation des ressources et compétences dont ils disposent, ainsi que vers l'amélioration constante des processus.
- Cette tendance est confirmée par les directions financières du panel qui déclarent, pour plus de **80%** d'entre elles, essayer constamment de simplifier, d'automatiser et d'améliorer les processus internes.



Des activités variées pour un résultat en phase avec les attentes internes et externes



La fonction d'opérateur est directement liée à la taille de l'organisation et à son actionnariat.

Plus le chiffre d'affaires est élevé, plus la production de comptes et de liasses de reporting est détaillée, fréquente et réalisée dans des délais courts.

De même, la structure de l'actionnariat est déterminante pour la production comptable et financière. Les obligations légales des sociétés cotées ou la présence d'investisseurs financiers conduisent à des exigences de production d'informations plus élevées pour ces entreprises que pour les entreprises purement patrimoniales.

Les directions financières adaptent ainsi leurs processus et leurs moyens en fonction de ces exigences.

Quelques chiffres clés

46%

des entreprises ont mené un projet de réduction des délais de clôture

48%

des directions financières ont cherché à réduire les coûts et à améliorer le service rendu par la fonction finance

58%

des entreprises ont mis en place un projet de rationalisation du BFR

Niveau de positionnement « Opérateur » rapporté au type d'actionnariat



↑ Niveau de maturité

Informations générales sur les processus Clôtures mensuelles et annuelles



Plus de **86%** des directions financières interrogées réalisent des arrêtés de gestion mensuels.

86% des directions financières ont mis en place une liasse de reporting normalisée.

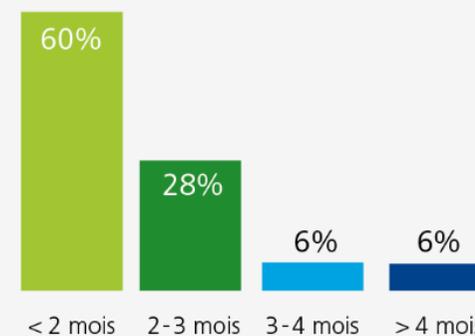
Cette dernière est en règle générale destinée aux membres de la direction générale et du comité de direction (ou COMEX). Elle est parfois adressée, partiellement ou en totalité, aux managers opérationnels afin de faciliter le pilotage de l'activité, notamment dans le secteur du commerce.

66% des entreprises interrogées réalisent leurs clôtures mensuelles en moins de deux semaines. Nous n'avons pas observé de corrélation entre la taille de l'entreprise et la rapidité de clôture des comptes.

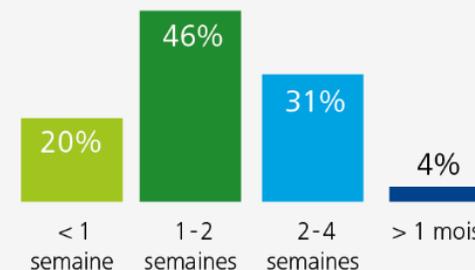
La clôture annuelle des comptes est réalisée en moins de deux mois pour **60%** des entreprises interrogées. Les disparités observées entre les ETI participantes s'expliquent largement par la structure de l'actionariat et de l'organisation de la gouvernance.

Fréquence des arrêtés de gestion

Clôtures annuelles



Clôtures mensuelles



Informations générales sur les processus Budget



Les délais d'élaboration des budgets sont assez variables puisque **34%** des entreprises produisent leurs budgets en moins d'un mois et demi, et **66%** des entreprises dans un délai supérieur. La majorité des entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 M€ réalisent leurs budgets dans un délai supérieur à deux mois.

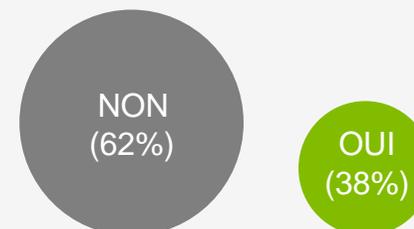
Le processus budgétaire est un exercice transverse qui mobilise fortement la direction financière. Nous n'observons pas de corrélation directe entre le secteur d'activité et le délai d'élaboration du budget, à l'exception de l'industrie dont les délais de réalisation des budgets sont pour la plupart supérieurs à un mois et demi.

Pour la grande majorité des entreprises interrogées, le processus de prévisions/reprévisions est encore géré principalement sur tableur. Seuls **38%** de notre panel utilisent un outil spécifique.

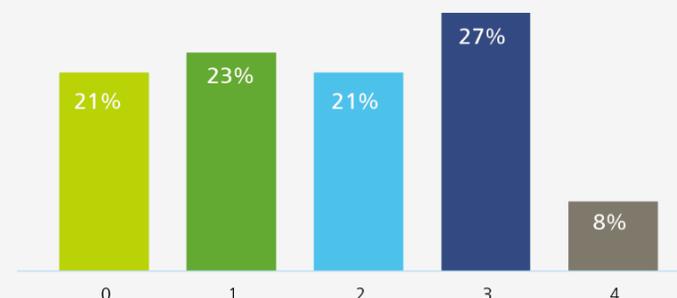
Délai d'élaboration du budget annuel



Utilisation par les entreprises d'un outil spécifique (hors tableur)



Nombre de reprévisions (reforecasts) effectuées par année



Une performance inégale entre production des comptes et réalisation du budget



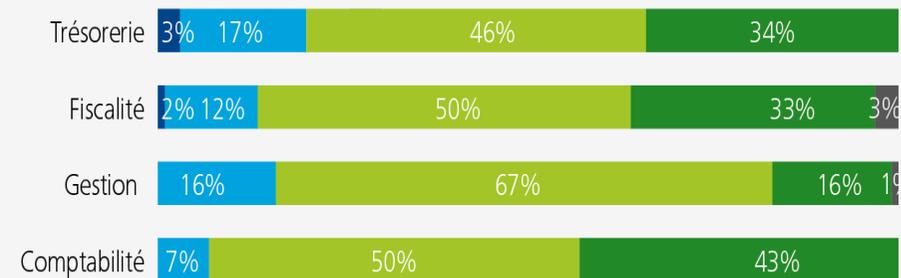
Les directions financières considèrent très largement qu'elles maîtrisent la tenue de la comptabilité et la production des comptes : près de **80%** d'entre elles considèrent que le processus de clôture des comptes est efficace et réalisé dans des délais raisonnables, adaptés aux exigences.

Cependant, la marge de progression des directions financières interrogées sur le processus de prévisions (budget, révisions, plan) semble plus importante puisque :

- **34%** d'entre elles considèrent que le budget annuel et les différents processus de révisions ne sont pas réalisés dans des délais raisonnables ou qu'ils ne sont pas suffisamment fiables. Ce point s'explique notamment par l'implication d'autres acteurs (équipes commerciales, équipes techniques...) dans la production et la validation de données dont la direction financière n'est pas le garant ;
- **36%** d'entre elles estiment que les moyens mis en œuvre (charge de travail, nombre d'acteurs sollicités) sont trop importants au regard du résultat obtenu.

Cette marge de progression doit être relativisée dans la mesure où elle est fortement corrélée à la taille des entreprises : les réponses reflètent un décalage plus important entre les attentes et la qualité des budgets pour les entreprises réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 500M€.

« Considérez-vous que les informations produites par la direction financière sont exhaustives, de bonne qualité et produites en temps et en heure ? »



« Considérez-vous que le budget annuel et les différents processus de révisions sont réalisés dans des délais raisonnables et qu'ils sont fiables (pas d'ajustement significatif en cours d'année) ? »



Pas du tout d'accord



Plutôt pas d'accord



Plutôt d'accord

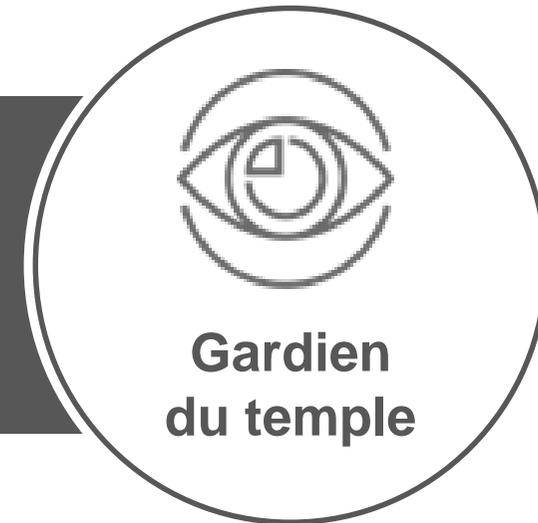


Complètement d'accord



NSP

Le rôle de Gardien du temple

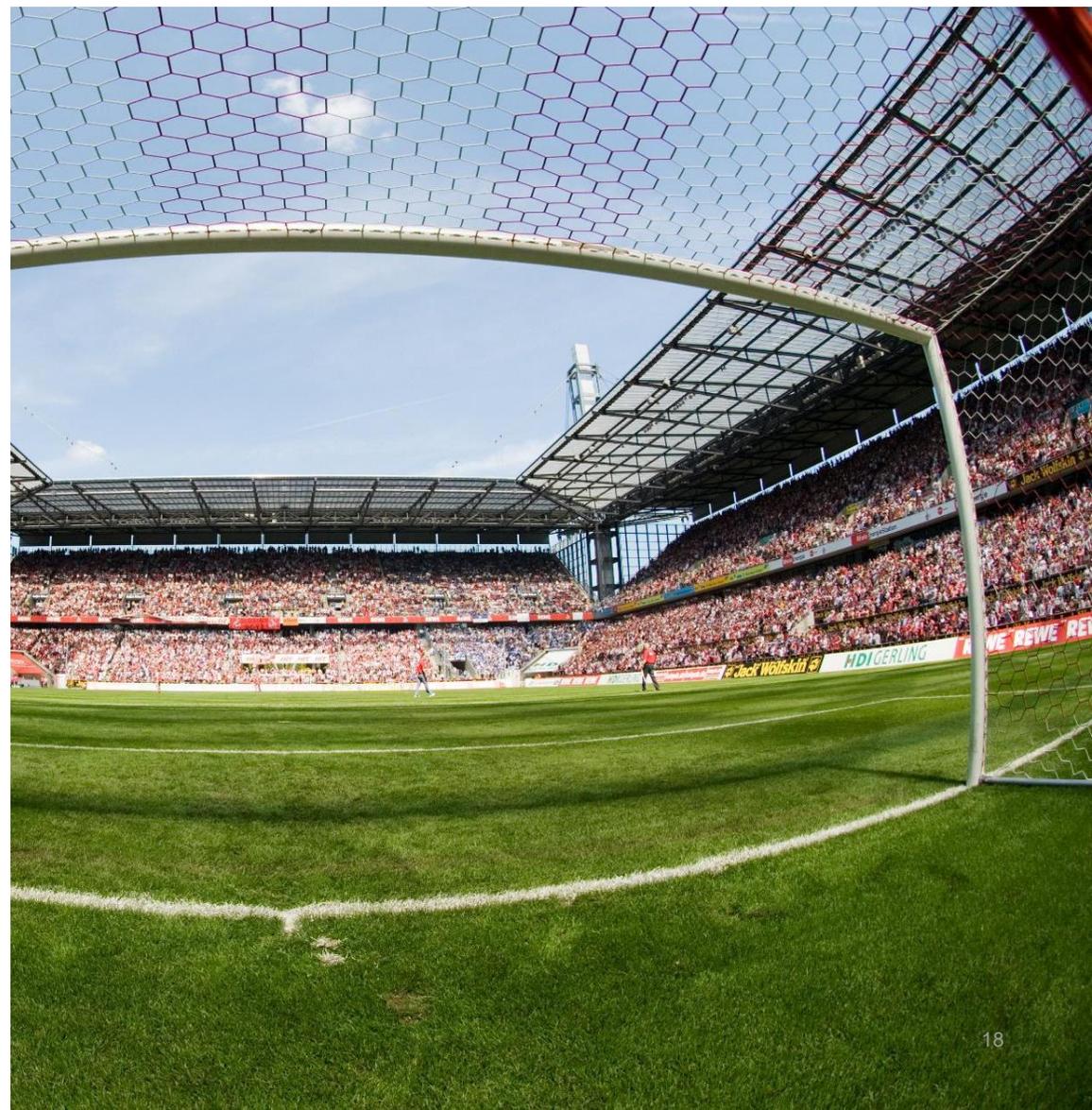


Les directeurs financiers tournés vers la préservation des actifs de l'entreprise



Protéger et préserver les actifs essentiels de l'entreprise, reporter fidèlement la situation financière de l'entreprise

- Dans la mesure où les crises financières récentes se sont traduites par un durcissement des réglementations et un accroissement des exigences en matière de contrôle et de gouvernance, les directions financières sont de plus en plus mobilisées sur le renforcement du dispositif de contrôle interne.
- Par ailleurs, afin de faire face aux tentatives multiples de fraude, les directeurs financiers consacrent une part de plus en plus importante de leur temps à la préservation et à la conservation des actifs de l'entreprise.



Un besoin de renforcement du dispositif de contrôle interne et du processus de maîtrise des risques



Les directeurs financiers interrogés sont globalement satisfaits de leur dispositif de contrôle interne et du processus d'identification et de maîtrise des risques :

- **76%** des CFO interrogés considèrent que leur dispositif de contrôle interne est efficace et **98%** d'entre eux considèrent qu'il le sera à moyen terme ;
- seuls **17%** des directeurs financiers estiment que leur service n'est pas capable d'alerter le management sur les risques auxquels la société est exposée en amont de leur survenance. Ils ne devraient plus être que **5%** dans un avenir proche, l'amélioration des dispositifs d'alerte étant un enjeu clé.

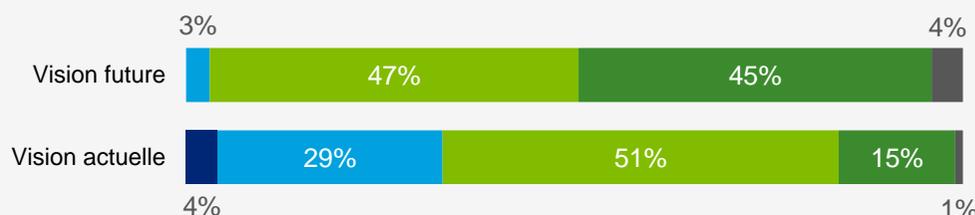
Néanmoins, il subsiste une marge de progression significative :

- **33%** des participants estiment que les risques auxquels leur entreprise est exposée ne sont pas correctement identifiés, analysés et maîtrisés par des contrôles. Ils ne devraient plus être que **3%** dans un avenir proche bien que, dans de nombreux cas, les risques identifiés ne sont pas associés à des plans d'actions déclinés au niveau opérationnel ;
- plus de la moitié des entreprises n'ont pas mis en place de processus de cartographie des risques.

« Pensez-vous que le dispositif de contrôle interne mis en place est efficace et permet de minimiser le risque d'erreur et de fraude dans l'information financière produite? »



« Pensez-vous que les risques auxquels l'entreprise est exposée sont correctement identifiés, analysés et sont couverts par des contrôles adéquats ? »



Pas du tout d'accord



Plutôt pas d'accord



Plutôt d'accord



Complètement d'accord



NSP

Un dispositif de contrôle interne mature à adapter aux risques émergents



La perception des directeurs financiers de leur dispositif de contrôle interne et leur confiance en une amélioration à court terme de ces indicateurs contrastent avec le taux important de fraudes enregistrées par le panel, l'absence de plan d'actions formalisé et de cartographie des risques. Cette dernière notamment permet pourtant de recenser et de partager la perception des risques auxquels l'ensemble de l'organisation fait face.

- **54% des entreprises interrogées ont connu des fraudes.** Dès lors, le sujet du renforcement des dispositifs de contrôle interne en place reste clairement posé.
- En particulier, la multiplication des flux d'informations combinée à l'émergence de techniques frauduleuses très abouties, a considérablement augmenté les risques d'erreur et de fraude au sein des ETI. Il s'agit d'un enjeu majeur pour les directions financières responsables du contrôle interne, bien que ces risques sortent parfois de leur champ de compétences, comme c'est le cas en particulier pour les risques relatifs aux systèmes d'information (protection contre les intrusions et piratages, plan de continuité en cas de crash serveur, défaillance de processus...).

Ainsi, si les directeurs financiers sont globalement satisfaits de leur dispositif d'identification et de maîtrise des risques, cela concerne principalement leurs compétences métiers.

Quelques chiffres clés

54% des entreprises ont déjà connu des fraudes.

17% des entreprises ont déjà identifié des erreurs significatives dans les éléments financiers produits.

47% des entreprises ont mis en place un processus de cartographie des risques.

Le rôle de Catalyseur



Catalyseur

Les directeurs financiers tournés vers la préservation des actifs de l'entreprise



Développer les collaborations à travers l'organisation ainsi que les échanges transversaux pour favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques et financiers

- La direction financière doit veiller à ne pas travailler en vase clos. Elle doit, au contraire, donner une impulsion au sein de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs stratégiques et financiers.
- En favorisant la communication et les échanges avec les opérations/métiers, elle donne à la fonction finance une dimension plus stratégique, distille une culture financière au sein de la structure et contribue ainsi activement au fait que tous les services génèrent de la valeur afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.



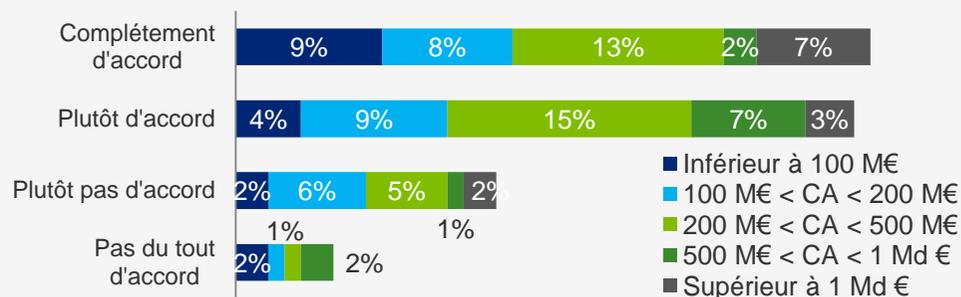
Un rôle bien appréhendé mais encore insuffisamment partagé



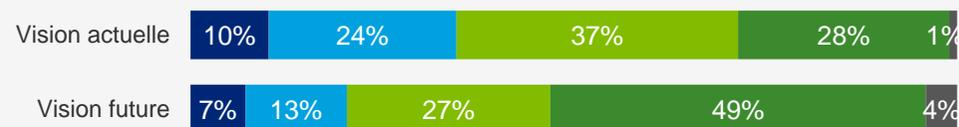
Le rôle d'analyse financière et d'aide à la décision est dans l'ensemble bien appréhendé par les directions financières. Il n'est pas encore totalement partagé par tous les acteurs, mais devrait continuer à se développer dans le futur :

- **23%** des directeurs financiers interrogés jugent que les tableaux de bord émis par la direction financière à destination de la direction générale ne contiennent pas d'informations financières et opérationnelles pertinentes pour appréhender la marche des affaires ;
- **34%** des sondés affirment ne pas être actuellement en charge de la mise en cohérence de la stratégie déterminée par la direction et de ses déclinaisons opérationnelles, mais ils ne sont que **20%** à considérer que ce sera toujours le cas en vision future ;
- **17%** de notre panel considèrent qu'il n'existe pas encore au sein de leur entreprise d'indicateurs de performance clairs et partagés dont la direction financière est le dépositaire. Cette tendance est plus marquée sur les entreprises réalisant moins de 100 M€ de CA.

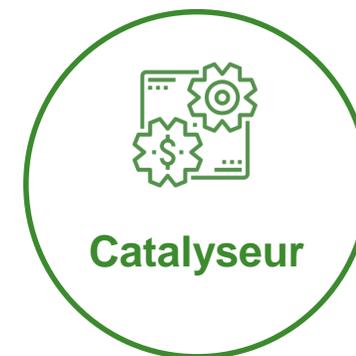
« Considérez-vous que la direction financière est suffisamment sollicitée par les opérationnels, lors de décisions importantes, pour produire des analyses chiffrées (données historiques ou prévisionnelles) ? »



« Considérez-vous que la direction financière est en charge de la mise en cohérence de la stratégie déterminée par la direction et de ses déclinaisons opérationnelles? »

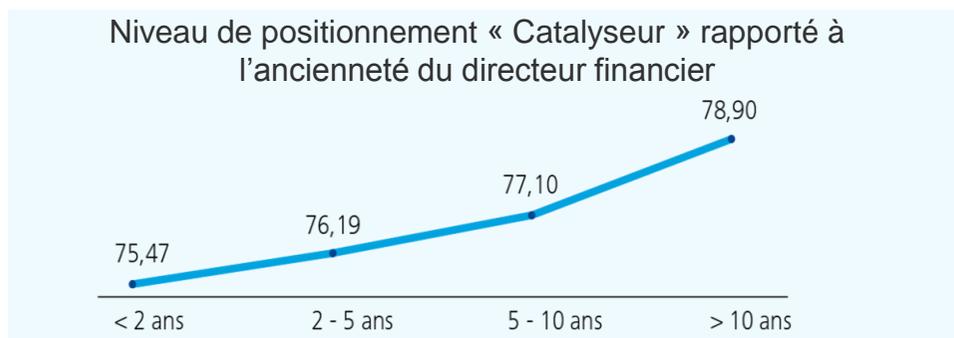


Une plus grande transversalité pour une meilleure aide à la prise de décision collégiale

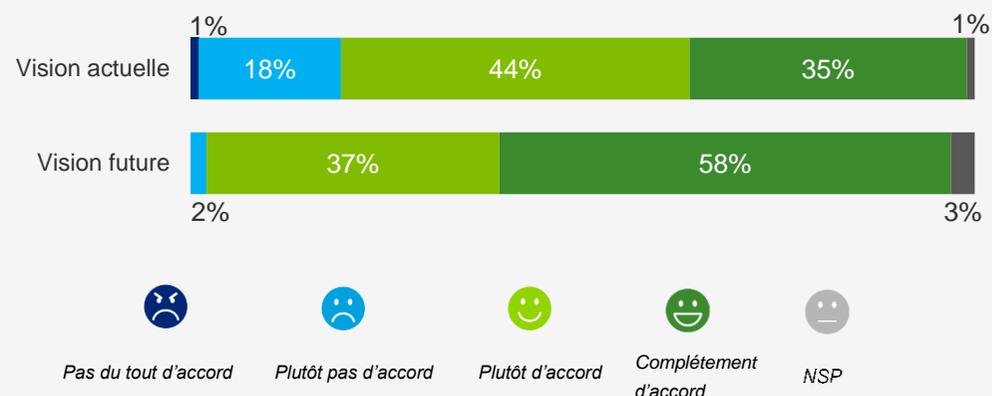


L'importance de ce rôle est plus marquée pour les directeurs financiers ayant une ancienneté au poste supérieure à dix ans et pour ceux présents au COMEX (ou organe similaire).

- Seuls **19%** du panel considèrent que les compétences dont dispose actuellement la direction financière ne sont pas en adéquation avec les problématiques auxquelles la société doit faire face ; la quasi-totalité estime que ce ne sera plus le cas en vision future.
- **La gestion des compétences est en passe de devenir un chantier important des ETI et d'autant plus au sein des directions financières.** Ces changements et ces nouveaux modèles peuvent ainsi favoriser l'élaboration d'un langage commun, l'échange de bonnes pratiques et la compréhension mutuelle des enjeux majeurs.



« Considérez-vous que les compétences dont dispose actuellement la direction financière sont en adéquation avec les problématiques auxquelles la société doit faire face ? »



Quelques chiffres clés

- 82%** des entreprises interrogées ont des prévisions de trésorerie.
- 82%** des directions financières sont sollicitées pour effectuer des calculs de TRI sur des projets d'investissement.
- 97%** des entreprises ont des tableaux de bord. **96%** d'entre eux contiennent des données opérationnelles. Pour **76%** des directions financières, ces tableaux de bord font l'objet d'une animation spécifique de la direction générale.

Le rôle de Stratège



Dépasser le rôle historique pour devenir acteur de la stratégie de l'entreprise



La volonté croissante de créer de la valeur pour les actionnaires a fortement contribué à l'évolution du rôle de directeur financier

- Le directeur financier ne doit plus être un simple « comptable » de la situation financière de la société, mais se voit désormais attribuer un rôle actif dans la définition et dans la mise en œuvre de la stratégie.



Une mutation amorcée au service de la stratégie de l'entreprise



Les résultats de l'enquête indiquent que les directions financières interrogées ont majoritairement réussi à contribuer à la définition des orientations stratégiques de l'entreprise. Elles ont notamment pu orienter les décisions impactant, directement ou indirectement, des aspects financiers :

- **89%** d'entre elles ont déclaré avoir été impliquées récemment dans des opérations de croissance externe, de restructuration ou de changement de business model ;
- **81%** d'entre elles ont déclaré jouer un rôle important dans la gestion de la relation avec les marchés, les investisseurs ou les financeurs ;
- **90%** d'entre elles ont déclaré participer activement à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie de financement de l'entreprise.

La contribution des directions financières à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie de développement de l'entreprise (tarification, segmentation client, décision sur le mode de développement par croissance interne ou externe) semble moins importante avec **69%** des sondés déclarant être plutôt d'accord ou complètement d'accord avec cette affirmation. Cette part doit passer à **85%** à moyen terme, preuve que les directeurs financiers ont intégré l'évolution de leur périmètre de responsabilités et souhaitent renforcer leur rôle de stratège, pour devenir de véritables « business partners ».

Des orientations à affirmer à court terme



L'importance du rôle de stratège est plus marquée pour les directeurs financiers ayant une ancienneté au poste supérieure à cinq ans et pour ceux présents au COMEX (ou organe similaire).

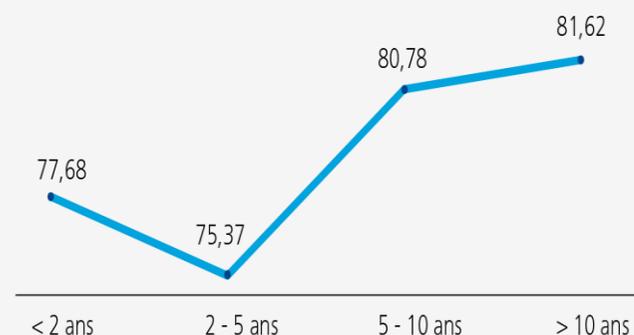
Cette séniorité du directeur financier stratège s'appuyant sur son expérience pour orienter la stratégie ne doit pas masquer une évolution plus profonde du métier.

La dimension stratégique est en effet davantage marquée dans les processus de recrutement. Les directions générales souhaitent ainsi une meilleure adéquation entre leurs ambitions stratégiques et la situation financière de l'entreprise.

En effet, les résultats de l'étude confirment que **les directeurs financiers ayant moins de deux ans d'ancienneté ont un profil de stratège bien plus marqué que la moyenne du panel.**

Il est à noter que la transformation digitale est peu abordée par les directeurs financiers en termes de stratégie. Ces derniers l'appréhendent généralement en termes de maîtrise des risques (rôle de gardien du temple). Cette thématique reste néanmoins un sujet d'attention à travers l'évolution de l'environnement de l'activité de la société.

Niveau de positionnement «stratège » rapporté à l'ancienneté du directeur financier



Quelques chiffres clés

35%

des entreprises ont effectué une levée de fonds ou une augmentation de capital au cours des trois dernières années.

63%

des entreprises ont réalisé des opérations de croissance externe au cours des trois dernières années.

Ces mêmes entreprises ont réalisé plus de **4** opérations de croissance externe en moyenne sur cette période.

Parmi ces entreprises, plus de **50%** des directions financières ont été impliquées dans la décision.

Perspectives

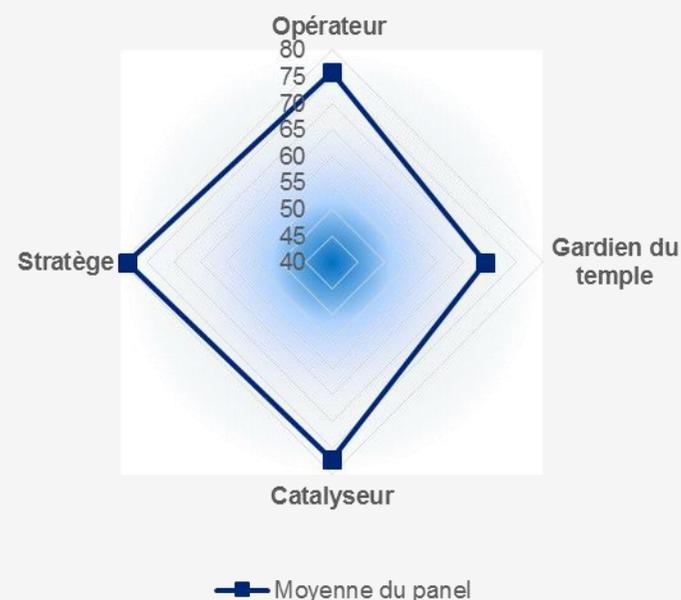
Positionnement moyen du panel

L'étude permet de constater des tendances générales sur les quatre grands rôles assumés par les directions financières :

- Le rôle d'**Opérateur est dans l'ensemble bien appréhendé** par les directions financières (**76%** de satisfaction) : les exigences des ETI diffèrent en fonction de leur gouvernance et de leur actionnariat, mais les résultats sont globalement en phase avec les attentes. Des marges de progression demeurent, en particulier pour les budgets.
- Le rôle de **Gardien du temple est le moins bien maîtrisé (69%)**, et est à mettre en rapport avec un niveau de fraude élevé : **54%** des ETI ont connu des fraudes. **33%** des directions financières estiment que les risques ne sont pas suffisamment appréhendés à l'échelle de l'entreprise : des cartographies des risques et des plans d'actions associés doivent être formalisés.
- Les rôles de **Catalyseur et de Stratège sont globalement bien appréhendés** par les directeurs financiers, en particulier ceux présents aux organes de direction et/ou ayant une plus forte ancienneté.

La maîtrise des directeurs financiers de leur métier est aujourd'hui accompagnée d'une réelle prise de conscience des risques. Les directions générales s'appuient de plus en plus sur leurs compétences pour orienter leurs décisions stratégiques et fédérer l'ensemble des autres acteurs autour d'objectifs communs.

Positionnement global du panel sur les quatre rôles



Contacts

Vos contacts presse

Deloitte

Julia Debienne

+ 33 (0)1 55 61 41 69

jdebienne@deloitte.fr

Agence Rumeur Publique

Hugues Morette

+ 33 (0)1 55 74 22

hugues@rumeurpublique.fr



EXPOFRANCE 2025

**Deloitte soutient la candidature
de la France à l'organisation de
l'Exposition Universelle de 2025**

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. En France, Deloitte SAS 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 225 000 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 9 400 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..