

# Observatoire

DE L'ÉVOLUTION

DES MÉTIERS DE L'ASSURANCE



## Étude de Métier

**Les métiers de la comptabilité  
et du contrôle de gestion**

**mars 2001**

*La Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA)  
et le Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurances (GEMA)  
ont créé une association, régie par la loi du 1er juillet 1901, dénommée*

# Observatoire

DE L'ÉVOLUTION  
DES MÉTIERS DE L'ASSURANCE

*Par ses travaux d'analyse et ses préconisations, l'Observatoire a pour objet d'apporter son concours à l'identification des facteurs qui risquent d'affecter les métiers de l'assurance et particulièrement des conséquences qui en découlent pour les qualifications et les besoins de formation.*

*L'Observatoire constitue une base de données sociales sur l'état des ressources humaines de la profession, afin de mieux cerner, à partir d'enquêtes :*

- . les besoins des entreprises en matière de compétences et de formation,*
- . les facteurs économiques et organisationnels susceptibles d'influer sur ces besoins,*
- . les pratiques de gestion des ressources humaines.*

*Il organise et anime des rencontres d'experts sur des thèmes spécifiques en lien avec la problématique d'évolution des métiers.*

*Il vérifie périodiquement auprès des utilisateurs la qualité et la pertinence de ses travaux.*

*L'Observatoire met ses études à la disposition des sociétés d'assurances, des organisations d'employeurs et de salariés, ainsi que des organismes professionnels intervenant dans les domaines de l'emploi, de la formation et de l'enseignement.*

## Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion

Cette étude, consacrée aux métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion, présente quelques originalités par rapport aux études métiers conduites précédemment.

Tout d'abord, elle ne porte pas sur un métier, mais sur deux groupes de métiers distincts. Lorsque les membres du conseil d'administration<sup>1</sup> ont choisi d'étudier ces deux métiers simultanément, cela tenait principalement à trois raisons. En premier lieu, les compétences mises en œuvre dans ces groupes de métiers sont proches et leurs frontières parfois difficiles à cerner. Ensuite il semblait, à travers l'observation des évolutions quantitatives de ces deux familles de métiers qu'il pouvait y avoir une sorte de "transfert" d'effectifs entre la comptabilité -en diminution- et le contrôle de gestion -en développement-. Enfin, les évolutions pressenties ou constatées dans certaines structures pouvaient sous-entendre une perspective de répartition différente ou de fusion possible entre ces différents métiers.

Le travail d'un groupe de professionnels de ces métiers a révélé d'autres intérêts. Il a mis en évidence de profondes différences, mais aussi des points communs essentiels. Les traits communs concernent les facteurs d'évolutions auxquels l'ensemble de ces métiers est soumis et le rapprochement encore plus important des profils et des compétences nécessaires à moyen terme. Les différences concernent les profils et plus généralement la culture. Ce rapport met d'ailleurs en évidence la proximité de ces deux familles avec d'autres qui, dans l'assurance, présentent des traits similaires. Au-delà d'une simple grille de lecture des métiers présents dans les sociétés d'assurance, cette approche est riche d'enseignements en matière de mobilité et de gestion des ressources humaines.

L'autre intérêt du choix de cette étude tient dans un paradoxe : ces métiers vont connaître (et connaissent déjà) une révolution technologique annoncée. De nouveaux outils comme les progiciels de gestion intégrée (ERP selon leurs initiales en anglais), les réseaux (Internet et Intranet), les groupewares (outils de communication en réseau), les workflows (outils de gestion de l'information) et quelques autres menacent directement les métiers de la comptabilité. Courrier cadres<sup>2</sup> titrait "les logiciels vont-ils vous remplacer?" et l'Argus<sup>3</sup> "la nouvelle révolution informatique". . Mais les faits constatés aujourd'hui contredisent ces annonces : les effectifs évoluent peu, les recrutements et les annonces restent stables et abondantes. Alors, que nous réserve demain ?

Les prévisions constituant toujours un exercice périlleux, le travail du groupe s'est centré avant tout sur la description de la situation aujourd'hui, grâce à la base de données de l'Observatoire riche en informations et aux travaux conduits dans les entreprises, afin d'en déduire les conséquences prévisibles à moyen terme.

Les responsables de ces métiers et tous les responsables impliqués dans la gestion des ressources humaines y trouveront des éléments généraux permettant de se situer et des outils qui peuvent être déclinés au niveau d'un groupe ou d'une entreprise. Cette étude n'est en effet pas un rapport fini, mais le point de départ d'analyses plus fines à réaliser dans les entreprises.

Mars 2001

<sup>1</sup> Le conseil d'administration de l'Observatoire est composé de membres de sociétés d'assurances adhérents à la FFSA et au GEMA, majoritairement de DRH.

<sup>2</sup> Courrier cadres. Apec. N° 3323 du 1/02/2001

<sup>3</sup> l'Argus n°6707. 13 octobre 2000

## Introduction

Cette étude métier rassemble deux groupes de métiers distincts : ceux de la comptabilité et ceux du contrôle de gestion. Le choix de les traiter en même temps permet de mettre en évidence :

- les passerelles et complémentarités entre ces métiers au-delà de différences fortes, notamment en matière de profils et de cultures. Bien plus, chacune de ces familles peut être rattachée à un large ensemble de familles de métiers de l'assurance.
- les facteurs d'évolution communs à ces deux familles de métiers. Aborder de façon simultanée plusieurs métiers montre que les transformations des activités affectent aussi l'organisation des métiers et les familles existant aujourd'hui. Les difficultés et les limites d'une approche prospective par métiers sont ainsi révélées.

Le plan adopté pour ce rapport est classique :

### Les métiers et les profils de ceux qui les exercent

Cette partie (page 5) met en valeur une bipolarité des familles de métiers dans l'assurance entre : les métiers de gestion à dominante administrative (comptabilité) et d'autres métiers à forte technicité, en développement (contrôle de gestion).



### Les facteurs d'évolutions et leurs conséquences sur les métiers

Les facteurs d'évolutions, communs à l'ensemble des métiers étudiés ici (page 11) se manifestent déjà depuis plusieurs années. Leurs conséquences sur ces métiers sont a priori bien connues. Cette partie correspond donc plutôt à un rappel.



### Les conséquences de ces évolutions en matière de gestion des ressources humaines

L'élément clef de ces transformations, que ce soit pour la comptabilité ou le contrôle de gestion, tient en deux points :

- la gestion du temps (page 17). A quels rythmes ces effets vont-ils arriver et comment s'articulent-ils avec les caractéristiques des populations concernées (vieillesse, développement de carrière..)
- la gestion des compétences (page 19). Quelles actions sont envisageables pour adapter les compétences à ces évolutions (formation, mobilité, gestion de carrière...).

**Enfin, il nous a semblé important de clore ce rapport sur les enjeux pressentis à moyen terme (page 23) et qui méritent l'attention des responsables opérationnels et des gestionnaires de ressources humaines.**

## Sommaire

<b>INTRODUCTION</b>	<b>2</b>
<b>METHODOLOGIE</b>	<b>4</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• un groupe de travail permanent (page 4)</li> <li>• recueil de données / entretiens (page 4)</li> <li>• éléments bibliographiques (page 4)</li> </ul>	
<b>SITUATION ET PERSPECTIVES</b>	<b>5</b>
<b>DES POPULATIONS CARACTERISTIQUES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptabilité et contrôle de gestion ne recouvrent pas la même notion selon les entreprises (page 5)</li> <li>• Des logiques métiers différentes (page 6)</li> <li>• Des évolutions constantes (page 7)</li> <li>• Le poids de l'histoire (page 7)</li> <li>• Stabilité de la comptabilité, développement du contrôle de gestion (page 10)</li> </ul>	
<b>LES FACTEURS D'EVOLUTIONS</b>	<b>11</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'accélération du temps (page 11)</li> <li>• Les systèmes d'information (page 12)</li> <li>• Elargissement du champ d'activités (page 13)</li> <li>• Conseils et communication (page 14)</li> </ul>	
<b>CONSEQUENCES SUR LES METIERS</b>	<b>14</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Du réglementaire au stratégique (page 14)</li> <li>• Vers de nouvelles compétences (page 15)</li> <li>• Différences comptabilité / contrôle de gestion (page 16)</li> </ul>	
<b>LA GESTION DU TEMPS</b>	<b>17</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Du virtuel au réel (page 17)</li> <li>• Perspectives à moyen terme (page 18)</li> <li>• Gestion de la transition (page 19)</li> </ul>	
<b>GESTION DES COMPETENCES</b>	<b>19</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation des niveaux de compétences (page 19)</li> <li>• Compétences nouvelles (page 21)</li> <li>• Gestion des carrières (page 22)</li> </ul>	
<b>ENJEUX A MOYEN TERME</b>	<b>23</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De l'artisanat à la robotisation (page 23)</li> <li>• Perspectives de carrières (page 24)</li> <li>• Besoins de poly-compétences (page 25)</li> <li>• Le conflit des générations (page 26)</li> <li>• Une gestion individualisée (page 26)</li> </ul>	
<b>CONCLUSIONS</b>	<b>27</b>
<b>CAHIER DE DONNEES</b>	<b>28</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>46</b>
<b>DES POPULATIONS CARACTERISTIQUES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spécificités comptables assurance (page 44)</li> <li>• Système d'information et comptabilité (page 46)</li> <li>• Schéma d'évolution du contrôle de gestion (page 47)</li> <li>• Panorama des formations économiques et comptables (page 49)</li> <li>• Le marché de l'emploi des cadres – source Apec- (page 50)</li> </ul>	
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>55</b>
<b>LISTE DES PARTICIPANTS</b>	<b>56</b>

## METHODOLOGIE

### • Un groupe de travail permanent

Un groupe de travail, constitué d'une vingtaine de responsables de directions comptables ou de responsables de contrôle de gestion de sociétés d'assurances, a constitué le "noyau dur" pour la réalisation de cette étude.

Les missions de ce groupe de professionnels étaient les suivantes :

- fournir l'information de base de cette étude par la présentation de l'organisation des activités comptables et de contrôle de gestion dans leur entreprise, les descriptions de métiers, les offres d'emplois, les programmes de formation, les études, les pratiques existantes, les projets en cours....
- réfléchir et échanger sur les facteurs les plus significatifs de l'évolution des métiers, explorer les thèmes et hypothèses choisis, orienter les travaux.
- discuter et valider les informations contenues dans ce rapport.

Ces travaux ont été réalisés entre juin 2000 et février 2001 à raison d'une réunion par mois.

### • Recueil de données / entretiens

Le contenu de cette étude fait appel :

- à la base de données de l'Observatoire qui rassemble des informations sur l'ensemble des salariés des sociétés d'assurances, soit environ 120 000 personnes.  
Les données utilisées concernent les années 1996 (année de constitution de la base) à 1999.
- aux offres d'emplois comptables proposées à l'Apesa<sup>4</sup> entre octobre 1999 et octobre 2000. Ces 125 offres émanant de sociétés d'assurances, d'agents, de courtiers ou de cabinets de recrutement ont été traitées par analyse de contenu.  
Le directeur de l'Apesa a participé aux réunions du groupe de travail.

Des visites d'entreprises ont été réalisées par les membres de l'Observatoire pour approfondir certains points. Des contacts ont par ailleurs été établis avec des spécialistes des systèmes d'information et des responsables ressources humaines de sociétés d'assurances.

Les organisations syndicales ont été régulièrement informées et ont pris part aux travaux sur les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion dans le cadre des deux comités paritaires d'orientation qui se sont tenus courant 2000.

### • Éléments bibliographiques

La recherche documentaire avait pour but de préciser certains aspects traités par le groupe et de resituer les éléments perçus dans un contexte plus large. Cette collecte a été réalisée dans deux directions :

- des informations sur les techniques, pratiques et évolutions de la comptabilité et du contrôle de gestion.
- des documents relatifs aux métiers et formations.

### SITUATION ET PERSPECTIVES

Les métiers de la comptabilité rassemblent toutes les activités de production des résultats comptables, spécifiques ou en liaison avec les processus "amont" de l'assurance (primes, sinistres, provisions) ainsi que des activités de support (référentiels, organisation)<sup>5</sup>. Les métiers du contrôle de gestion au sens large, regroupent l'ensemble des contrôles, de l'opérationnel au stratégique.

#### Des populations caractéristiques

- **Comptabilité et contrôle de gestion ne recouvrent pas la même notion selon les entreprises.**

Globalement, les métiers de la comptabilité représentent<sup>6</sup> 4,6% de l'ensemble des salariés de l'assurance (environ 5 700 personnes). Mais ce chiffre n'est qu'une moyenne, les effectifs pouvant varier considérablement d'une entreprise à l'autre, en fonction :

- du type de distribution. Les sociétés ayant des réseaux d'agents ou travaillant avec des courtiers disposent de structures spécifiques de vérification (environ 5% des effectifs comptables). A l'inverse, les mutuelles sans intermédiaires, dont les effectifs incluent la distribution, ont un taux moyen de métiers comptables de 1,5%.
- de la branche d'activité. Par exemple, le volume de métiers comptables<sup>7</sup> est moins important dans les sociétés dommages (3%) qu'en réassurance (6%). Au-delà du volume d'activité généré, les branches se différencient aussi par leur structure et les profils de ces métiers.

Environ la moitié des effectifs de la comptabilité travaillent directement sur la comptabilité assurance (20% en production et 30% en sinistres); l'autre moitié se consacre à la comptabilité générale.

Ces volumes doivent être considérés comme des approximations qui ne comprennent pas un ensemble d'activités comptables relevant de comptabilités auxiliaires (gestion de la paie, finances, achats...) et ou incluses dans la gestion. L'encaissement et le recouvrement, qui représentent 18,5% des métiers comptables, peuvent être confiés en partie ou en totalité aux gestionnaires chargés de vendre les contrats. Nous reviendrons plus en détail sur ces aspects, mais une partie au moins de la comptabilité (réception et vérification des factures, imputation, règlement) est décentralisée au niveau des services qui effectuent l'acte, de façon plus ou moins répartie et à l'aide d'outils divers (progiciels "métiers", outils comptables spécifiques...).

Les structures comptables ont ainsi des importances très variables (du simple au double selon les entreprises) en fonction des activités confiées, des modes d'organisation choisis, ainsi que bien souvent de l'histoire de l'entreprise.

Le contrôle de gestion semble encore plus hétérogène. Le volume moyen des métiers du contrôle de gestion est de 0,7% de l'effectif (environ 800 personnes). De création généralement plus récente (début des années 80), les missions confiées aux professionnels du contrôle de gestion concernent en priorité la détermination et le suivi budgétaires et/ou la réalisation de tableaux de bord et/ou la réalisation de projection et/ou des travaux de planification et/ou des études à carac-

<sup>5</sup> voir activités page 29 ou "la fonction comptable dans les sociétés d'assurance" par l'Observatoire de la qualité comptable.1999.

<sup>6</sup> Source ROMA. Données au 31/12/1999.

<sup>7</sup> Répartition par familles de métiers selon le code siren des entreprises auxquelles sont rattachés les salariés.

rière stratégique, etc. En terme de tendance, il semble que le contrôle de gestion soit aujourd'hui plus facilement défini comme une activité complémentaire de la comptabilité (avec une existence propre mais une direction commune) que comme une entité indépendante de type "contrôle général" ou "audit". A cet égard, l'existence d'entités spécifiques d'audit interne et/ou d'organisation dans les grandes entreprises ont des incidences importantes sur le volume et les activités confiées au contrôle de gestion, même si la différence entre les métiers et les profils est souvent faible.

Malgré un champ d'activités relativement facile à définir (cf. page 29), il semble très difficile de comparer rapidement les organisations :

- comptables du fait de la décentralisation des tâches d'enregistrement et d'affectation des écritures vers les responsables des budgets et de la multiplication de nouvelles activités en amont (études, organisation de systèmes) et en aval (commentaires, projections) de la tenue des comptes.
- de contrôle de gestion très dépendant du mode de management de l'entreprise et de son organisation.

## • Des logiques métiers différentes

Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion (décrits pages 33 et 38) présentent des différences structurelles notables.

Les métiers comptables s'échelonnent sur une filière couvrant l'ensemble de la grille avec des métiers non cadres (aide-comptable et comptable) correspondant à l'embauche à des niveaux bac (bac STT, bac pro...) à bac+2 (BTS, DUT). Près des 3/4 des postes correspondent à ces niveaux. Cette filière se poursuit logiquement avec 2 métiers cadres, un métier de comptable cadre correspondant à une formation à l'embauche plus élevée (de bac+2 à bac+4) et une plus grande autonomie dans les activités, et enfin un métier de responsable de service comptable comprenant souvent des responsabilités d'encadrement.

Deux métiers, moins fréquents, de type fonctionnel complètent ce tableau : un non cadre (assistant comptabilité) et un cadre (chargé d'études). Ils se caractérisent par des activités plus ponctuelles et transversales et, au niveau des profils demandés à l'embauche, par des formations plus élevées (bac+3 ou 4 pour l'assistant, bac+5 pour le chargé d'études). Dans l'analyse des offres proposées à l'Apesa<sup>8</sup> d'octobre 1999 à octobre 2000 (voir page 37), ces postes sont peu nombreux.

Bien que les appellations et les frontières entre les métiers varient d'une structure à l'autre, on retrouve toujours la même organisation et des profils proches : aide-comptable, comptable (non cadre et cadre), chargé d'études, responsable.

Le contrôle de gestion ne suit pas la même logique. On peut distinguer deux grands types de métiers : un assistant (ou chargé d'études) à la frontière du statut cadre (classes 4 ou 5) dont les activités sont centrées sur la production d'états (budgets, ratios, tableaux de bord), et un métier de "contrôleur de gestion" dont le statut, les activités, le titre... évoluent en fonction de l'organisation et du niveau de compétences (junior et senior). La logique des métiers est ici très individualisée. A l'inverse de la comptabilité, on compte près de 3/4 de cadres. Concernant les profils d'embauche, les niveaux de formation sont plus élevés (généralement bac+5 ou plus) et plus



diversifiés, majoritairement comptabilité/gestion (DESCF, école de gestion), mais aussi école de commerce, actuariat, économie/ finance.

### • Des évolutions constantes

Les structures comptables ont considérablement évolué ces dernières années. Les transformations semblent en fait régulières et continues depuis plus de 20 ans.

Les principaux changements concernent à la fois :

1. Les outils informatiques avec l'arrivée des premiers outils informatiques (pour la gestion des contrats uniquement) dans les années 60, le passage au temps réel dans les années 80 avec des logiciels spécifiques de comptabilité, l'arrivée de la micro-informatique un peu plus tard et le recours plus fréquent à des progiciels standards. Aujourd'hui, les évolutions concernent la mise en place de logiciels intégrés (les ERP) et le développement des réseaux (intranet).
2. La réglementation avec le "nouveau" plan comptable assurance dans les années 90, le passage à l'euro en cours et surtout la pratique de normes comptables internationales (US Gaap, normes IASC).
3. L'organisation des entreprises qui apparaît à la fois comme plus complexe du fait des fusions, création de filiales, partenariats et accords qui se multiplient et évoluent plus rapidement dans le temps.
4. Le mode de management, notamment la gestion par centres de profits, la décentralisation ou la responsabilisation des directions et services qui multiplient les niveaux et les outils de gestion et d'analyse.

Ces divers éléments touchent à des degrés divers l'ensemble des sociétés d'assurances au moins depuis une dizaine d'années. Bien que ces évolutions aient des accents différents et interviennent à des moments différents, on note une forte convergence des effets.

Le contrôle de gestion est d'apparition plus récente. L'Apec<sup>9</sup> fait remonter le développement du contrôle de gestion dans les services aux années 80 avec des objectifs de contrôle budgétaire et de planification. Il est possible de considérer que ces structures sont encore en développement au sein des sociétés d'assurances puisque le volume de personnes exerçant ces métiers est passé de 600 à 800 ces quatre dernières années<sup>10</sup>. Aux objectifs de départ s'ajoutent progressivement des missions de pilotage au travers de plans opérationnels et de plans stratégiques.

### • Le poids de l'histoire

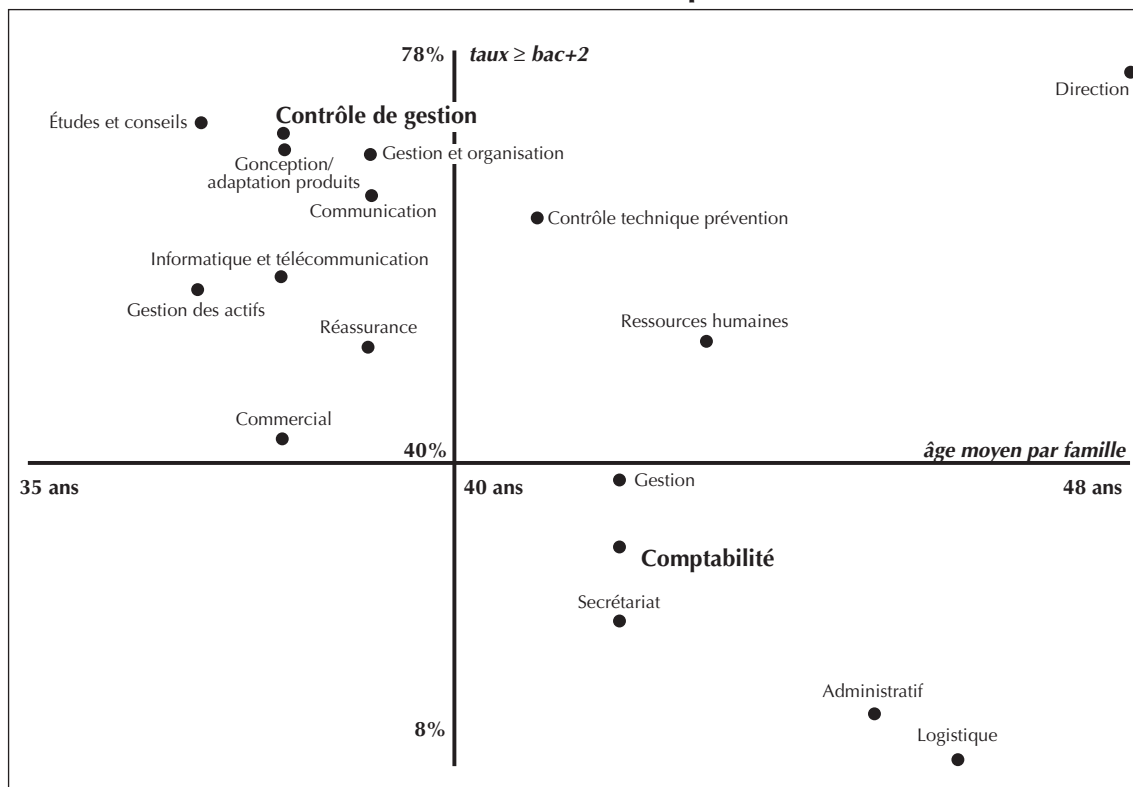
Les différences évoquées ci-dessus expliquent en grande partie les profils très contrastés entre les métiers comptables et ceux du contrôle de gestion. En comparant l'ensemble des profils des salariés des sociétés d'assurance<sup>11</sup> on constate que les variables "âge moyen" et "taux de diplômés bac+2 ou au-delà" segmentent les familles de métiers en deux blocs :

<sup>9</sup> les métiers du contrôle de gestion. Apec.Ed nd'organisation. 1999

<sup>10</sup> source ROMA au 31/12/1996 et au 31/12/1999

<sup>11</sup> Base de données de l'Observatoire au 31/12/1999.

## Familles de métiers selon l'âge moyen et la fréquence de diplômes de niveau bac+2 ou plus



- le "contrôle de gestion", comme les familles de métiers "études et conseil", "conception et adaptation de produits", "communication" et "organisation", est constitué de personnes jeunes (37,6 ans) et mieux formées (70,3% de bac+2 ou plus). Ce sont aussi les métiers où il y a le plus d'embauches (de jeunes diplômés).
- la "comptabilité", comme les familles de métiers "gestion", "secrétariat" et "administration", ont une moyenne d'âge plus élevée (41,3 ans pour la comptabilité) et une forte ancienneté dans l'entreprise (17,4 ans). Ces embauches des années 70/80 ont un niveau de formation moindre (47,9% ont un niveau inférieur ou égal au CAP). Le volume d'embauche est plus faible (3 fois moins en comptabilité qu'au contrôle de gestion en 1999).

Le fait que la comptabilité ne compte qu'1/4 de cadres alors que le contrôle de gestion en a 3/4 joue peu sur les profils. Pour les cadres uniquement, on retrouve les mêmes écarts : 6 ans pour l'âge moyen (43 en comptabilité, 37 au contrôle de gestion), 4 ans pour l'ancienneté (16 en comptabilité, 12 au contrôle de gestion) et une différence dans les niveaux de formation (24% de bac+3 ou plus en comptabilité, 57% au contrôle de gestion).

Si l'ancienneté figurant dans la base de données de l'Observatoire est l'ancienneté dans l'entreprise et non dans le poste, les éléments dont on peut disposer montrent que la mobilité interne apparaît comme très limitée.

### Un exemple de structure comptable<sup>12</sup>

*Les données ci-dessous correspondent à la consolidation des structures centrales et décentralisées comptables. Elles portent sur un ensemble de 125 salariés.*

#### 1°/ Répartition par classe :

Classe	Volume en %	âge	Diplôme médian	Ancté ds entreprise	Ancté poste
2	28,8%	44 ans	Bac	20 ans	16 ans
3	29,6%	40 ans	Bac	16 ans	12 ans
4	4,8%	32 ans	Bac+2	10 ans	9 ans
5	11,2%	43 ans	Bac	12 ans	8 ans
6	21,6%	46 ans	Bac	18 ans	12 ans
7	4,0%	48 ans	Bac+2	17 ans	12 ans

#### 2°/ Répartition par âge :

Classe	Volume en %	Diplôme médian	Taux cadres	Ancté des entreprise	Ancté poste
< 35 ans	8,0%	Bac+2	20,0%	9 ans	7 ans
35/44 ans	42,7%	Bac	26,4%	13 ans	10 ans
45/54 ans	45,6%	Bac	36,8%	21 ans	16 ans
55 et +	4,0%	Bac	20,0%	19 ans	15 ans

#### 3°/ Répartition par niveaux de diplômes :

Niveau diplôme	Volume en %	âge	Taux cadres	Ancté ds entreprise	Ancté poste
< Bac	36,0%	46 ans	13,3%	20 ans	16 ans
Bac	32,0%	42 ans	30,0%	16 ans	12 ans
Bac + 2	19,2%	44 ans	66,6%	14 ans	10 ans
Bac+4 et +	12,0%	38 ans	80,0%	10 ans	7 ans

*Cet exemple permet de constater la grande homogénéité des profils au sein d'une même entreprise ainsi que la forte ancienneté dans le poste, y compris pour les collaborateurs les plus jeunes, les plus formés ou les plus hauts hiérarchiquement.*

Un point important doit être souligné : celui du vieillissement. Sur les années 1996/1999, la comptabilité a vieilli d'un trimestre de moins que le contrôle de gestion (1,1 ans contre 1,5 ans). Plusieurs éléments peuvent expliquer ce résultat, paradoxal à première vue : des départs en retraite plus nombreux à la comptabilité (le taux de 55 ans et plus est 2 fois plus fort à la comptabilité), un volume de mobilité interne (salariés plus âgés et plus expérimentés) vers le contrôle de gestion plus élevé, et un taux de rétention des jeunes limité au contrôle de gestion, que ce soit par mobilité interne (rôle de pépinière) ou externe.

## • Stabilité de la comptabilité, développement du contrôle de gestion

Sur les quatre dernières années, les évolutions par sous-familles de métiers sont importantes :

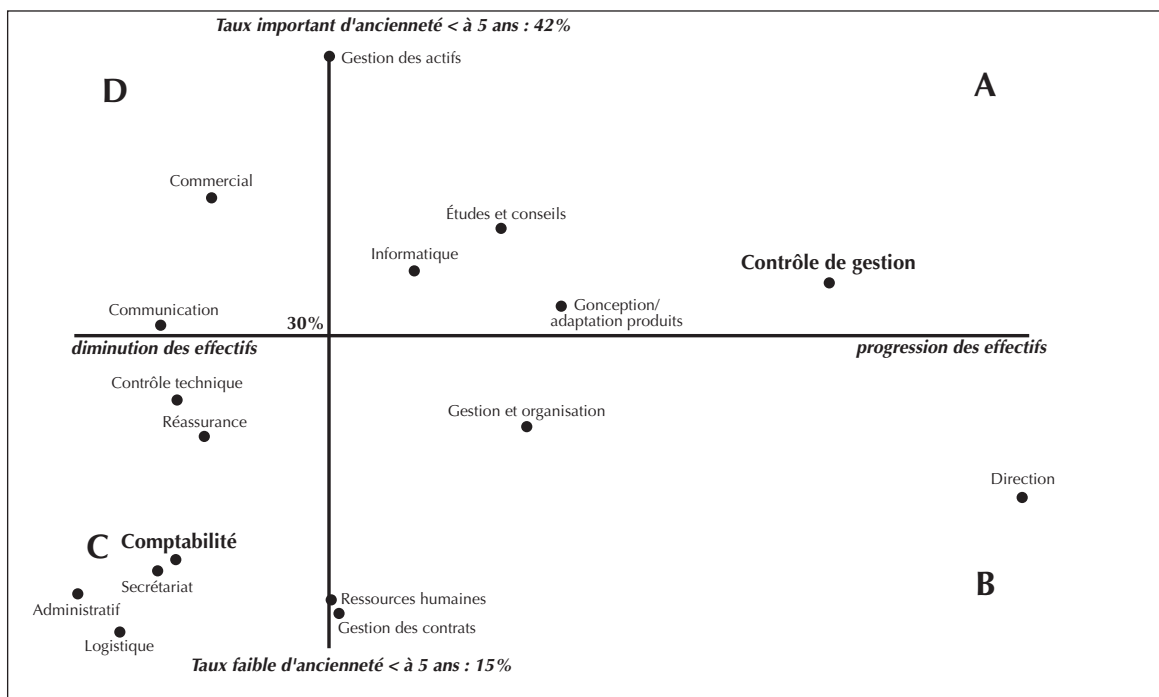
- la comptabilité générale et assurance a légèrement diminué (1,25% par an en moyenne).
- les sous-familles "encaissement et recouvrement" et "vérification agences" sont celles qui ont connu la plus forte baisse (cf. page 32).

Globalement, ces évolutions, en grande partie dues au départ en retraite des salariés les plus âgés, s'accompagnent d'une augmentation légère des niveaux de qualification (+2% de cadres, -7% de classes 1 et 2) et une forte baisse des plus bas niveaux de diplômes (-12,5% des personnes n'ayant pas de diplôme). On constate une professionnalisation de ces métiers par l'entrée de salariés de moins de 30 ans, généralement non cadres et avec une formation de niveau bac+2 (le BTS comptable représente une norme).

Ces changements sont cependant légers dans la mesure où le taux de recrutement est relativement faible (6,4% de salariés ayant moins d'un an de présence dans l'entreprise au 31/12/1999) et surtout constitué pour près de la moitié de contrats à durée déterminée.

Avec 18,4% de salariés ayant moins d'un an d'ancienneté dans l'entreprise au 31/12/1999, le contrôle de gestion est le métier qui recrute proportionnellement le plus. Il s'agit de débutants ou de jeunes avec une première expérience, ayant un niveau de diplôme élevé (une fois sur 2 supérieure ou égale à bac+5), cadres.

### Famille de métiers selon l'évolution 96 /99 des effectifs et le taux de salariés entrés dans l'entreprise en 1996



Sur une période plus longue (96/99), les tendances ci-dessus se confirment. Comme pour les profils évoqués précédemment, les familles de métiers de l'assurance se regroupent en deux blocs en fonction des variables "évolution d'effectif entre 96 et 99" et "taux de salariés ayant moins de 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise"<sup>13</sup>.

13 Légende du tableau : A/ familles dont les effectifs progressent par embauches externes importantes. B/ familles dont les effectifs progressent par mobilité interne. C/ familles dont les effectifs diminuent et qui embauchent moins que la moyenne. D/ familles dont les effectifs diminuent mais dont le volume d'embauches est élevé.

- la "comptabilité", comme le "secrétariat" et l'"administration", connaissent une légère diminution par contraction du flux d'entrée. Ces familles se replient sur elles-mêmes. Cette évolution est par exemple très différente de celle du commercial dont la réduction n'empêche pas le renouvellement par la mobilité (turn over).
- Le "contrôle de gestion", comme la "conception et l'adaptation de produits" ou les "études et conseils" progressent par embauches externes, contrairement à la famille "direction" par exemple, dont la forte progression est surtout réalisée par mobilité interne.

Tous les jeunes qui rentrent dans le second type de métiers n'y sont plus quelques années plus tard, ce qui conforte l'interprétation d'une fonction de "porte d'entrée" ou de "vivier" de ces métiers pour les autres familles. Il est aussi probable qu'il y ait un "taux d'évaporation" élevé de ces jeunes pour des raisons de profils (on démissionne davantage dans les premières années, surtout après avoir acquis une première expérience) ou de manque de perspectives de carrière.

### Résumé

*Les métiers de la comptabilité sont avant tout orientés vers la gestion courante des états réglementaires comptables. Ils sont tenus par des salariés ayant une grande expérience d'un champ d'activité limité. Cette famille de métiers est exposée au vieillissement et à une transformation des besoins de compétences, au même titre que d'autres familles comme l'administration, le secrétariat ou la gestion des contrats.*

*A l'inverse, le contrôle de gestion est composé de métiers plus jeunes, évoluant en fonction de besoins nouveaux des entreprises et des compétences intégrées par apport externe (embauche de jeunes). Comme la conception et l'adaptation de produits ou les études et conseil, ces métiers constituent une porte d'entrée ou une expérience dans l'assurance pour les jeunes cadres débutants.*

## Les facteurs d'évolutions

### • L'accélération du temps

Connaître la situation de l'entreprise a posteriori une fois par an répond aux besoins réglementaires, mais reste très insuffisant pour les actionnaires ou pour le pilotage de l'entreprise.

Ces derniers besoins ont pour conséquence une double accélération :

- une augmentation des fréquences. Les bilans comptables sont semestriels, mais des situations comptables précises sont nécessaires tous les trimestres, voire tous les mois. Les investisseurs souhaitent disposer d'informations dans les délais et les formes (normes) dont ils ont l'habitude.
- une réduction des délais. Le temps nécessaire entre la date d'arrêt de la situation et la connaissance de cette situation devient intolérable. On vise le temps réel. Les dirigeants de l'entreprise ont besoin de la situation pratiquement au jour le jour pour décider des investissements, des rapprochements...

L'objectif de la comptabilité est de fournir toutes les informations nécessaires sur la situation de l'entreprise de façon exhaustive (et adaptée au besoin), fiable et immédiate. Pour répondre à ces objectifs, il convient de réduire au minimum les chaînes de gestion et d'automatiser de plus en plus les traitements, d'où l'importance primordiale des systèmes d'information.

Toute chose égale par ailleurs, cette évolution des besoins correspond à une augmentation forte des activités nécessaires pour réaliser ces travaux supplémentaires indispensables.

## • Les systèmes d'information

Les données comptables sont issues de l'ensemble de l'entreprise. Leur dispersion, à la fois physique (la facture arrive dans un service éloigné de la comptabilité) et en matière de gestion (l'heure supplémentaire est gérée sur un logiciel autonome de paie) sont des facteurs de travail supplémentaire de saisie, de transferts, de contrôle et donc de ralentissement.

L'atteinte des objectifs ci-dessus ne dépend plus de la performance d'un système d'information comptable spécifique, mais de la prise en compte des besoins comptables dans le (ou les) système(s) d'information présent(s) dans l'entreprise qu'il s'agisse de la gestion des contrats, des achats, de l'administration du personnel ou des placements financiers.

Les progiciels de gestion intégrée (ERP pour Entreprise Ressource Planning) constituent la réponse à l'évolution des besoins. Que les entreprises décident ou non d'utiliser l'un de ces logiciels (notamment SAP<sup>14</sup>) dont on parle beaucoup, les objectifs visés dans l'évolution des systèmes d'information sont toujours les mêmes :

- saisie unique de l'information au plus près de la source. Le commercial enregistre le contrat qu'il vient de réaliser, la secrétaire la note de restaurant qu'elle va régler, le gestionnaire du personnel le coût de l'intérimaire qu'il vient de prendre.
- base de données commune. L'information est disponible immédiatement pour toutes les applications où elle est nécessaire dans l'entreprise.

Les conséquences de ces changements sur les métiers sont importantes. La CFDT, qui consacrait un numéro entier de "CFDT cadres" aux progiciels de gestion intégrée<sup>15</sup> disait "*Dans les services comptables, il n'y a plus besoin d'employés aux écritures mais il reste les chefs comptables*". En effet, l'utilisation d'un tel système nécessite :

- une définition, une harmonisation, une cohérence et une explicitation des règles de gestion de l'entreprise appliquée à l'ensemble des activités exercées. Ce travail de conception et d'organisation revient aux comptables et aux contrôleurs de gestion.
- un suivi, une adaptation et un contrôle de l'intégrité des données portant sur des champs beaucoup plus larges et où les interactions avec les autres activités de l'entreprise sont nombreuses. Il se fait en grande partie de façon automatique.

Les réseaux et les nouvelles technologies constituent le complément indispensable du système de gestion. Les réseaux intranet permettent de faire circuler largement et très rapidement les informations (tableau de bord, outils), de collecter et de traiter de l'information ; les portails spécialisés mettent à disposition de tous l'information générale (ex: évolution de la réglementation) ou spécifique (note, point de gestion..) nécessaire, on peut même y adjoindre des bases de données, des systèmes experts ou de la formation en ligne ; le volume croissant des informations numérisées disponibles réduit considérablement le recours aux archives, notamment lors des contrôles.

### **Transformation d'un Groupe d'Assurance grâce aux nouvelles technologies** <sup>16</sup>

*Dans un contexte d'ouverture à l'Europe et de prévision de fort mouvement réglementaire, un Groupe d'Assurance a sélectionné le cabinet de consultant pour l'aider à accroître sa vitesse et sa capacité d'adaptation aux évolutions du marché, en modernisant l'ensemble de ses processus. L'objectif de la mission était de mettre en œuvre un vaste programme de transformation, en s'appuyant sur la refonte des systèmes d'information et sur l'introduction massive des nouvelles technologies. La mission a été confiée à un groupe de plus de trente consultants. Leur premier objectif fut d'organiser et de mobiliser autour des nouveaux enjeux une équipe cliente de près de 500 personnes pour faire face à la conduite d'un projet de cette ampleur. Les consultants sont intervenus tant sur les enjeux stratégiques que sur les métiers de l'entreprise et les technologies de l'information. Il a fallu commencer par aligner la stratégie, les nouvelles offres de services et les choix technologiques, puis réaliser les études économiques et sociales nécessaires à la définition et à la mise en œuvre de cette stratégie et du dispositif de conduite du changement. Cette fantastique aventure dure depuis plus d'un an, et pour les consultants, le challenge le plus motivant est de voir, jour après jour, l'entreprise changer de culture.*

Toutes les entreprises conduisent des projets de ce type, souvent dans plusieurs domaines. Si les états d'avancements sont très divers, il convient aussi de souligner le travail (souvent plusieurs années) que constitue la réalisation de tels projets, l'importance des ressources internes ou externes nécessaires à leur conduite, et les surcharges provoquées par le démarrage (vérifications, rectifications...) et la vie de l'entreprise (développement, réorganisation, fusions).

### • **Elargissement du champ d'activités**

L'évolution des sociétés d'assurances fait évoluer les travaux comptables vers des changements plus rapides et une complexité croissante.

- Les filialisations et surtout les fusions génèrent des surcroûts d'activités, de façon ponctuelle (au moment de la fusion), mais aussi de façon permanente. Au lourd travail de mise en cohérence des règles et systèmes internes, s'ajoutent les problèmes d'entreprises aux modes d'organisations, aux outils, à l'histoire, voire aux activités parfois radicalement différentes.
- Les réseaux et les partenariats qui se développent posent d'autres problèmes. Il s'agit ici d'échanger, de comprendre et de mettre en cohérence des informations conçues de façon autonome.
- L'internationalisation se généralise tant au niveau des activités d'assurance que de la gestion financière. Il est indispensable de pouvoir comprendre les informations émanant de sociétés étrangères ou de pouvoir exprimer ses résultats dans la "langue" de ses partenaires. En Europe, les normes internationales, dites IAS, vont devenir les normes européennes, mais les normes américaines, US Gaap, constituent aujourd'hui la référence internationale.

Ces règles nouvelles s'ajoutent aux évolutions réglementaires et législatives existantes. Les activités d'information, de mise en œuvre et de suivi se multiplient.

## • Conseils et communication

On constate aussi parallèlement un élargissement des utilisateurs de données comptables, au sens large, et d'interlocuteurs.

On ne s'adresse aujourd'hui plus seulement à des spécialistes (experts comptables, commissaires aux comptes, contrôleurs, administration...) mais à l'ensemble des responsables de l'entreprise, aux actionnaires, aux partenaires, aux fournisseurs, aux clients et futurs clients, aux concurrents, à la presse...

Avoir des informations complètes, récentes et fiables ne suffit pas ; elles doivent être sélectionnées et mises en forme en fonction des besoins de chaque utilisateur. Au-delà de la simple pertinence et de la bonne compréhension, tous les utilisateurs non-spécialistes ont besoin :

- des analyses et commentaires qui permettent de comprendre la signification des informations fournies,
- d'éléments complémentaires de type projections ou simulations,
- d'informations supplémentaires et/ou de conseils, par exemple sur les conséquences possibles des informations données.

Au-delà d'une simple photographie, l'acte de communication et les effets attendus prennent de l'importance.

## Résumé

*Le système d'information, non plus seulement comptable mais de l'ensemble de l'entreprise, est le (seul) moyen qui permettra d'atteindre les objectifs fixés en matière de délais (vers le temps réel) vis à vis de tous les interlocuteurs possibles.*

*Ce besoin de compétences pointues et diversifiées, allant d'une multiplicité de normes à la maîtrise des nouvelles technologies, avec une maîtrise de la communication et une adaptabilité certaine, s'applique de la même manière à la comptabilité qu'au contrôle de gestion. Il s'exprime cependant de façon différente selon les métiers. Enfin, il représente surtout des changements d'importances très différentes, selon les activités et profils actuels.*

## Conséquences sur les métiers

### • Du réglementaire au stratégique

L'importance prise par le système d'information et la décentralisation des enregistrements comptables par un nombre croissant d'utilisateurs place le système d'information au cœur des activités comptables et contrôle de gestion.

Les activités essentielles du comptable deviennent :

- la définition des informations pertinentes, non pas seulement pour une utilisation (ex: produire le bilan) mais pour toutes les applications envisagées dans l'entreprise (gestion par projets, budgets...),
- les mesures à mettre en place afin de garantir l'intégrité et la cohérence de l'information enregistrée,



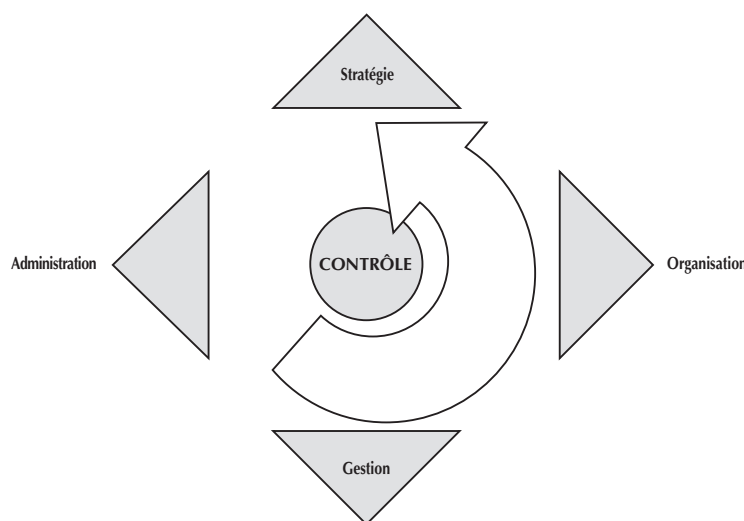
- les traitements comptables (ou contrôle de gestion) à appliquer à ces données et les contrôles prévus pour ces traitements,
- les éventuels moyens complémentaires à prévoir (gestion des pièces, états, circuits d'information...).

Ces activités sont conduites dans le cadre d'applications transversales dans l'entreprise comme la gestion des sinistres ou la paie. Au-delà des contraintes réglementaires ou techniques des différents participants au projet, doivent être pris en compte les besoins des différents utilisateurs, par exemple ceux du contrôle de gestion et des directions pour le suivi budgétaire ou les tableaux de bord d'activités.

Cela conduit naturellement à concevoir des outils d'analyse et de projection, ainsi que des modèles de simulation. Ces travaux peuvent être conçus de façon à être utilisés de façon récurrente ou comme des outils ponctuels.

Cette place centrale du système d'information et de celui qui le structure crée des enjeux de pouvoir entre les directions. Selon les entreprises, la comptabilité, le contrôle de gestion, les finances, l'organisation ou l'informatique y jouent des rôles différents.

### • Vers de nouvelles compétences



Des compétences nouvelles émergent. Elles concernent surtout :

- L'organisation (au sens informatique et gestion) et les technologies qui y sont liées. On peut distinguer plusieurs niveaux de compétences qui vont de la réalisation de tests à la conception d'applications nouvelles en passant par le paramétrage des systèmes ou la mise à jour. Ces compétences font référence à un niveau d'abstraction et de conceptualisation supérieur à celui de la gestion courante.
- La maîtrise de l'ensemble des process comptables, voire au-delà pour prendre en compte l'ensemble des besoins des utilisateurs<sup>17</sup>. Cette maîtrise de phénomènes complexes à un niveau plus global va généralement de pair avec un niveau d'étude supérieur ou égal à bac+3 (DECF, maîtrise science et technique).

<sup>17</sup> "Le paradoxe est donc que, plus les outils techniques sont sophistiqués, plus on en revient aux métiers de base, mais selon une approche professionnelle plus approfondie, plus conceptuelle, avec un degré de formalisation supérieur et un déplacement de l'intervention humaine sur les aléas. La maîtrise des situations événementielles et singulière et les apprentissages qui s'y jouent s'appuient sur un tel approfondissement". In "Objectif compétence" de Philippe Zarifian. Ed. Liaisons. 1999

- La communication que ce soit pour dialoguer avec les utilisateurs (de l'assistance aux opérationnels qui saisissent des écritures au conseil d'administration), participer à des groupes transversaux (de la participation à la conduite de projet), réaliser des actions d'information ou de formation.
- Les connaissances plus larges de type "culture générale d'entreprise" et de "gestion" sans pour cela négliger des connaissances spécifiques (qu'il s'agisse de technique comptable ou de logiciels). Ces connaissances spécifiques sont plutôt recherchées sous forme d'expérience.

Les praticiens y ajoutent de façon unanime des "traits" de personnalité essentiels : la curiosité, la créativité, l'ouverture d'esprit, l'adaptabilité, la capacité à gérer le changement. Dans ce panorama, les différences sont faibles entre les besoins comptables (si ce n'est une connaissance indispensable des techniques comptables) et ceux du contrôle de gestion.

## • Différences comptabilité / contrôle de gestion

Les facteurs d'évolution, et sans doute l'histoire, ont tendance à mieux définir les rôles respectifs de la comptabilité et du contrôle de gestion :

1. La comptabilité est l'administrateur des données du système garant de la qualité de l'information. C'est une conséquence de l'unicité des informations saisies. Le contrôle de gestion utilise ces données plutôt que d'en générer de nouvelles.  
Le contrôle comptable et le suivi de la gestion ont tendance à être pris en charge par la comptabilité.
2. Le contrôle de gestion dépasse les activités traditionnelles de contrôle budgétaire et de planification pour développer une dimension plus stratégique (plan stratégique, planification opérationnelle).

Ces évolutions positionnent comptabilité et contrôle de gestion comme complémentaires, d'ailleurs de plus en plus fréquemment au sein d'une même direction. Par contre, la distinction contrôle de gestion / audit reste assez floue.

	Comptabilité	Contrôle de gestion
<b>Généraliste</b> Bac+2 à bac+4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifie la cohérence et la pertinence des données.</li> <li>- Assiste et contrôle les utilisateurs.</li> <li>- Analyse et commente les informations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elabore les instruments de mesures.</li> <li>- Met en place et analyse les tableaux de bord.</li> <li>- Prévoit, analyse et conseille les utilisateurs.</li> </ul>
<b>Expert</b> Bac+3 à bac+5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conçoit et met en place les systèmes d'information comptable et les outils de contrôle.</li> <li>- Participe à tous les projets liés au système d'information.</li> <li>- Conduit des études ponctuelles.</li> <li>- Conseille les utilisateurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participe à l'élaboration des plans, conçoit les méthodes et outils de mesure.</li> <li>- Participe à la définition des orientations stratégiques.</li> <li>- Conduit des études ponctuelles</li> <li>- Conseille les directions</li> </ul>

Les changements constatés expliquent que les profils recherchés en comptabilité et contrôle de gestion deviennent très proches, du moins pour les métiers comptables fonctionnels. Cependant, l'essentiel des salariés de la comptabilité est composé des gestionnaires (non cadres) dont le profil reste spécifique.

### Résumé

---

*Le comptable devient un organisateur d'informations. Il définit les informations pertinentes et les organise dans des modèles descriptifs ou prospectifs. C'est aussi un communicant qui sait donner les informations quand il faut, à qui il faut, et comme il faut.*

*Le contrôleur de gestion est un analyste de l'activité de l'entreprise. Il conçoit des modes de représentation pertinents de la vie de l'entreprise. C'est aussi un pédagogue de la valeur qui assiste les responsables de l'entreprise.*

---

## La gestion du temps

### • Du virtuel au réel

---

#### *Un exemple...ailleurs*

*"Jamais je n'aurais imaginé qu'un logiciel allait mettre un pareil stress dans ma vie!" Françoise dirigeait un service comptable dans une grande entreprise pharmaceutique. A l'arrivée du nouveau système informatique, vingt cinq personnes de son service sont devenues inutiles.. dont elle. Tous les travaux de saisie, tous les pointages d'écritures étaient désormais réalisés automatiquement par le progiciel de gestion intégré (PGI). Françoise s'est vue proposer un poste de commerciale, qu'elle a accepté avec empressement.*

*Courrier cadres Apec. N°3323. janvier / février 2001*

---

En fait, cette forte évolution des métiers de la comptabilité ne se retrouve ni dans la structure des effectifs au 31/12/1999 (même si on constate une réduction d'environ 5% des classes 2 en quatre ans), ni dans les recrutements 1999 (80% de non cadres) ni dans les offres Apesa en 2000 (plus de 80% d'aides-comptables ou de comptable). A court terme au moins, tous les membres du groupe de travail expriment leurs difficultés pour mettre en place la réduction du temps de travail sans augmentation d'effectifs.

Trois phénomènes principaux peuvent expliquer ce "non-changement" :

- les progrès technologiques évoqués sont encore des projets, soit mis en place partiellement, soit en cours de mise en place ou très récents. Les gains de productivité annoncés sont alors largement compensés par les tests, les contrôles, les rectifications ou les procédures parallèles.
- les fusions, rapprochements et réorganisations n'ont pas encore été traduits en matière d'organisation des activités, notamment d'intégration des systèmes. Contrairement aux économies d'échelles visées, ces phénomènes génèrent dans un premier temps d'importants travaux d'harmonisation, de transferts, de consolidations ou de mise en cohérence des données.
- dans tout changement, on constate des phénomènes importants d'inertie. Les responsables d'entités comptables évoquent pratiquement tous des difficultés d'organisation entre des compétences plutôt en surnombre (que certains appellent "les comptables qui ne font pas de comptabilité") tandis que d'autres font presque systématiquement défaut (par exemple les responsables ayant une expérience de la comptabilité financière).

Il est toutefois difficile de prédire s'il s'agit simplement d'un décalage dans le temps et que les phénomènes annoncés (disparition presque complète des niveaux les plus bas de qualification) vont se produire prochainement (et brutalement), ou si, de façon sans doute plus probable, ces évolutions seront beaucoup plus progressives, avec un volume de traitements "à l'ancienne" incompressible du fait de la subsistance de dysfonctionnement des systèmes d'information, de leur succession rapide et de l'évolution de plus en plus fréquente des structures.

On voit déjà apparaître des critiques des systèmes de gestion intégrée par des experts qui y voient des systèmes rigides et lourds. Ces systèmes, qui semblent mieux adaptés et conçus en priorité pour des activités de type industriel, ne semblent pas avoir ralenti le marché des comptables : en 3 ans, l'Apec<sup>18</sup> a constaté un triplement des offres sur la période 97/99.

## • Perspectives à moyen terme.

Même si les évolutions escomptées n'ont ni la vitesse ni l'ampleur décrites par la littérature ou les consultants chargés de la mise en place des systèmes de gestion intégrée, toutes les structures comptables, et particulièrement les plus anciennes, sont confrontées à une problématique :

- de diminution importante du volume de métiers peu qualifiés, qui représentent aujourd'hui un nombre important (de l'ordre d'1/3 de l'ensemble).
- d'augmentation du volume et des compétences de "vrais" comptables, c'est à dire maîtrisant l'ensemble du processus. Pour simplifier, cela concerne des besoins de comptables ayant des formations allant de BAC+2 (BTS comptable) à Bac+5 (DESCF).

Ces mouvements n'ont pas les mêmes proportions ; la résultante provoquant une diminution du volume des métiers comptables.

La gestion par les âges, c'est à dire le remplacement (partiel) des départs en retraite des salariés les plus âgés (souvent les moins formés) par des jeunes ayant un niveau de qualification important constitue la solution la plus simple.

Le vieillissement linéaire<sup>19</sup> de la famille comptabilité donne les éléments suivants :

Taux de salariés en poste aujourd'hui	en 2000	en 2005	en 2010	En 2015
Ayant de 50 à 54 ans	19%	20,5%	13,2%	11,3%
Ayant de 55 à 59 ans	5,9%	19%	20,5%	16,8%
Ayant atteint 60 ans	0,8%	6,7%	25,7%	48,2%

On constate à la lecture de ce tableau que, si le vieillissement est clairement perceptible, le phénomène de départs massifs est très brutal du fait de la sur-représentation des classes d'âges qui ont aujourd'hui entre 47 et 52 ans. Les départs les plus importants auront donc lieu dans les années 2008 et au-delà. Il ne s'agit bien entendu que d'une remarque globale ; chaque entreprise ayant des différences avec cette représentation consolidée.

L'autre solution consiste à accroître les compétences des personnes peu qualifiées pour atteindre les niveaux où les besoins sont forts. Les possibilités sont cependant limitées du fait des caractéristiques d'âge et du niveau de formation initiale. Les expériences menées concernent plutôt des salariés de 30 ans ayant un bac G, que des personnes de 45 ans avec un CAP.

<sup>18</sup> Repères métiers comptabilité. Courrier cadres n° 1376. Décembre 2000. Données portant sur 97/99.

<sup>19</sup> C'est à dire sans tenir compte des départs de cette famille de métiers (démissions, licenciements, mobilités vers un autre métier...) ni des entrées (embauches, mobilités). Cependant, ces divers événements sont limités sur les tranches d'âge considérées ici.

### • Gestion de la transition.

Cette évolution est d'autant plus difficile à mettre en œuvre que la période où les changements effectifs auront lieu est mal définie et que les activités qui vont disparaître sont aujourd'hui bien présentes.

Le premier moyen pour s'adapter consiste à modifier l'organisation. Les optimisations sont spécifiques à chaque entreprise en fonction de sa situation et de ses possibilités. On peut cependant constater que les organisations mises en place vont plutôt dans le sens d'une spécialisation des tâches, par exemple une organisation plus centralisée (rassemblement des différentes entités dispersées dans l'entreprise) et plus spécialisée (par tâches plutôt que par produits). L'organisation des effectifs dans le temps (absences, répartition des journées RTT) pose d'autant plus de problèmes que les compétences "indispensables" sont peu nombreuses.

Les contrats à durée déterminée constituent la principale variable d'ajustement. Si leur volume reste faible et a peu progressé entre 1996 (3,2%) et 1999 (3,6%) ce qui représente 1 point de plus que la moyenne de la profession, les cdd représentent les 2/3 des offres d'emplois comptabilité proposées par l'Apesa (où globalement les cdd ne représentent que 40% des offres) et la moitié des salariés ayant moins d'un an de présence dans l'entreprise au 31/12/1999. Il s'agit pour la plupart d'emplois d'aides-comptables ou de comptables premier niveau, ayant des formations de niveau bac, ce qui montre qu'il s'agit surtout de remplacements temporaires. Une situation différente sur le marché de l'emploi, déjà perceptible actuellement, risque de limiter le nombre de candidats acceptant un cdd. L'intérim, qui semble très peu utilisé aujourd'hui, constituera peut être une alternative.

L'utilisation de ressources extérieures (sous-traitance) est aujourd'hui limitée au conseil et se cantonne à des tâches très spécifiques liées à la mise en place de nouveaux projets : informatique, normes internationales...

### Résumé

*La gestion du temps revêt une importance particulière dans la mutation de la comptabilité. L'automatisation complète des traitements générera une diminution sensible des tâches d'enregistrement et de gestion d'écritures. Elle provoquera à l'inverse, et de façon anticipée, un besoin de compétences plus fort. Cette transformation ne peut se faire uniquement par le renouvellement des départs en retraite et nécessitera des actions d'augmentation des niveaux de qualification, lorsque cela est possible, et / ou de mobilité vers d'autres métiers. Peu de travaux ont aujourd'hui été engagés dans ce sens.*

## La gestion des compétences

### • Augmentation des niveaux de compétences (non cadres).

Les compétences recherchées pour les nouveaux métiers (analyse, conception, organisation, expertise...), que l'on peut grossièrement situer à partir de bac+4 (DECF, maîtrise et au-delà) sont significatives à la comptabilité (11% de l'ensemble des salariés) et majoritaires au contrôle de gestion (57% de l'ensemble).

On peut penser que les niveaux bac+5 et au-delà sont en nombre suffisant car leur taux est stable depuis au moins 4 ans. Ils constituent cependant une part importante des entrées 1999<sup>20</sup> (11% pour la comptabilité et 48% pour le contrôle de gestion). Cela laisse supposer qu'il y a une importante évaporation des niveaux les plus élevés, par mobilité interne (phénomène de pépinière) ou externe.

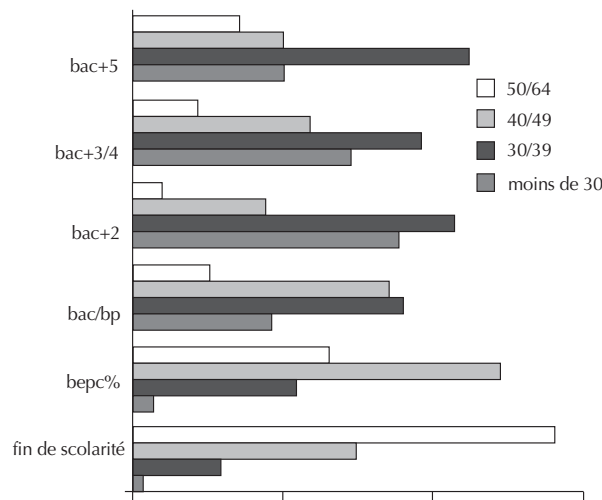
A l'inverse, les niveaux les plus bas, particulièrement les "fin de scolarité obligatoire", diminuent du

fait des départs en retraite ou préretraite. Mais fin 1999, il existe un écart important entre le niveau de formation souhaité pour les gestionnaires, le BTS comptable, et les diplômés présents à la comptabilité. Même si une partie des 70% des salariés de la famille comptable ayant un niveau de diplôme inférieur ou égal au bac, ont les compétences souhaitées, l'écart est sensible.

Le graphique ci-dessous montre que :

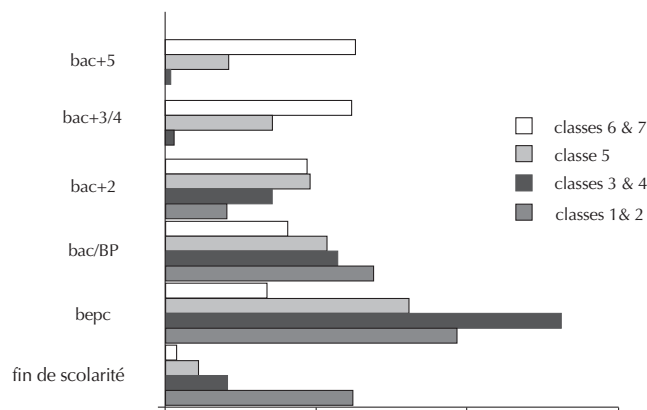
- le niveau inférieur ou égal au CAP se retrouve surtout chez les comptables de plus de 50 ans. Comme aujourd'hui, la situation évoluera naturellement avec les départs en retraite.
- les formations de niveau bac ou BP représentent environ 1/3 des personnes ayant entre 30 et 40 ans, ce qui doit permettre une marge de formation importante.

## Taux de salariés ayant un diplôme comptable par niveaux de diplomes et tranches d'âges



Le diplôme obtenu, surtout en fonction de l'ancienneté moyenne, ne donne qu'une représentation approximative des compétences présentes, mais la ventilation par classes montre que les métiers où le niveau de formation est le plus bas sont aussi les moins qualifiés (majorité des classes 1 à 4). Des entreprises ont réalisé des programmes de formation qualifiants dont le résultat est faible aussi bien en matière de volume de candidats que de résultats obtenus, ainsi que des difficultés d'évolution de carrière ensuite. Il faut en effet avoir à l'esprit que les activités "d'exécution" sont toujours présentes et que, même dans les embauches ou les postes proposés, une partie non négligeable correspond à des postes peu qualifiés.

## Taux de salariés ayant un diplôme comptable par niveaux de diplomes et par classes



Pour le contrôle de gestion, il semble qu'il y ait chez les non cadres deux populations distinctes :

- une population minoritaire plus âgée et ayant un niveau de diplôme inférieur au bac, dont les capacités d'évolutions sont réduites,
- une majorité de personnes jeunes et très diplômées (bac+3 ou 4) dont les capacités d'évolution sont importantes et dont les compétences sont fortement demandées dans de nombreux secteurs de l'entreprise pour réaliser des tâches de suivi dans tous les domaines.

Cette dernière population existe aussi, mais en nombre plus réduit, à la comptabilité (nous avons appelé ce métier "assistant comptabilité"). Leur évolution de carrière est du même type, mais se déroule généralement à l'intérieur du métier de comptable (métier de chargé d'études).

### • **Compétences nouvelles (cadres).**

Les nouvelles compétences recherchées sont pratiquement toujours présentes chez les jeunes cadres (débutant ou première expérience de moins de 5 ans). Idéalement, elles peuvent être synthétisées ainsi :

- une formation initiale de très haut niveau à caractère comptabilité (DESCF), gestion (Ecole de gestion, ESC option gestion) voire statistique (Actuariat) ou financière. Ces formations permettent d'avoir une vision suffisamment large de la gestion de l'entreprise et une bonne appréhension des techniques utilisées,
- une première expérience en entreprise, si possible assez proche du poste tenu, avec une préférence pour les personnes ayant travaillé en cabinets de conseil (ou expertise comptable, audit...),
- des compétences avérées en matière de communication (conduite de projet, formation, etc...) et de maîtrise des outils informatique. Ces éléments font généralement partie des formations ci-dessus,
- des qualités personnelles (curiosité, créativité, dynamisme) qui prédominent sur celles traditionnellement demandées aux comptables (précision, rigueur, discrétion),
- des capacités d'évolution plus importantes simplement du fait de l'âge.

---

#### **Exemple d'offres (Apec 26 janvier 2001)**

##### **Comptable**

*Au sein de la Direction Réassurance et Pilotage, sous la responsabilité du Responsable des Comptabilités Techniques, vous assurez la mise en œuvre et le suivi des procédures comptables, vous réalisez l'inventaire et participez à l'élaboration des bilans et comptes de résultats. De formation supérieure (Bac+4/5) en Comptabilité, DESCF ou DECF, vous avez une bonne connaissance de la législation fiscale et une expérience de l'analyse des opérations comptables, vous maîtrisez, par ailleurs, les procédures et applications informatiques. Doté d'un bon relationnel, votre implication et votre capacité à travailler en équipe seront particulièrement appréciées pour ce poste.*

##### **Contrôleur de gestion**

*Vous serez en charge du contrôle budgétaire de plusieurs secteurs/activités de l'entreprise ; vous participerez, au sein d'une équipe projet, au pilotage opérationnel des frais généraux selon la méthode ABC ; vous conduirez des études économiques : prix de revient, business plan. Vous garantirez la fiabilité et la pertinence des informations communiquées dans le respect des règles et délais fixés. De formation supérieure (ESC, DESS, Miage...), vous avez une première expérience réussie de 3 ans mini. en contrôle de gestion, acquise idéalement dans une société de services ou comme audi-*

*teur spécialisé dans les services. Votre ascendant naturel allié à un sens aigu de la communication, votre ouverture à la nouveauté et votre souci d'atteindre les objectifs fixés vous permettront de vous intégrer facilement à notre équipe et constitueront vos meilleurs atouts pour réussir.*

Si l'expérience est fréquemment demandée dans les offres, environ 2/3 des offres Apesa, elle est souvent assez vague dans la durée (cf. offre comptable ci-dessus). L'expérience est par contre demandée pour la plupart des postes d'encadrement de personnel. Moins d'1/3 des postes exigent une expérience de l'assurance, et ce n'est jamais d'une durée supérieure à 5 ans. Les exceptions concernent les comptables techniques assurance, la coassurance et les finances où une forte demande existe.

Hormis cette dernière exception, de tels profils sont relativement fréquents sur le marché (cf. annexe 5 page 51). Les difficultés se situent au niveau :

- de la gestion des effectifs pour la comptabilité dans la mesure où des arbitrages doivent être faits entre les besoins à court terme (gestionnaires non cadres) et les besoins à plus long terme (réduction du volume des plus bas niveaux). Sur un taux de salariés ayant moins d'un an de présence dans l'entreprise au 31/12/1999 de 6,4%, la moitié est constituée de cdd et moins d'1/5 sont cadres.
- de la gestion des carrières. Ces besoins nouveaux correspondent pratiquement tous à des postes de cadres débutants ou avec une première expérience. Les profils sont proches et il y a peu de postes à responsabilité disponibles dans ces métiers. Lorsqu'il y en a, les responsables sont jeunes. L'évolution de carrière se fait donc de façon naturelle vers d'autres métiers, voire en dehors de l'entreprise.

Il convient cependant de relativiser ce turn-over, en tout cas dans le contexte actuel : l'ancienneté moyenne au contrôle de gestion a tout de même progressé de près de 2 ans entre 96 et 99 et atteint aujourd'hui 12 ans.

Une partie des cadres de la comptabilité ne dispose pas de ces compétences nouvelles. Il s'agit principalement de comptables ayant acquis de l'autonomie par expérience sur des traitements comptables réalisés "à l'ancienne" et dont le niveau de formation est limité et /ou des responsables de groupes de gestion de type enregistrement ou traitement d'écritures. Leurs possibilités d'évolutions sont limitées et les réorganisations menacent leur poste. Les évolutions possibles se situeront donc en dehors du champ comptable.

## • La gestion des carrières.

Bien que très différente à la comptabilité et au contrôle de gestion, la gestion des carrières pose problème :

- la comptabilité se trouve généralement dans une situation paradoxale de réduction globale (le plus souvent non-remplacement des départs) et de gestion de la pénurie ponctuelle (échéances, gestion de projets) dans un contexte de réorganisation.
- le contrôle de gestion est généralement une petite structure, dont la hiérarchie est réduite et dont l'ensemble des collaborateurs présente des profils proches. Les jeunes souhaitant une progression rapide, c'est à dire la plupart, se tournent donc éventuellement vers d'autres entreprises, mais surtout vers d'autres métiers. La majorité souhaite évoluer vers la prise de responsabilités opérationnelles d'encadrement (responsabilité d'un établissement ou d'un service) ou vers la stratégie (audit, conseil).



La proximité et le rapprochement des profils entre comptabilité et contrôle de gestion devrait favoriser les passerelles. En réalité, si la mobilité existe, elle semble peu fréquente :

- si les contrôleurs de gestion ont souvent à la base une formation comptabilité/gestion (1/3 au total et 45% pour les embauches), le fait qu'ils ne l'aient pas mise en pratique et eu une autre expérience semble un frein. Les politiques de personnel favorisant les mobilités internes par rapport aux recrutements externes incitent cependant à développer les passerelles contrôle de gestion vers la comptabilité. Quelques exemples ont été rapportés dans le groupe, mais ils ne correspondent pas à la filière la plus utilisée (cf. annexe 5 page 51).
- les passages sont plus fréquents de la comptabilité vers le contrôle de gestion. S'ils constituent une évolution de carrière intéressante pour le candidat comptable, ils concernent en priorité les personnes ayant des compétences recherchées à la comptabilité. Leur départ doit donc être remplacé quasiment à l'identique, ce qui limite considérablement l'intérêt de cette mobilité pour l'entreprise.

En fait, les mobilités possibles ou naturelles qu'il s'agisse d'une progression raisonnable du niveau de compétences ou des évolutions de carrières des populations les plus jeunes, ont une incidence limitée sur l'évolution globale des métiers. La nécessité d'évolution des métiers s'impose d'autant moins que, si elle semble souhaitable à terme, son utilité immédiate n'apparaît pas.

### Résumé

*Nous sommes dans une problématique de substitution des compétences dans laquelle l'âge (fortement corrélé à l'ancienneté et au diplôme) symbolise la rupture.*

*Les compétences nécessaires demain sont soit d'un niveau beaucoup plus élevé, soit d'une autre nature que celles présentes chez la majorité des comptables "qui ne font pas de comptabilité", mais traitent administrativement des écritures comptables. La gestion "par l'âge" n'intervenant pas massivement avant 2007/2010, une évolution vers d'autres métiers devra être envisagée.*

*Pour les populations plus jeunes dont les compétences sont recherchées, le problème se pose en terme d'image de la profession, de niveau de rémunération, de carrière et de mobilité. Cela ne devrait pas vraiment constituer un problème, dans la mesure où le marché de l'emploi dispose aujourd'hui de ces compétences en abondance. Mais cette situation pourrait évoluer.*

## Enjeux à moyen terme

Les éléments évoqués jusqu'à présent, s'ils sont généralement présents dans la plupart des entreprises, restent trop généraux pour générer des actions efficaces. Par exemple, certaines entreprises, de création plus récente, n'ont pas la problématique de vieillissement évoquée plus haut. A l'inverse, les départs massifs peuvent intervenir quelques années plus tôt (en général à partir de 2005), dans les sociétés les plus anciennes. La façon dont sont organisées les activités comptables, notamment de façon plus ou moins décentralisée, peut faciliter la reconversion du personnel vers d'autres métiers.

Les éléments évoqués ci-dessous ne concernent pas de la même manière l'ensemble de ces métiers dans toute société d'assurance ; ils sont l'illustration de problématiques typiques de l'évolution amorcée et des exemples possibles d'action.

### • De l'artisanat à la robotisation

Les processus décrits s'assimilent aux évolutions passées du monde industriel : on passe des ateliers de montage d'automobiles à la chaîne de robots. Dans cette nouvelle organisation, les ouvriers qui travaillaient sur une chaîne de montage, sur une tâche circonscrite (saisir une écriture dans un

compte) voient leur activité réalisée de façon automatique par une machine. A l'inverse, il convient de mettre en place des techniciens très spécialisés dont le travail est de parer aux incidents et de superviser le fonctionnement des robots.

Si l'évolution des tâches administratives présente quelques analogies avec le monde industriel, des différences essentielles balayent immédiatement toute comparaison. Cette transformation correspond à une organisation différente de l'ensemble de l'entreprise. Il ne s'agit pas tant de produire le bilan avec des outils plus rapides ou plus efficaces, il s'agit de gérer l'entreprise d'une autre façon. L'ensemble des métiers de l'entreprise se trouve donc affecté par les changements, qui correspondent plutôt à une redistribution des activités qu'à une disparition.

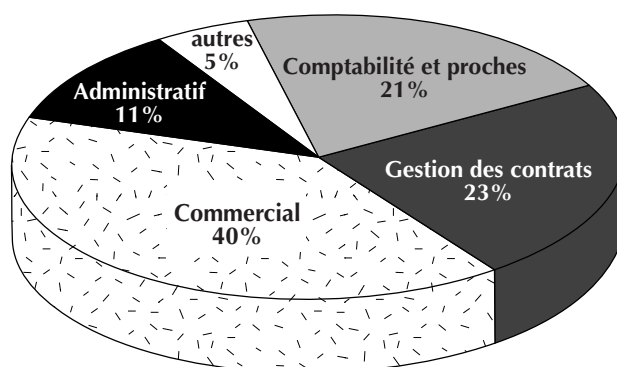
Les barrières traditionnelles entre la comptabilité (et/ou contrôle de gestion) et les autres directions s'estompent. Des activités nouvelles comme l'organisation ou l'informatique apparaissent à la comptabilité comme dans les autres directions fonctionnelles<sup>21</sup>. La comptabilité et le contrôle de gestion :

- décentralisent les activités de gestion courante de base (saisie des écritures, suivi des budgets...) aux opérationnels pour se recentrer sur des tâches d'organisation et de maintien de la cohérence,
- intègrent de nouvelles activités (analyse, conseil...) et surtout exercent à tous les niveaux leurs activités en partenariat avec les autres directions : participation aux projets transversaux (organisation, développements...), conseil et assistance, coordination.

Cela implique une gestion beaucoup plus fine des activités et des compétences, à la fois disponibles et nécessaires. A titre d'exemple, une entreprise conduit actuellement une analyse de l'ensemble des domaines comptables et financiers (comptabilité, contrôle de gestion, trésorerie, finances...) à la fois en matières d'activités confiées et de profils des salariés. Cette étude préalable servira à construire la structure cible et les plans d'actions (organisation, formation, etc) pour y parvenir.

## • Perspectives de carrières

La reconversion des personnes exerçant des tâches de saisie ou de tenue de comptes simple vers d'autres métiers sera vraisemblablement indispensable. Vers quels métiers peut-on envisager ces reconversions ?



L'analyse des métiers exercés par des personnes ayant un diplôme de base de comptabilité révèle les pistes possibles. En réalité, les formations initiales des domaines comptabilité-gestion sont les plus fréquentes dans l'assurance après les formations générales (BEPC, bac) et les formations secrétariat. La plus grande partie des personnes ayant une formation initiale comptable travaille aujourd'hui...dans la famille "commercial". Ce sont des personnes ayant un profil assez similaire à celles travaillant à la comptabilité, à savoir entre 30 et 50 ans, une forte ancienneté et un niveau de

<sup>21</sup> "Maintenant, bon nombre de directions fonctionnelles, comme le marketing, les télécoms ou la communication, gèrent leur propre budget informatique et développement en laissant à la direction informatique un rôle de conseil et de cohérence des systèmes". In l'Argus n° 6707 du 13/10/2000.

formation inférieur ou égal au bac. La part la plus importante appartient à la sous-famille "vente des contrats au guichet et gestion polyvalente". Nous pouvons envisager des mobilités vers la gestion et la vente de contrats par téléphone, qui se développe fortement. Plus généralement des activités de "front office" sont sans doute celles où les perspectives sont les plus nombreuses. Cette constatation ouvre une piste sans doute intéressante, même si les commerciaux ayant une formation comptable ont pour la plupart occupé ces fonctions dès leur embauche dans l'assurance.

La gestion des contrats est la seconde grande famille où travaillent les personnes ayant une formation comptable. Là aussi les profils sont proches de ceux des personnes exerçant à la comptabilité. Reste enfin un secteur que nous avons appelé "administratif" et qui comprend des familles comme le secrétariat, la logistique, les ressources humaines et l'informatique (pour des tâches de gestion). Il existe en effet des similitudes d'activités de gestion entre la comptabilité et l'administration du personnel par exemple. Mais la problématique de ces familles de métiers est en fait très proche de celles de la comptabilité. Les postes de gestion très simple (saisir les absences, faire les déclarations ou gérer les stages de formation) sont en cours d'automatisation et de décentralisation de la même manière que les tâches comptables.

Dans cet esprit, plusieurs entreprises ont mis en place des formations de type décroisement et / ou de connaissance de l'assurance, qui peuvent soit être réalisées sous forme de stages traditionnels de connaissance des processus ou des métiers, soit sous forme d'immersion dans un service de gestion de l'assurance. Au-delà d'une possibilité d'évolution de carrière, ce type d'actions permet une meilleure connaissance des métiers de l'assurance, qui manque souvent à ces populations, même lorsque l'ancienneté est importante. Ces formations ne peuvent qu'avoir des conséquences positives immédiates sur l'exercice même des métiers comptables.

### • **Besoins de poly-compétences**

L'un des traits essentiels des évolutions de métiers futurs semble être, pour la comptabilité et le contrôle de gestion, comme pour la plupart des métiers, d'élargir le champ de compétences dans trois directions principales :

- la maîtrise de l'ensemble des processus du métier. On aura toujours besoin de comptables qui connaissent bien la comptabilité. Cette connaissance passe par la formation traditionnelle qui permet d'acquérir les capacités d'abstraction et de formalisation de plus en plus nécessaires, mais aussi par la pratique et la découverte de l'ensemble des tâches (courantes) effectuées. Il semble cependant que les organisations s'orientent plus souvent vers une segmentation par tâches pour des raisons d'efficacité, que vers une organisation par groupes de travail autonomes, qui privilégierait l'acquisition de compétences.
- la compréhension et la connaissance d'autres processus, en particulier ceux qui constituent l'activité de base de l'entreprise. Des actions de décroisement, comme celles évoquées ci-dessus, mais aussi la participation à des groupes de projets constituent les moyens d'action privilégiés. Ces actions concernent en priorité l'encadrement et les métiers les plus qualifiés, mais il ne faut pas segmenter de façon trop caricaturale les populations. Les problèmes d'évolutions des compétences se posent sans doute de façon cruciale pour une bonne partie de l'encadrement comptable dont les compétences sont moins demandées ou pour les contrôleurs de gestion n'ayant acquis qu'une expérience de dossiers.
- une pratique de la communication sous deux aspects principaux : le travail en équipes pluridisciplinaires et les relations de type clientèle en utilisant les outils comme le téléphone et les réseaux, même si les clients sont internes.

Toutes ces orientations existent dans les entreprises même si elles ne sont pas reconnues, et surtout gérées, comme les principaux moyens d'évolution. L'exploitation optimale de ces moyens passe généralement par des actions de formation au management des responsables, avec un appui fort de spécialistes (sous forme de "coaching" par exemple).

## • **Conflits de générations**

L'un des plus grands dangers potentiels est lié à la gestion des âges. Nous avons constaté la présence de deux cultures très différentes. Le principal danger consisterait à séparer, ou laisser s'isoler :

- les "anciens" aux compétences partielles ou insuffisantes en matière comptable, peu habitués, voire réfractaires aux outils technologiques les plus modernes (qu'il s'agisse de réseaux ou d'agendas électroniques), peu habitués aux modes de travail ou aux styles de management les plus actuels, en considérant que le départ en retraite (ou préretraite) est la seule solution. Les plus jeunes de ceux que l'on appelle les "anciens" ont 40 ans.
- Les "modernes". Les plus jeunes, trop bien adaptés au changement, ont tendance à quitter les métiers pour lesquels ils sont entrés. Le vieillissement ne touche donc pas cette population, qui aurait même tendance à rajeunir.

La tendance naturelle va donc vers une différenciation entre une partie (la plus grande) qui passera de la tranche d'âge 45/50 ans à 50/55 ans dans quelques années, et une autre partie qui restera toujours dans la tranche 25/30 ans. L'intégration de jeunes, le travail en équipes, les relations en deviendront de plus en plus difficiles. Bien plus, au moment des départs massifs, des besoins importants provoqueront des entrées massives...pour créer une réplique des phénomènes actuels dans 20 ans. La gestion (de la mixité) des âges revêt donc une importance particulière dans :

- les recrutements, certaines entreprises prennent soin de les diversifier,
- la rétention des salariés ayant acquis une première expérience, des demandes et des actions sont conduites principalement en matière de gestion des salaires mais nous avons vu que la gestion des carrières constituait aussi un point essentiel,
- la constitution des équipes au travers des réorganisations.

## • **Une gestion individualisée**

Si chaque entreprise représente une problématique spécifique, il existe au moins un point commun : nous n'avons rencontré aucune solution collective possible aux évolutions de métiers décrites précédemment.

Chaque action mise en place doit être conçue et adaptée à un cas particulier. Les responsables doivent prendre en compte les évolutions particulières des métiers et de l'organisation, mais aussi des profils des individus (leurs activités, leurs compétences et leur potentiel), de leurs caractéristiques (par exemple le lieu de travail) et de leurs aspirations. La gestion est individualisée et réalisée au coup par coup, selon les opportunités.

Nous n'avons pas trouvé d'actions collectives de reconversion vers un (ou plusieurs) autre(s) métier(s) parce qu'il n'y a pas aujourd'hui de problématique de reconversion ; les activités traditionnelles subsistent, mais surtout parce qu'il n'existe pas de solution unique.

Il existe par contre de nombreuses pistes possibles, les plus évidentes (la gestion par l'âge, la mise en place de formations lourdes et diplômantes ou la reconversion vers des postes administratifs) étant sans doute aussi celles dont le résultat sera le plus faible à court terme, mais dont les moins immé-

diates (reconversion vers des postes en contact clientèle) ont toutes les chances d'être efficaces. La véritable difficulté tient dans la gestion du temps afin de concilier les charges de travail actuelles et le temps nécessaire pour réaliser des actions de mobilités importantes. Une seconde difficulté, liée à la communication, s'ajoute aux problèmes matériels : il est difficile d'engager des changements liés à des transformations importantes de métiers tant que ces transformations ne sont pas visibles. Ce dernier problème n'est d'ailleurs pas spécifique à la comptabilité.

### Résumé

*La gestion du changement ne peut être réalisée que de façon très fine, quasi individuelle en combinant au coup par coup l'ensemble des moyens existants pour conserver ou développer les compétences nécessaires à la fois aujourd'hui et demain ce qui crée des conflits. Ces moyens concernent autant l'organisation et le management que la mobilité.*

## Conclusions

La révolution informatique annoncée dans les métiers de la comptabilité n'a pas eu lieu. Il n'est d'ailleurs pas impossible qu'elle ne revête pas le caractère de séisme annoncé par les experts ou la presse spécialisée. Cela ne veut pas dire qu'il n'y aura pas de changements, mais, comme pour l'introduction de l'informatique en son temps, l'évolution des métiers est beaucoup plus progressive.

En fait, les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion vivent déjà une mue qui a commencé depuis des années. Les nouveaux métiers sont pratiquement tous déjà présents dans les entreprises où ils cohabitent avec les plus traditionnels.

Deux grands types de profils se dessinent :

1. Le généraliste qui adjoindra à une bonne formation de l'ensemble des processus comptables (DECF, Miage, MST) une bonne connaissance des outils informatiques, des activités de l'entreprise et des compétences en communication. A la comptabilité, il sera "l'expert comptable" des directions, au contrôle de gestion il sera "le correspondant" de la direction (éventuellement). Il n'est d'ailleurs pas impossible que ces métiers soient réunis et/ou décentralisés.
2. L'expert qui réunira une spécialité très pointue et des compétences de conduite de projets complexes. Sorte de consultant interne (junior ou senior) pour la direction générale et l'ensemble des directions il interviendra comme centre de ressources dans des projets divers (définitions de normes, commentaires des résultats, conseil produits ou clients, accord de partenariat...).

L'encadrement jouera un rôle de maintien et de développement des compétences, et de coordination de l'ensemble des activités.

Les moyens de passage de l'organisation actuelle à la structure cible sont connus, même si leur mise en œuvre demande du temps et des moyens. Les facteurs de réussite ou les risques de ce changement sont :

- la maîtrise du temps et la capacité à appréhender finement la vitesse de mise en place et les gains de productivité réels.
- La capacité de gérer individuellement les changements en utilisant une panoplie diversifiée de moyens qu'il s'agisse de rétention des compétences existantes, d'acquisition de nouvelles compétences (formation, mobilité, embauche) ou de transferts de compétences vers d'autres activités ou métiers.

Ces éléments se résument par deux recettes connues : une analyse fine des activités et des compétences, et la possibilité d'anticiper les actions à entreprendre (en temps et en moyens).

## CAHIERS DE DONNEES

### **1 . Données générales 29**

- 1.1. Le champ de la comptabilité et du contrôle de gestion 29
- 1.2. Comparaison avec l'ensemble des salariés 30
- 1.3. Formations "comptabilité/gestion" dans l'assurance 31
- 1.4. Evolutions 1996 / 1999 des métiers comptables 32

### **2. Comptabilité 33**

- 2.1. Les métiers de la comptabilité 33
- 2.2. Comptabilité : caractéristiques au 31/12/1999 34
- 2.3. Comptabilité : évolutions 1996/1999 35
- 2.4. Comptabilité : salariés entrés dans l'entreprise en 1999 36
- 2.5. Offres d'emplois "comptabilité" 37

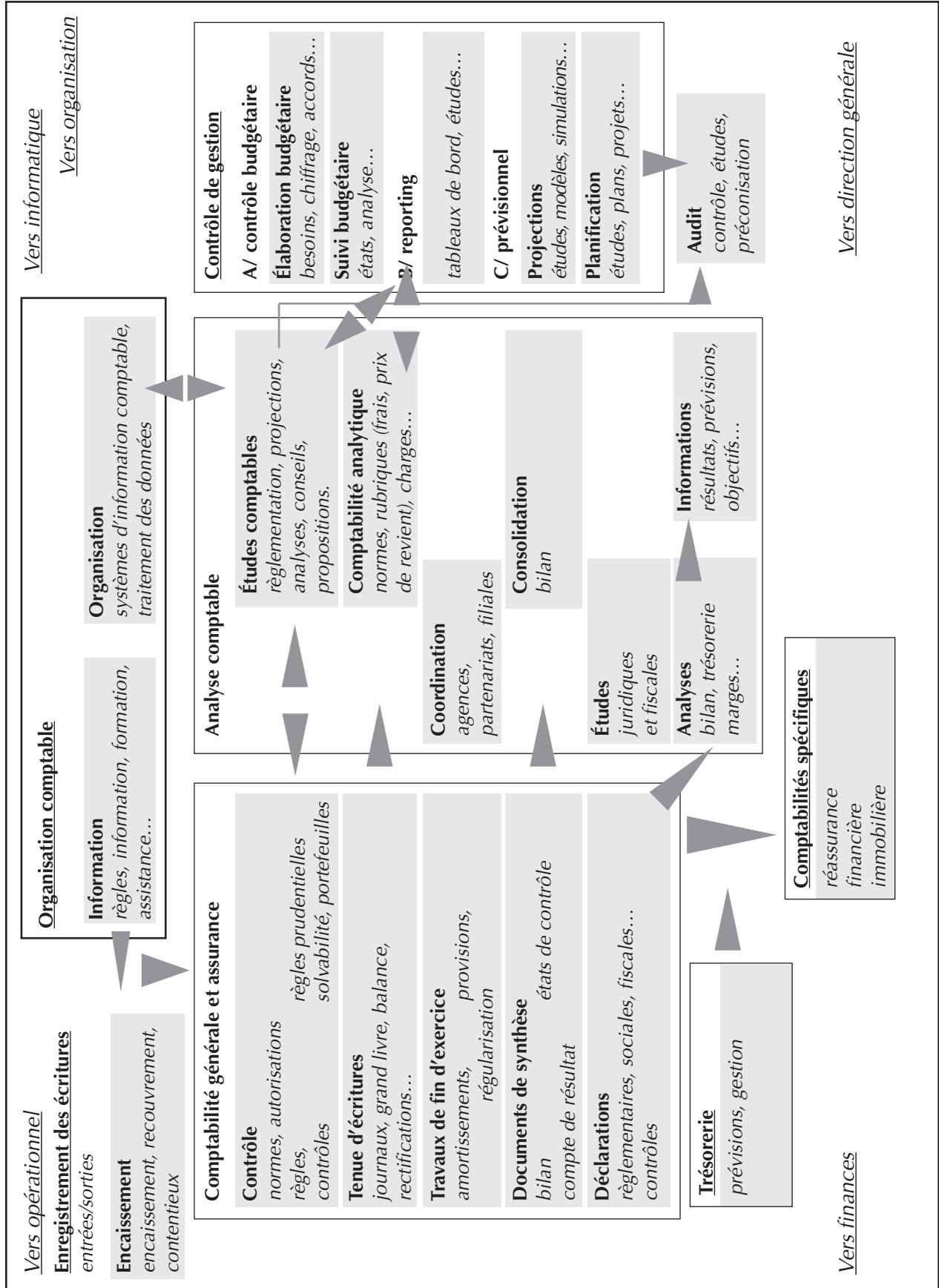
### **3. Contrôle de gestion 38**

- 3.1. Les métiers du contrôle de gestion 38
- 3.2. Contrôle de gestion : caractéristiques au 31/12/1999 39
- 3.3. Contrôle de gestion : évolutions 1996/1999 40
- 3.4. Contrôle de gestion : salariés entrés dans l'entreprise en 1999 41

### **4. Comparaison comptabilité / contrôle de gestion 42**

- 4.1. Données générales en 1999 42
- 4.2. Comparaison des cadres 43
- 4.3. Evolution 1996 / 1997 44
- 4.4. Salariés entrés dans l'entreprise en 1999 45

1-1 Le champ de la comptabilité et du contrôle de gestion



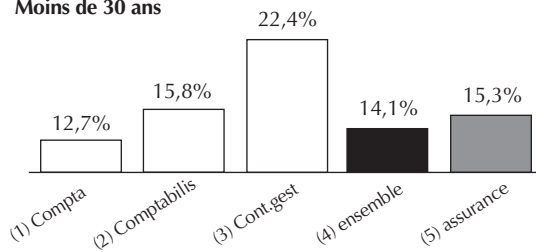
## 1.2. comparaison avec l'ensemble des salariés

(1) Famille "comptabilité"	5 300
(2) Sous-famille "comptabilisation" extrait de famille "réassurance"	350
(3) Sous-famille "Contrôle de gestion" extrait de famille "organisation et contrôle"	800

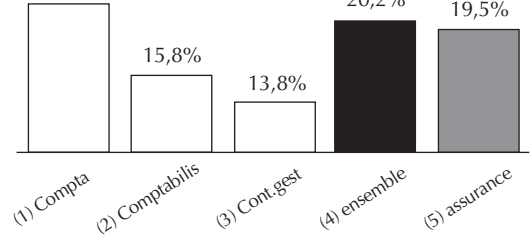
	<b>(4) ensemble</b>	<b>6 450</b>	
Total assurance (ROMA)	<b>(5) assurance</b>	117 000	soit 5,86%

### A. Répartition par tranches d'âge

Moins de 30 ans

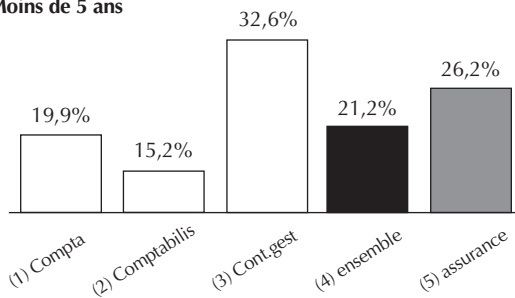


50 ans et plus

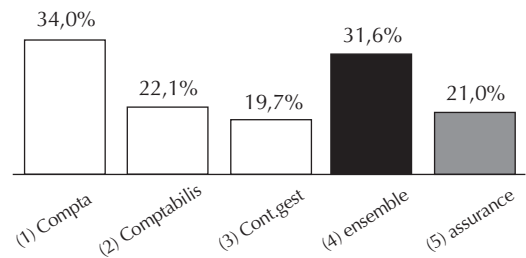


### B. Répartition par tranches d'ancienneté dans l'entreprise

Moins de 5 ans

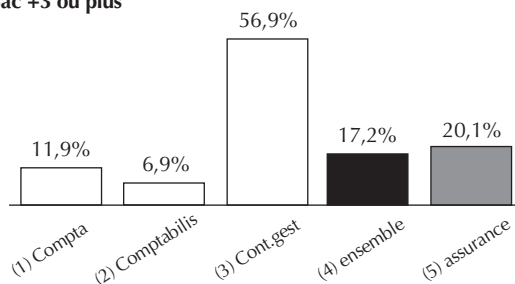


25 ans et plus

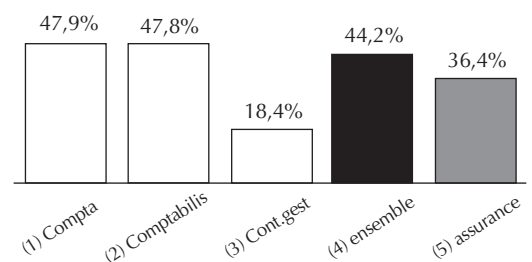


### C. Répartition par niveaux de diplômes

Bac +3 ou plus



Inférieur ou égal cap





### 1.3. Formation "comptabilité/gestion" dans l'assurance

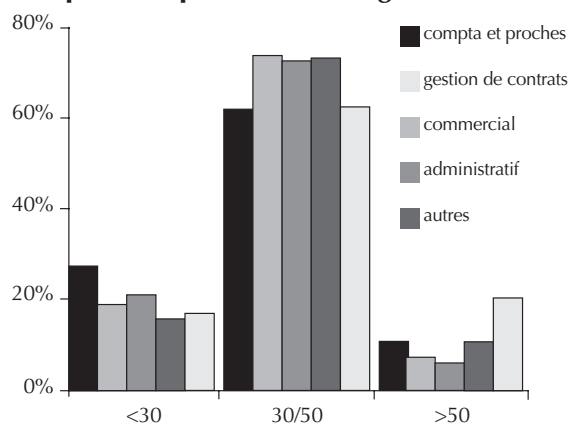
13,2% des salariés de l'assurance ont un diplôme initial comptabilité/gestion (estimation environ 14 000 personnes)  
La formation la plus fréquente après :

formations générales : 24,0%  
secrétariat bureautique : 15,3%

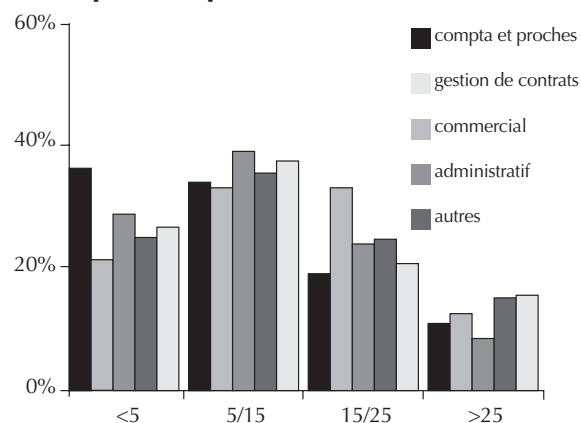
#### A. Répartition par familles de métiers

Comptabilité	12,0%	comptabilité et proches	20,3%	salarié occupant généralement un métier de la comptabilité ou proche (ex: gestion des actifs = back office)
Gestion et organisation	2,8%			
Réassurance	2,6%			
Gestion des actifs	2,9%			
Gestion des contrats	23,2%	gestion des contrats	23,2%	salarié occupant un métier technique assurance
Commercial	39,4%	commercial	39,4%	
Informatique	3,0%	administratif	10,7%	salarié occupant généralement un métier à caractère administratif (ex: administration du personnel, gestion adm. de l'informatique)
Secrétariat	5,0%			
Logistique	2,2%			
RH	1,5%			
autres familles	5,4%	autres	5,4%	

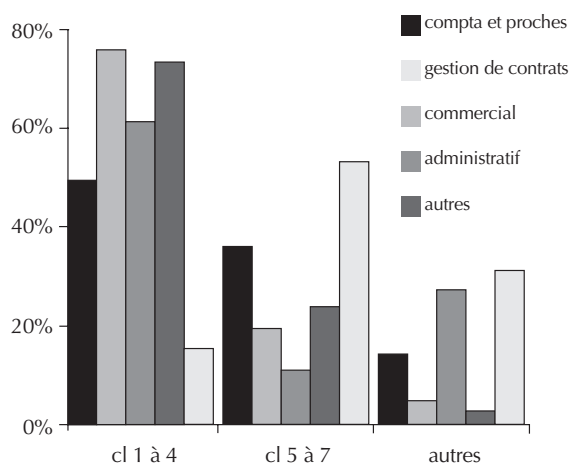
#### B. Répartition par tranches d'âge



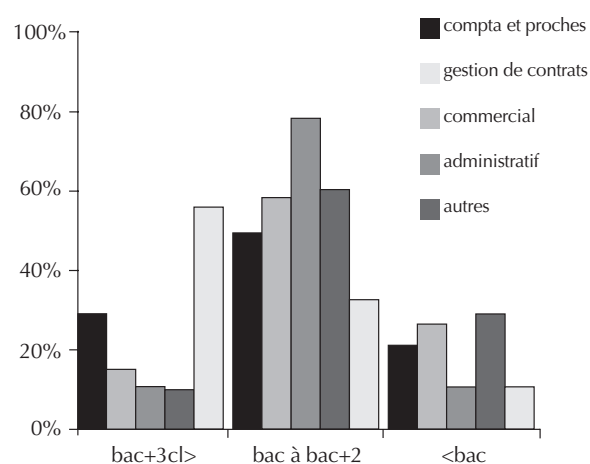
#### C. Répartition par tranches d'ancienneté



#### D. Répartition par statut

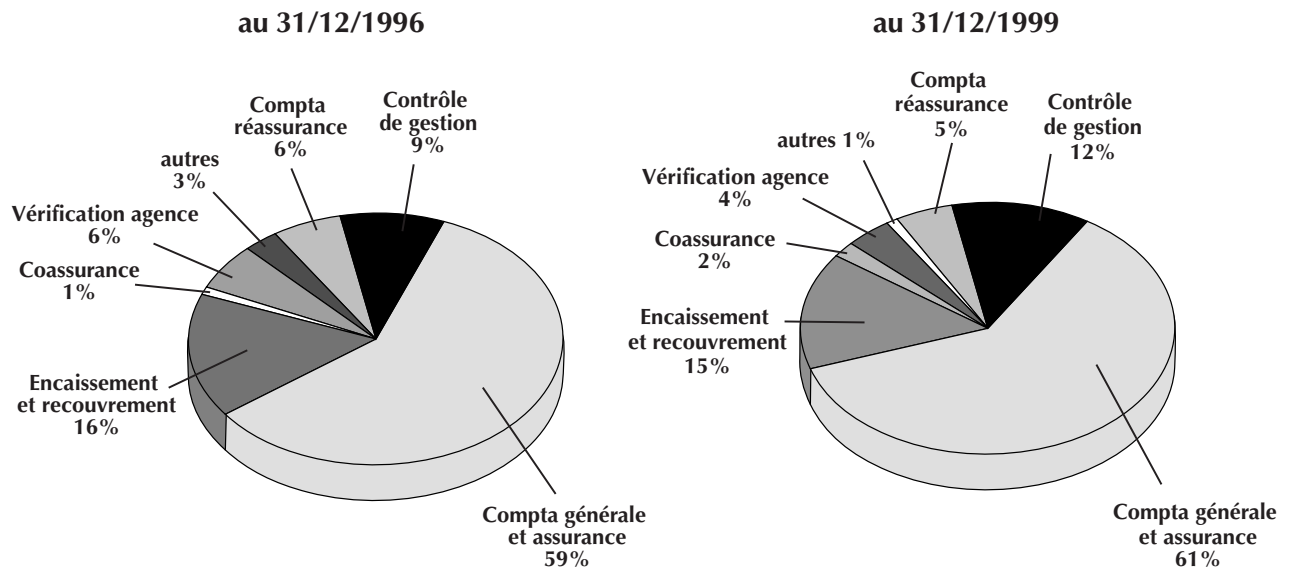


#### E. Répartition par niveaux de diplômes



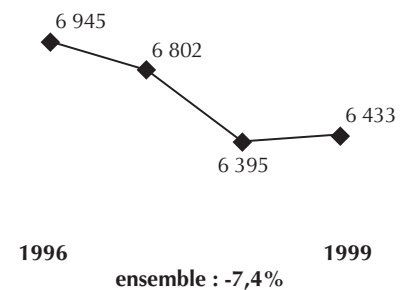
## 1.4. Evolutions 1996/1999 des métiers comptables

### A. Poids respectif des sous-familles comptabilité et contrôle de gestion

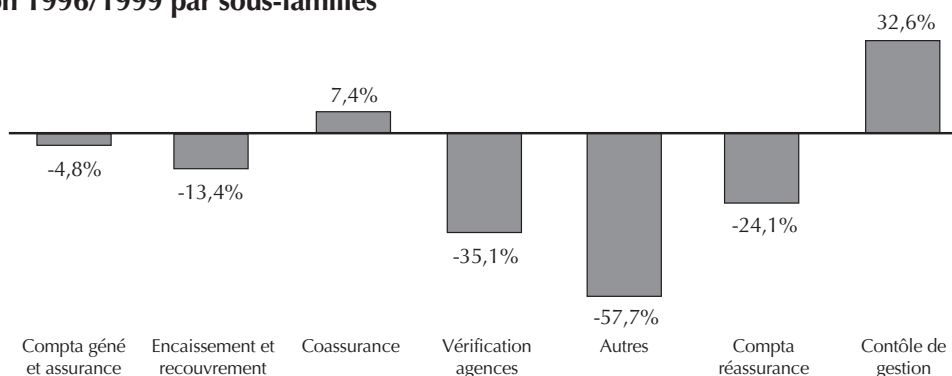


### B. Evolution des effectifs par sous-familles

	1996	1997	1998	1999
Compta géné et assurance	4 059	4 357	3 705	3 864
Encaissement et recouvrement	1 133	885	1 012	981
Coassurance	94	94	111	101
Vérification agences	425	419	345	276
autres	189	148	127	80
Compta réassurance	449	307	260	341
contrôle de gestion	596	592	835	790
<b>Total</b>	<b>6 945</b>	<b>6 802</b>	<b>6 395</b>	<b>6 433</b>



### C. Evolution 1996/1999 par sous-familles



## 2.1. Les métiers de la comptabilité

cl 7	<p align="center"><b>Responsable comptabilité</b></p> <p>optimisation et fiabilisation des procédures, supervision des écritures et validation des travaux comptables, responsable du bilan (ou partie de), analyse de la comptabilité, responsabilité états, prévisions</p> <p>ESC, DECF, Expertise, Management d'équipe</p> <p><i>Responsable de service comptabilité, chef comptable, responsable activités comptable et plan, responsable recouvrement, responsable section comptable.</i></p>	
cl 6	<p align="center"><b>Cadre comptable</b></p> <p>vérification et enregistrements, pointage suivi et validation des comptes, règlement des litiges, justification, reporting, participation à l'établissement du bilan, impôts, taxes</p> <p>BTS compta, Maîtrise gestion, MST, DECF</p> <p><i>Comptable confirmé, comptable technique de réassurance, comptable back office, comptable de recouvrement, adjoint chef comptable</i></p>	<p align="center"><b>Chargé d'étude comptable</b></p> <p>mise en place procédures, analyse et cahier des charges, gestion des relations système, participation travaux de clôture, élaboration de reporting, conseil et études techniques</p> <p>ESC, DESCF, Expertise + connaissance micro (Word Xcel)</p> <p><i>Chargé d'études comptables et financières, Chargé d'études fiscales, comptable analyse</i></p>
cl 5	<p align="center"><b>Comptable</b></p> <p>imputations, encaissements, écritures comptables, pointage, règlements, rapprochements bancaires, tenue des comptes, contrôle, ajustements, relance, gestion contentieux</p> <p>BTS compta, DUT compta (de bac G à DECF), Expertise micro</p> <p><i>Comptable, comptable assurance, comptable trésorerie, vérificateur comptable, gestionnaire de comptes réassurance, gestionnaire crédit, gestionnaire prévoyance, gestionnaire technique comptable, gestionnaire encaissement, comptable placement, comptable immobilier</i></p>	<p align="center"><b>Assistant comptabilité</b></p> <p>étudier les besoins des utilisateurs, rédiger les cahiers des charges, participer aux recettes et aux analyses, paramétrage, contrôle des procédures, réaliser états et liasses fiscales</p> <p>MST CF, DECF ou BTS + Expérience. Maîtrise outils micro</p> <p><i>Assistant méthodes et procédures comptables, chargé d'activités comptables, chargé de reporting, assistant contrôle de gestion</i></p>
cl 4		
cl 3	<p align="center"><b>Aide comptable</b></p> <p>enregistrement d'écritures, imputations, encaissements, pointage, règlement, rapprochements bancaires, travaux administratifs, relance, classement</p> <p>BP, Bac G2, Bac pro compta (du BEP compta au BTS) connaissances micro (Word Xcel...)</p>	
cl 2	<p><i>Aide comptable, aide comptable réassurance, aide comptable auxiliaire, gestionnaire de recouvrement, gestionnaire de bordereaux, gestionnaire service organisation, gestionnaire compte de tiers, gestionnaire cotisations, gestionnaire comptable, vérificateur comptable, assistant comptable</i></p>	
cl 1		

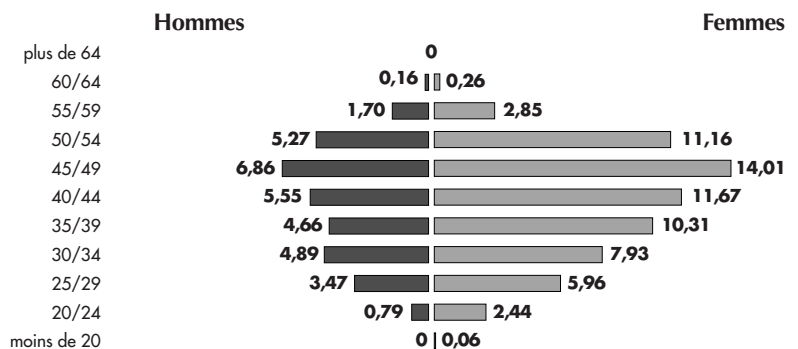
## 2.2. Comptabilité : Caractéristiques au 31/12/1999

### A. Age

#### Répartition

hommes : 33,4%  
femmes : 66,6%

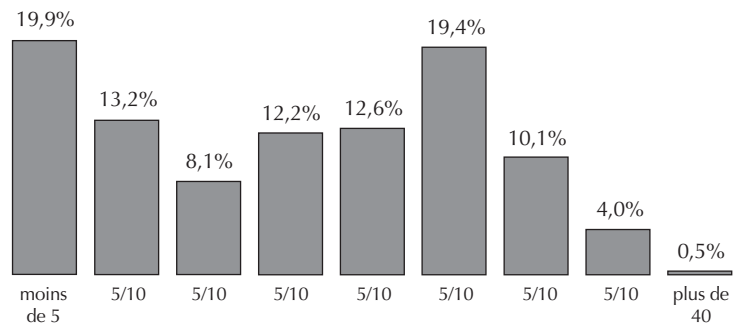
Age moyen : 41,3 ans



### B. Ancienneté dans l'entreprise

Ancienneté moyenne : 17,4 ans

Taux de salariés ayant moins d'un an d'ancienneté dans l'entreprise : 6,4%



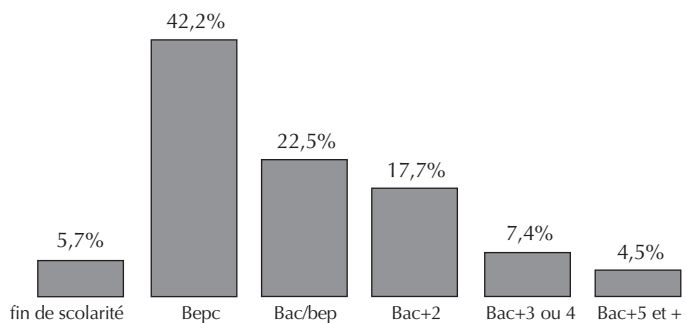
### C. Statuts et classes

non cadres adm : 73,6%  
cadres adm : 22,9%  
inspecteurs : 3,0%  
cadres direction : 0,5%



### D. Formation

Compta gestion : 51,6%  
Formations générales : 22,2%



### 2.3. Comptabilité : Evolutions 1996/1999

Ecart de taux entre 96 et 99 par tranches (d'âges, anciennetés...) considérées

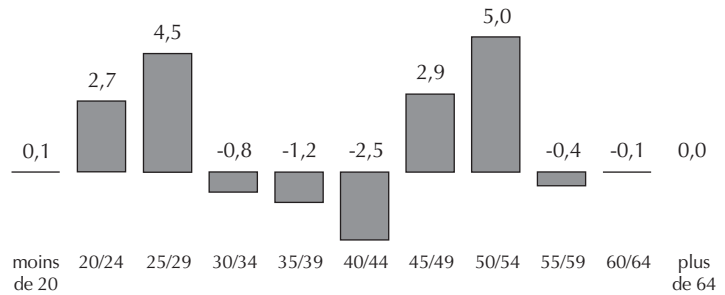
#### A. Age

##### Répartition

hommes : -0,4%

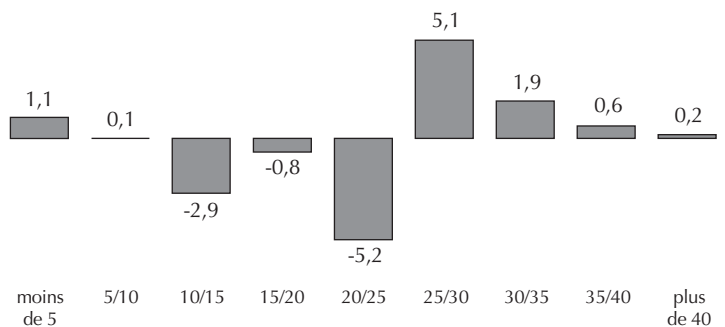
femmes : +0,4%

Age moyen : +1,3 ans



#### B. Ancienneté dans l'entreprise

Ancienneté moyenne : +1,0 ans

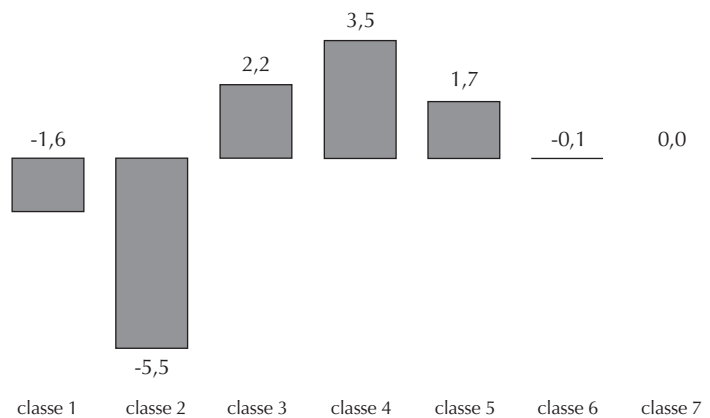


#### C. Statuts et classes

non cadres adm -2,0%

cadres adm 1,5%

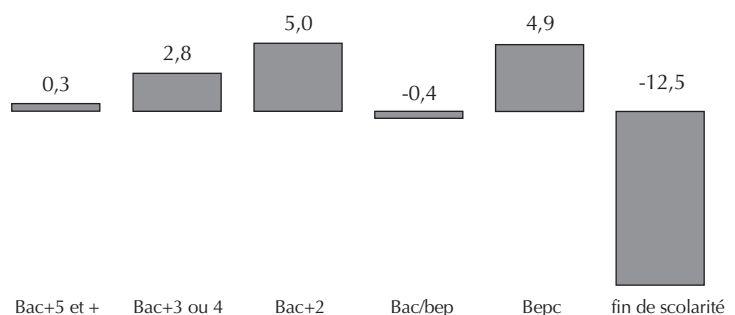
inspecteurs 0,5%



#### D. Formation

Compta gestion +11,6%

Formations générales -16,8%



## 2.4. Comptabilité : Salariés entrés dans l'entreprise en 1999

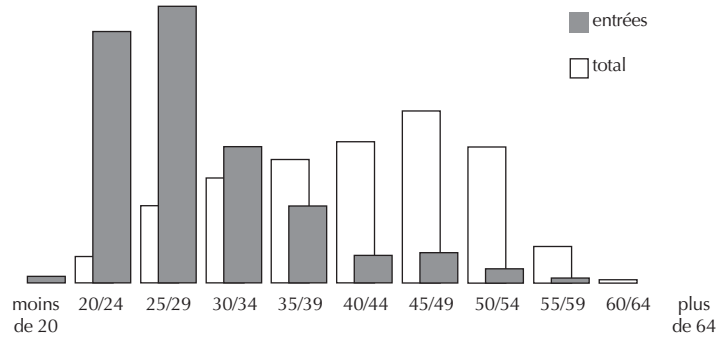
### A. Age

#### Répartition

hommes : 39,7%

femmes : 60,3%

Age moyen : 29,1 ans



### B. Statuts et classes

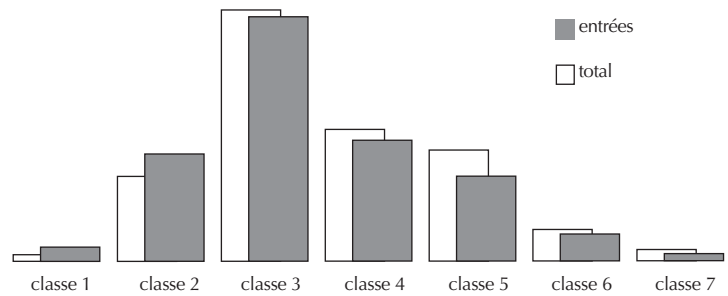
non cadres administratifs 79,7%

cadres administratifs 19,7%

autres 0,6%

cdi = 47,7%

cdd = 47,1%



### C. Niveaux de formation

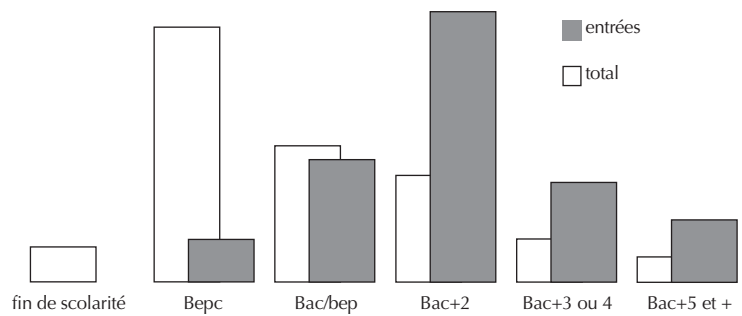
Bac+ 5 et + 10,6%

Bac+ 3 ou 4 16,9%

Bac + 2 45,1%

Bac / BP 20,4%

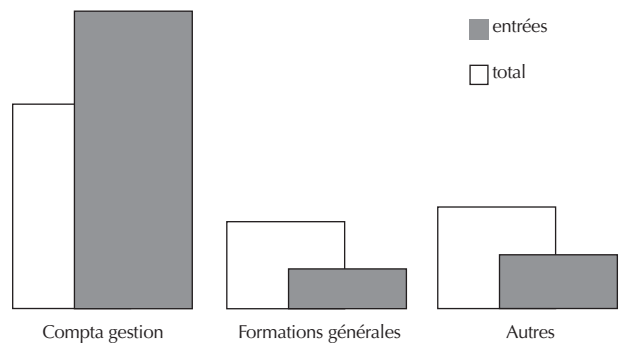
BEPC 7,0%



### D. Domaines de formation

Compta gestion 75,2%

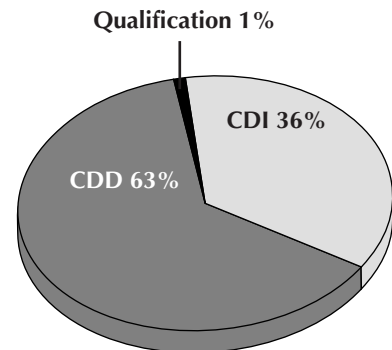
Formations générales 10,5%



## 2.5. Offres d'emplois "comptabilité"

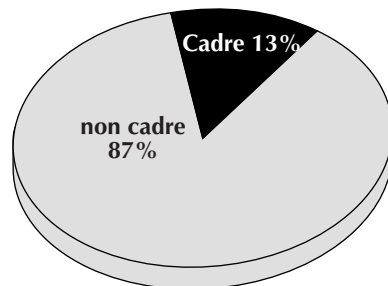
### A. Volume d'offres

offres compta/ total des offres Apesa :	4,3%
effectif compta /effectif total (ROMA) :	4,6%
% d'offres cdd :	63%
% de cdd dans famille "comptabilité" :	3,6%
% de cdd dans embauches 1999 :	47,1%

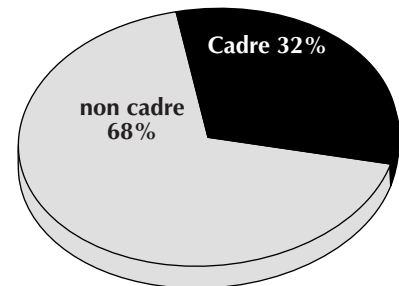


### B. Répartition offres cadres et non-cadres

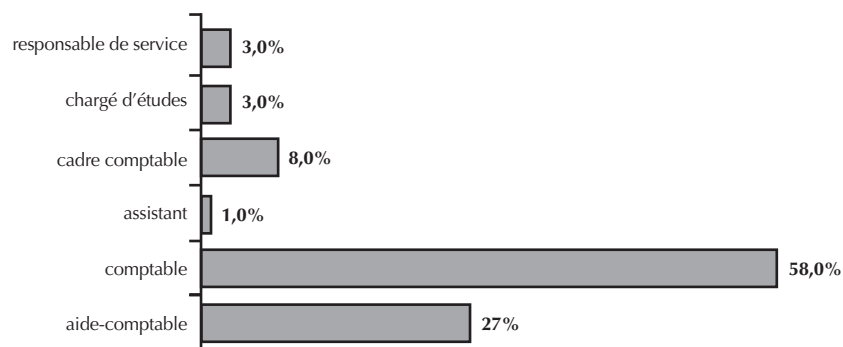
ensemble des offres



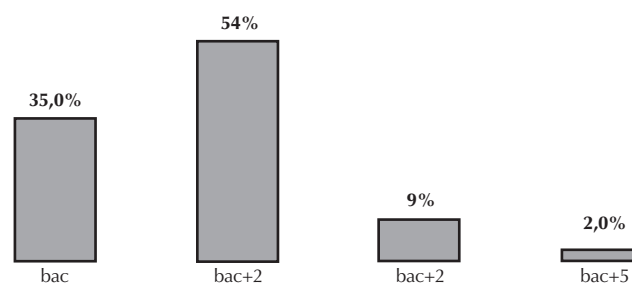
offres cdi



### C. Répartition par type de postes



### D. Répartition par niveau de formation demandé



## 3.1. Les métiers du contrôle de gestion

c. de direction

### Responsable contrôle de gestion

proposition des moyens (budgétaires, organisations) à mettre en place pour assurer la fonction ; contrôle et validation des outils ; responsabilité des procédures et du contrôle ; alerte et proposition d'arbitrage.

Contrôleur de gestion + expérience

*Responsable contrôle de gestion*

cl 7

### Contrôleur de gestion senior

conception et mise en œuvre d'outils et de procédures ; gestion de projets (organisation) ; responsabilité d'une activité (budget, plans, commissionnement...) ; information et reporting aux Directions ; propositions et suivi de projets.

DECF ou DESCF compta, ESC, actuariat, Bac +5 économie et gestion + expérience

*Contrôleur de gestion, responsable budgétaire, contrôleur financier*

cl 6

### Contrôleur de gestion junior

élaboration et propositions d'indicateurs et d'outils de suivi ; conception réalisation de tableaux de bords ; validation de la cohérence et de la pertinence des données et des procédures ; analyse et commentaire des résultats.

DECF ou DESCF compta, ESC, actuariat, Bac +5 économie et gestion

*Chargé d'études contrôle de gestion, contrôleur de gestion junior, contrôleur budgétaire*

cl 5

### Assistant contrôleur de gestion

collecte des données ; vérification de la qualité et de la fiabilité des informations ; mise en forme et contrôle de cohérence des tableaux de bords et outils de reporting réalisés ; mise à disposition des informations ; gestion des délais fixés.

*Assistant contrôle de gestion, assistant budgétaire, technicien contrôle de gestion*

cl 4



### 3.2. Contrôle de gestion : Caractéristiques au 31/12/1999

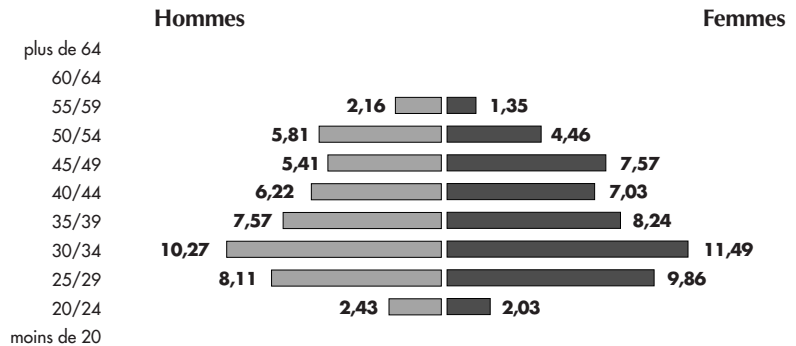
#### A. Age

##### Répartition

hommes : 48%

femmes : 52%

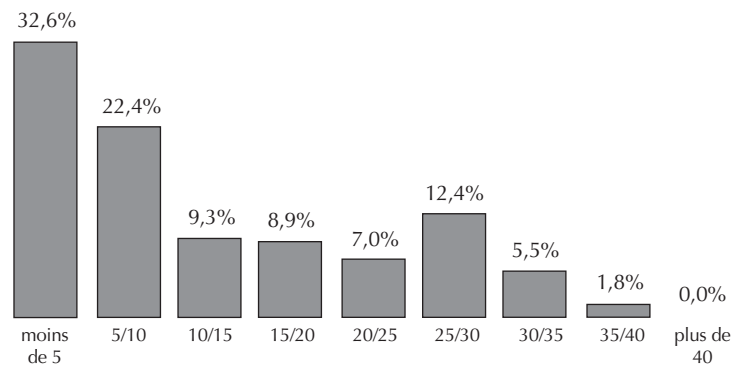
Age moyen : 37,6 ans



#### B. Ancienneté dans l'entreprise

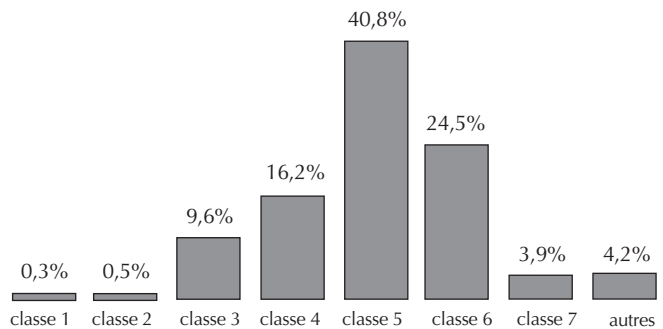
Ancienneté moyenne : 11,9 ans

Taux de salariés ayant moins d'un an d'ancienneté dans l'entreprise : 18,4%



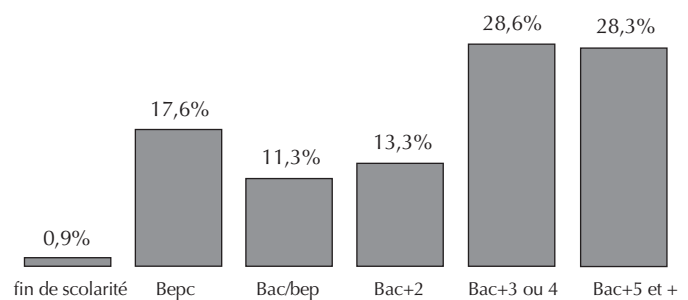
#### C. Statuts et classes

non cadres adm : 25,9%  
 cadres adm : 71,8%  
 inspecteurs : 0,9%  
 cadres direction : 1,4%



#### D. Domaines de formation

Compta gestion : 36,1%  
 Formations générales : 11,9%  
 Commerce marketing : 10,5%



## 3.3. Contrôle de gestion : Evolutions 1996/1999

Ecarts de taux entre 96 et 99 par tranches (d'âges, anciennetés...) considérées

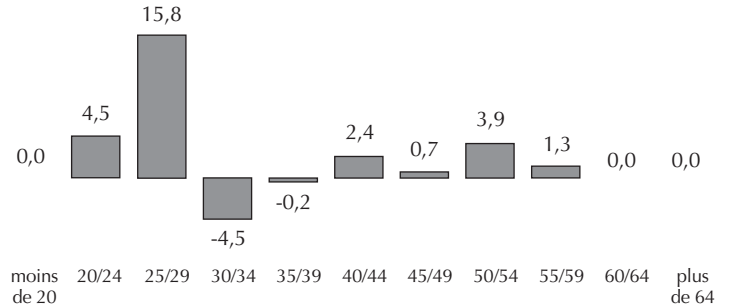
### A. Age

#### Répartition

hommes : -3,1%

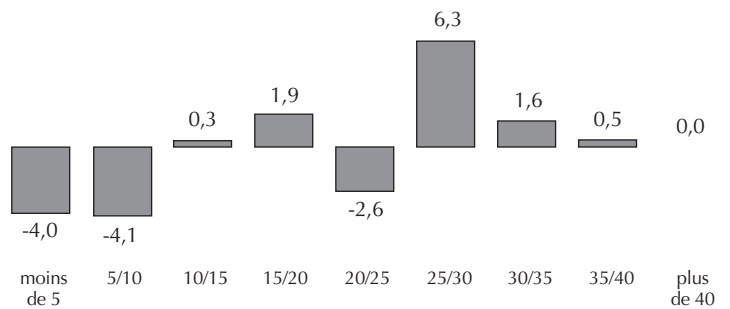
femmes : -3,1%

Age moyen : +1,7 ans



### B. Ancienneté dans l'entreprise

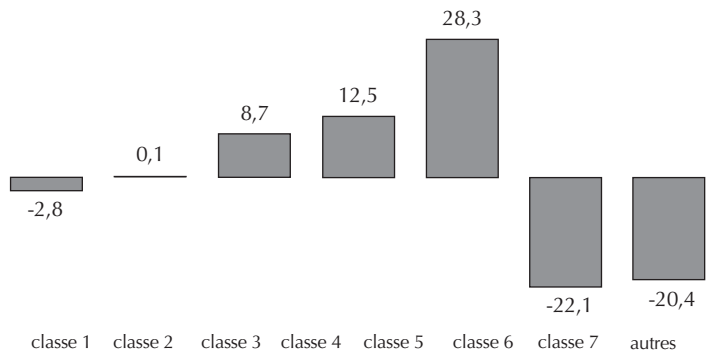
Ancienneté moyenne : +1,9 ans



### C. Statuts et classes

non cadres adm 8,6%

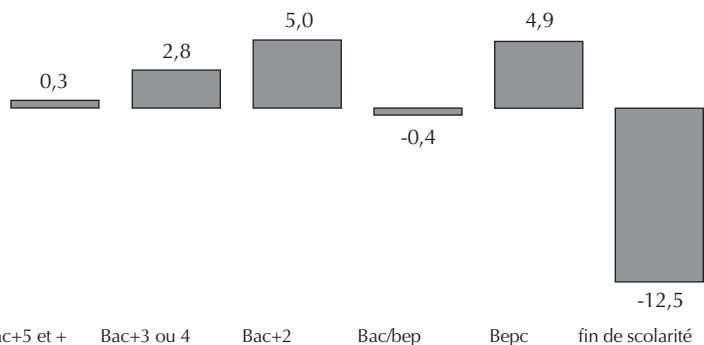
cadres adm -10,0%



### D. Domaines de formation

Compta gestion +10,4%

Formations générales -6,4%



### 3.4. Contrôle de gestion : Salariés entrée dans l'entreprise en 1999

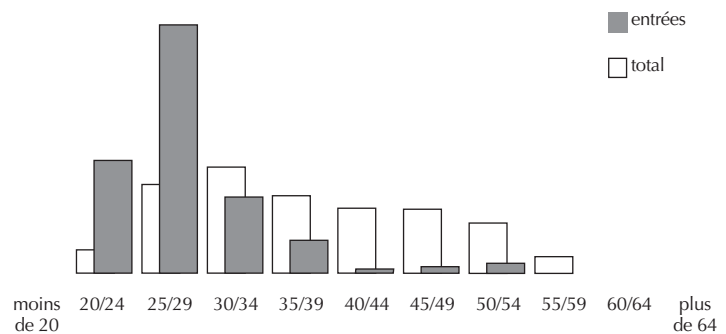
#### A. Age

##### Répartition

hommes : 57,4%

femmes : 42,6%

Age moyen : 28,1 ans



#### C. Statuts et classes

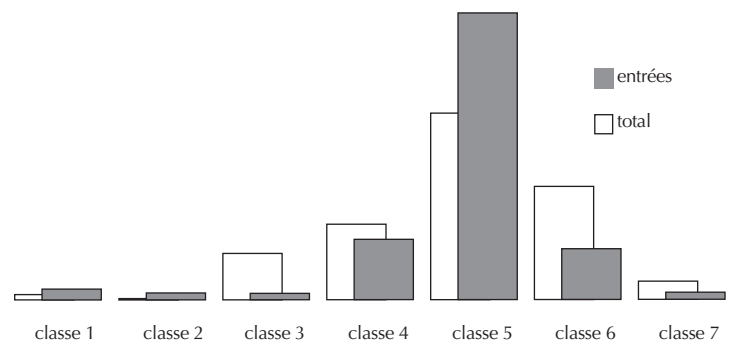
non cadres administratifs 15,4%

cadres administratifs 75,0%

autres 0,4%

**cdi = 98,3%**

**cdd = 1,7%**



#### C. Niveaux de formation

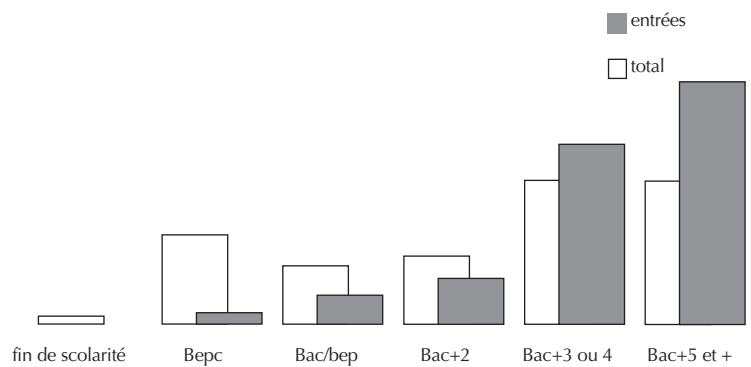
Bac+ 5 et + 48,2%

Bac+ 3 ou 4 35,7%

Bac + 2 8,9%

Bac / BP 5,4%

BEPC 1,8%

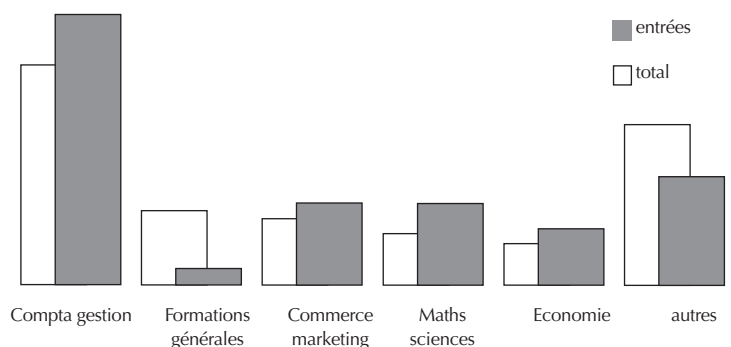


#### D. Domaines de formation

Compta gestion 44,4%

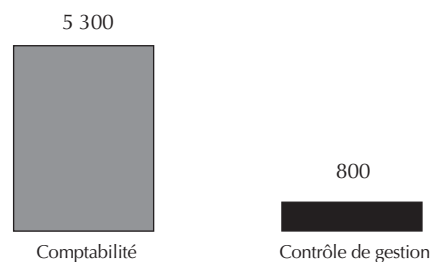
Commerce marketing 13,3%

Maths sciences 13,3%



## 4.1. Comparaison comptabilité/Contrôle de gestion

	hommes	femmes
comptabilité	33,4%	66,6%
contrôle de gestion	48,0%	52,0%

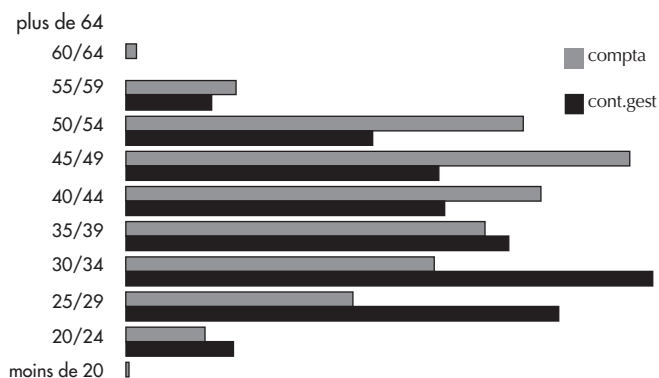


### A. Age

Age moyen

- Comptabilité : 41,3 ans

- Contrôle de gestion : 37,6 ans



### C. Ancienneté

Ancienneté moyenne

- Comptabilité : 17,4 ans

- Contrôle de gestion : 11,9 ans



### C. Statuts et classes

cadres administratifs :

- comptabilité : 22,9%

- contrôle de gestion : 71,8%

non cadres administratifs :

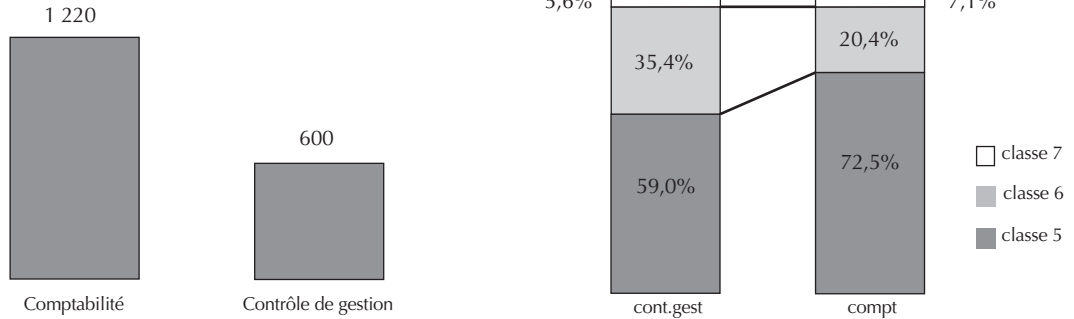
- comptabilité : 73,6%

- contrôle de gestion : 25,9%



## 4.2. Comparaison des cadres

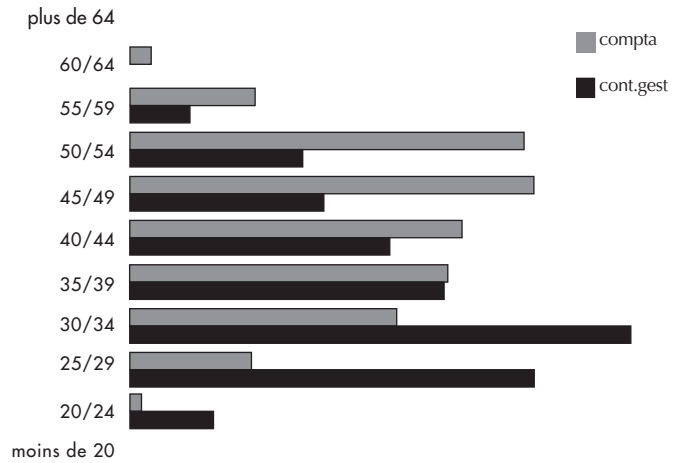
### A. Importance quantitative



### A. Age

Age moyen

- Comptabilité : 43 ans
- Contrôle de gestion : 37 ans



### C. Ancienneté

Ancienneté moyenne

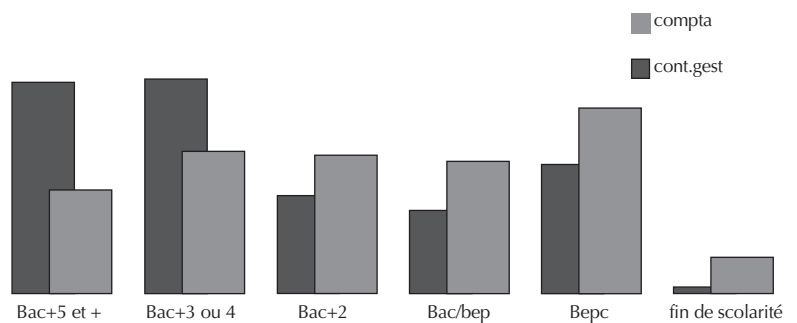
- Comptabilité : 16 ans
- Contrôle de gestion : 12 ans



### C. Niveaux de formation

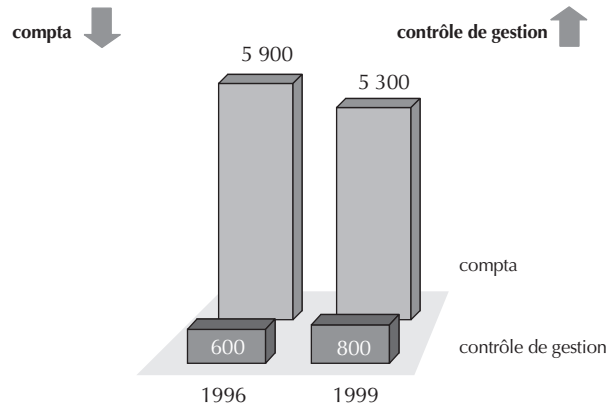
sup ou égal à bac +3

- Comptabilité : 32,9%
- Contrôle de gestion : 56,9%

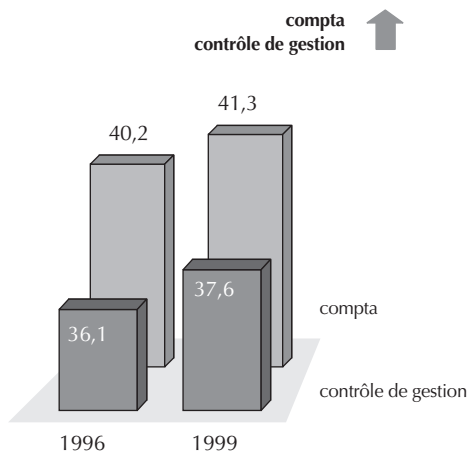


## 4.3. Evolutions 1996/1999

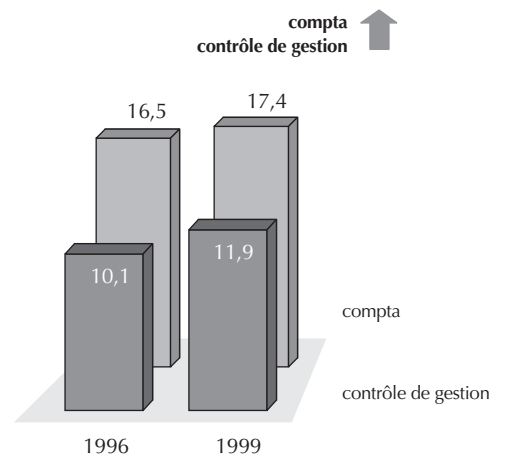
### A. Evolution des effectifs



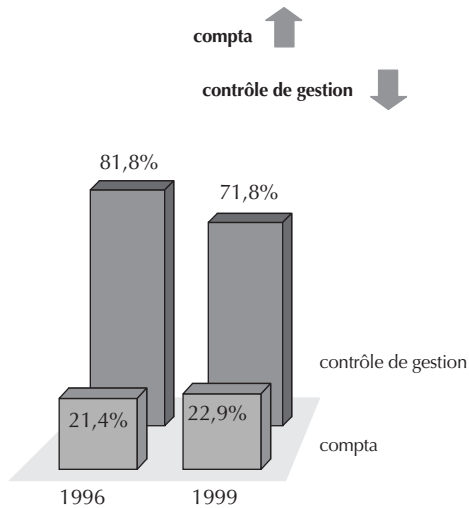
### B. Age moyen



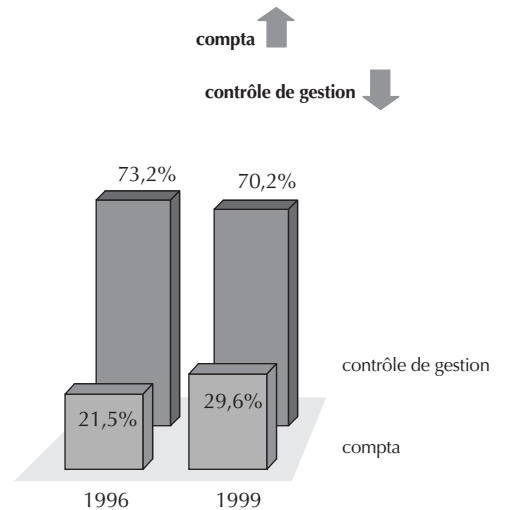
### C. Ancienneté moyenne



### D. Taux de cadres



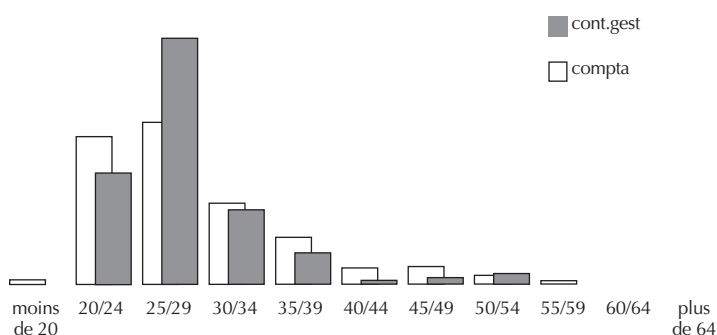
### E. taux de bac +2 ou plus



### 4.4. Salariés entrés dans l'entreprise en 1999

#### A. Age

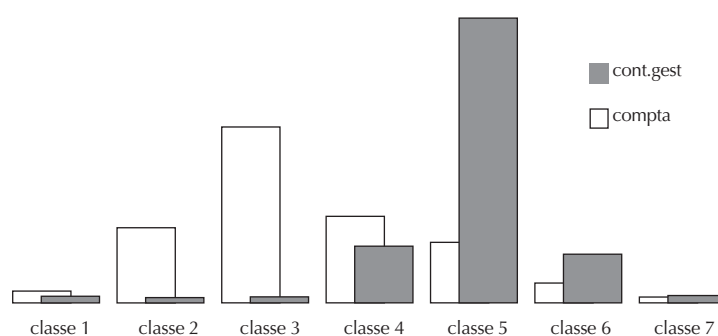
moins de 30 ans :  
 compta : 64,1%  
 contrôle de gestion : 73,5%



#### B. Statuts et classes

**cdi :**  
 compta : 47,7%  
 contrôle de gestion : 98,3%

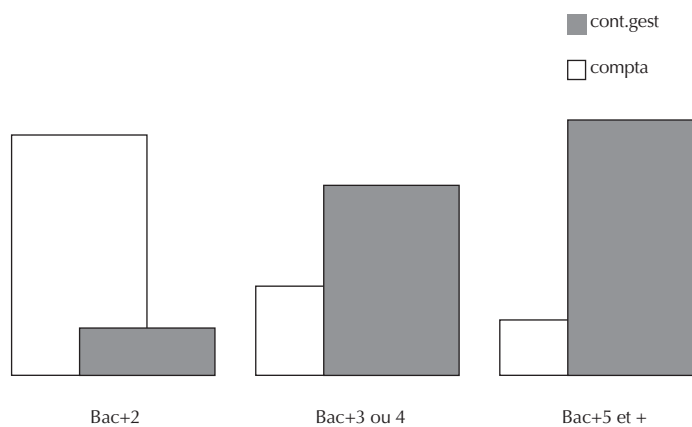
**cadres (classes 5 à 7)**  
 compta : 18,7%  
 contrôle de gestion : 75,0%



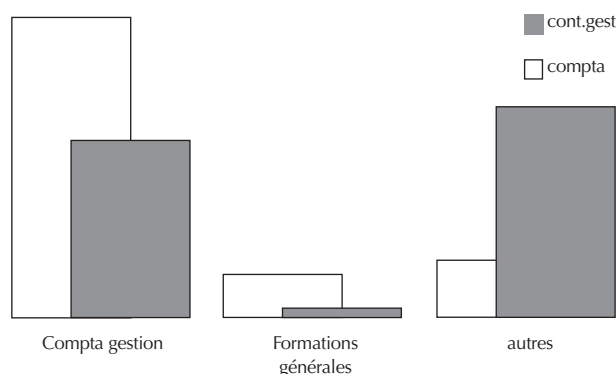
#### C. Niveaux de formation

**> ou = bac +3**  
 compta : 27,5%  
 contrôle de gestion : 83,9%

**> ou = bac +2**  
 compta : 72,6%  
 contrôle de gestion : 92,8%



#### D. Domaines de formation

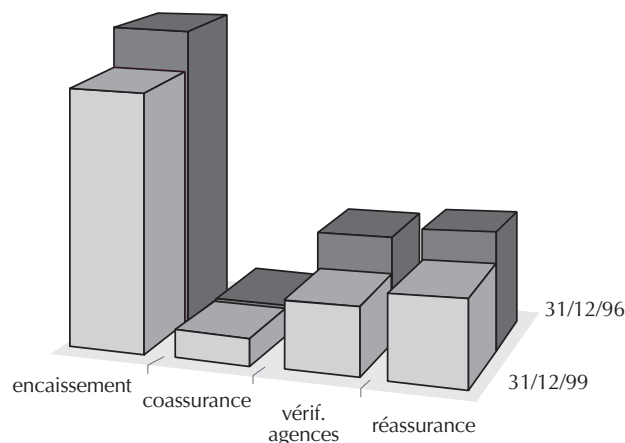


## **ANNEXES**

1. Spécificités comptables assurance	47
2. Systèmes d'information et comptabilité	48
3. Schéma d'évolution du contrôle de gestion	50
4. Panorama des formations économiques et comptables	52
5. Le marché de l'emploi des cadres (source Apec)	53



## Annexe 1. Spécificités comptables assurance



Les spécificités comptables de l'assurance peuvent être scindées selon deux caractéristiques :

### A. Spécificités techniques de la comptabilité assurance.

Les sociétés d'assurances relèvent des dispositions comptables applicables à toute entreprise, ainsi que celles spécifiques du code des assurances. Ces dernières obligations concernent principalement :

- la constitution de provisions mathématiques, calculées en fonction des engagements contractés par l'assureur.
- le respect des règles de solvabilité.

Ces aspects donnent lieu à la production d'états réglementaires dont la bonne application est vérifiée par la "commission de contrôle des assurances" qui dépend du Ministère des Finances.

Sur le plan organisationnel, si la Direction de la comptabilité est pratiquement toujours chargée de la production et de la vérification des états spécifiques, et assure les relations avec les autorités de tutelles, les différents aspects de cette activité peuvent être plus ou moins répartis dans l'entreprise entre :

- la direction technique ou les services de gestion des contrats dont l'une des activités consiste à estimer la charge de sinistres prévue en fonction des garanties proposées et, pour les services de gestion, à calculer et provisionner le montant des sinistres déclarés et pour lesquels l'ensemble du règlement n'est pas intervenu.
- la direction financière, et/ou des services de gestion actifs/passifs dont l'une des activités consiste à estimer le montant des provisions et à vérifier leur adéquation avec les obligations légales (montants, types de placements) et les besoins de l'entreprise.

De même que la comptabilité, le contrôle de gestion peut jouer une part plus ou moins active dans la gestion technique des contrats. En terme de familles de métiers, une part plus ou moins grande de ces activités se trouve dans les sous-familles "coassurance" ou "réassurance" ci-dessus, mais de façon plus importante dans la sous-famille "comptabilité générale ou d'assurance" qui représente les 3/4 des métiers de la comptabilité.

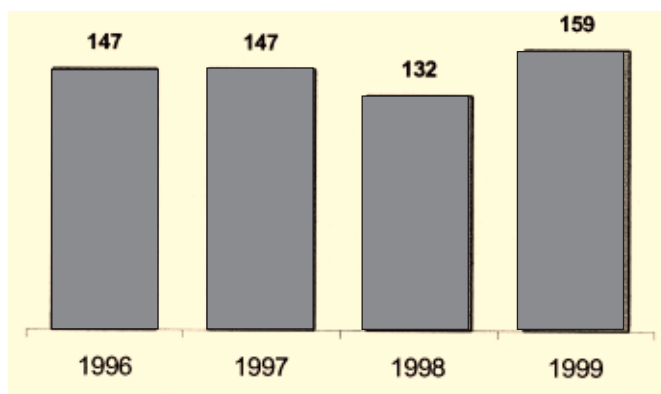
Il s'agit donc avant tout d'activités à temps plein, ou pour une part d'activité seulement, incluses dans les métiers comptables, et/ou d'activités réalisées dans les métiers (de gestion) techniques d'assurance ou de finance. La tendance actuelle semble plutôt être à la décentralisation.

## B. Métiers spécifiques.

Deux métiers plus spécifiques sont identifiés dans la nomenclature de la profession :

- l'encaissement et le recouvrement des primes. Là aussi, il est possible de centraliser l'encaissement et/ou le recouvrement et en faire un métier spécifique ou d'inclure ces activités dans les métiers de la gestion (celui qui émet le contrat encaisse la prime et émet l'avis d'échéance), voire de sous-traiter tout ou partie de ces tâches (l'émission des avis d'échéance et/ou la relance et le contentieux). Ces deux derniers choix semblent correspondre à une tendance générale, le volume des métiers de l'encaissement et du recouvrement est passé de 1 200 à 980 entre 96 et 99.
- La vérification comptable d'agences générales ou de courtage. Dans cette famille peu importante (moins de 300 personnes au 31/12/1999), la tendance est à la diminution. Les facteurs explicatifs sont sans doute à la fois liés à l'évolution des réseaux (concentration du nombre d'agences et de cabinets de courtage) et à une nouvelle répartition des activités, comme la gestion des sinistres dans les entreprises plutôt que leur décentralisation auprès des agents, mais aussi au développement de la polyvalence inspection commerciale/inspection comptable.

*Sur ce dernier point, on constate une augmentation du nombre d'inspecteurs comptables en 1999, après une baisse en 1998. Il est cependant impossible d'expliquer ce phénomène, ni de savoir s'il s'agit d'un résultat ponctuel ou d'une tendance qui va se poursuivre. Le nombre de personnes exerçant ces métiers, comme les entreprises dans lesquelles ces métiers existent, est réduit.*



## Annexe 2. Systèmes d'information et comptabilité

### A. Evolution des systèmes d'information comptable

Deux évolutions modifient considérablement l'approche de la gestion comptable :

- la réduction du nombre de systèmes de gestion utilisés dans l'entreprise. La comptabilité disposait généralement d'un logiciel spécifique de gestion comptable. Il en était de même pour la plupart des autres fonctions de l'entreprise comme la gestion des contrats, la gestion du personnel, la gestion des achats.... Certaines applications n'étaient même pas gérées sur le même matériel ou le même type de système d'exploitation.
- l'emploi plus fréquent de logiciels standards plutôt que le développement de logiciels propriétaires. Cette tendance facilite les échanges de données au sein de l'entreprise, mais

aussi entre entreprises d'un même groupe ou non. Même si les possibilités de paramétrage de ces progiciels sont importantes, la logique est standardisée. Elle accroît par ailleurs le recours à la sous-traitance et/ou simplifie les évolutions (le passage à l'Euro est réalisé par le prestataire de logiciels).

Les progiciels de gestion intégrés (PGI ou ERP pour Entreprise Ressources Planning), nés dans les années 70 avec le logiciel SAP, bouleversent ces évolutions avec un principe simple : une information est saisie une seule fois et est visible par tous.

Plus qu'une révolution technique, ce type de progiciel, dont la logique est adoptée de façon quasi unanime, représente surtout un nouveau mode d'organisation :

- la segmentation par directions ou fonctions de l'entreprise éclate. La saisie d'un congé sans solde pour un collaborateur donne lieu directement et immédiatement à répercussion dans le bilan de l'entreprise, le calcul et le paiement des charges sociales, le suivi budgétaire de la direction concernée, etc...
- les différentes utilisations (réelles ou possibles) doivent être prises en compte lors de l'élaboration du système avec un nombre important d'utilisateurs. C'est souvent l'occasion de constater des redondances, des travaux impossibles ou inutiles, des besoins nouveaux... C'est aussi et surtout l'occasion de réfléchir sur les responsabilités à accorder et l'organisation à mettre en place.

Dans l'exemple pris ci-dessus, le système de gestion peut être l'occasion de responsabiliser les responsables hiérarchiques en permettant un accès direct aux actes de gestion (congés) et à leurs conséquences économiques.

## **B. La révolution des NTIC**

Les évolutions sont au moins aussi spectaculaires et lourdes de conséquences avec :

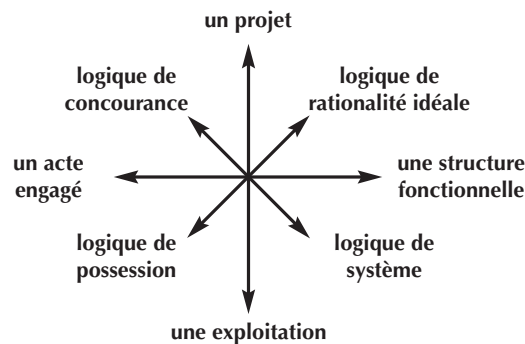
- la généralisation des micro-ordinateurs et des applications simples qui y sont associées comme : le traitement de texte, les tableurs, les gestionnaires de base de données, les agendas électroniques et les logiciels de présentation. Ces outils permettent au plus grand nombre de gérer les courriers, rapports, notes de service, de faire des analyses simples par extraction de données et de les présenter (tableaux de bords, graphes...), de mettre en forme des éléments chiffrés...
- la connexion en réseaux internet et intranet permet de disposer ou de diffuser largement et rapidement les informations ( la réglementation, les notes techniques...), d'avoir accès à des bases de données (lettres types, formulaires, informations...), d'envoyer ou de recevoir des messages, de gérer les emplois du temps... Des systèmes intranet de portail par métiers sont en place dans les grandes entreprises.
- la gestion des documents (workflows) facilite l'accès à une documentation à la fois plus abondante et plus récente, d'effectuer des recherches de façon simple, mais aussi de limiter l'usage du papier et des archives, notamment en cas de recherche ou de contrôle.
- les possibilités d'outils d'aide à la décision, par des systèmes experts, ou de gestion des connaissances (formation en ligne, documentation organisée, réseaux d'experts...) complètent logiquement ces systèmes.

Le développement de ces outils modifie profondément les métiers (de la comptabilité et du contrôle de gestion au même titre que les autres), mais aussi l'organisation et la répartition des tâches.

## Annexe 3. Schéma d'évolution du contrôle de gestion

Les différentes activités du contrôle de gestion peuvent être organisées en fonction de la culture de l'entreprise selon "la carte de cohérence" de R.Nifle (1987)

### A. Schéma d'organisation



Les styles d'entreprises (abscisse et ordonnée):

- Axe horizontal : à l'est, l'entreprise est vue comme une structure fonctionnelle, une organisation bureaucratique; à l'ouest, elle est perçue comme l'engagement d'individus dans une action collective.
- Axe vertical : au nord, la firme est vue comme un projet qui fait référence à une échelle de valeurs subjective; au sud, elle est conçue comme une exploitation et s'inscrit dans une vision matérialiste.

Les logiques de contrôle de gestion:

- logique de possession. L'entreprise est mue par une volonté de puissance; ses acquis (parts de marché, profits...) constituent la fin en même temps que les moyens de cette puissance. Le contrôle budgétaire domine.
- logique de système que l'on pourrait également qualifier de néo-taylorienne. L'entreprise est vue comme une sorte de meccano des flux (flux matériels, financiers, humains...). L'activité dominante est le contrôle (conformités, activités, résultats).
- logique de rationalité idéale. L'entreprise de ce type, que l'on peut qualifier d'utilitaire ou d'instrumentale, est entièrement conçue comme une architecture de fonctions et de compétences hiérarchisées en vue d'atteindre un but supérieur, un résultat qui est sa raison d'être, mais qui lui est le plus souvent externe. La planification domine.
- logique de concourance, cohérente avec une certaine vision de l'homme, engagé et responsable. La performance se mesure à la contribution aux finalités de l'entreprise, finalités d'essence humaine. L'analyse de la valeur en est l'instrument.

### B. Exemple d'application de ce schéma à l'évolution historique des banques<sup>1</sup>

*Parti d'un mode de gestion administratif (contrôle quantitatif du crédit, contrôle des changes, actionnariat d'Etat...), le système bancaire français a été confronté à partir du milieu des années quatre-vingt à la "discipline" du marché (banalisation, décloisonnement et déréglementation).*

*Dans la première période, le mode de fonctionnement des banques se rapproche fortement de celui des administrations. La préoccupation du management est "plus de remplir une mission de service public que de satisfaire des actionnaires privés".*

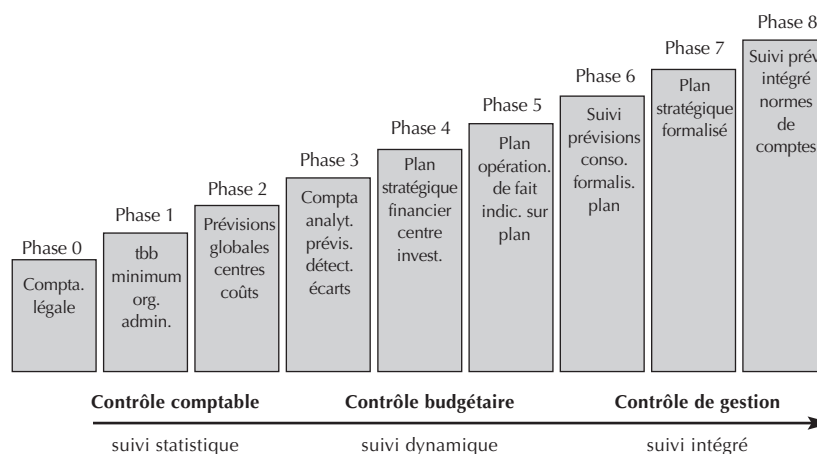
*Dans la seconde période, dégagées de la contrainte imposée par la tutelle de l'Etat, les banques*

entrent dans une phase de mutation nommée "modernisation", "industrialisation" ou "rationalisation"; sans le nouveau guide que pourrait constituer une stratégie, expression de la volonté politique d'acteurs déterminés, elles oscillent entre une logique de rationalité idéale et une logique d'exploitation. Les années quatre-vingt-dix voient se dessiner de nouvelles évolutions, tant juridiques qu'économiques, dont les conséquences demeurent encore incertaines. Aux nationalisations prévues par la loi du 11 février 1982 succèdent les privatisations. Les sinistres se multiplient, accélérant la restructuration du secteur bancaire. Le leitmotiv devient l'adaptation à un contexte perçu comme "hyper-concurrentiel". La logique d'exploitation s'impose de plus en plus fortement. C'est ainsi que la superposition d'une logique administrative et d'une logique d'exploitation induite par la perte des repères habituels et par l'intensification de la concurrence, a progressivement entraîné la majorité des banques dans une logique de système.

L'évolution dans la conception de l'entreprise s'est répercutée dans les systèmes de contrôle de gestion bancaire. Jusqu'au milieu des années quatre-vingt, le champ du contrôle de gestion apparaît très limité: les efforts se concentrent sur l'affinement des techniques d'analyse de marge brute d'intermédiation, tandis que le contrôle des charges de fonctionnement est tenté "au travers d'un contrôle budgétaire classique et à beaucoup d'égards, proche de celui des administrations". Le contrôle repose essentiellement sur un contrôle de conformité, sans toutefois exclure un contrôle par les débits. A partir du milieu des années quatre-vingt, l'évolution de l'environnement rend "possible et nécessaire" la mise en œuvre d'un contrôle de gestion d'une toute autre nature. Contrôle de rationalité (découpage de l'organisation en centres de responsabilité, instauration de centres de profits, généralisation des systèmes formels de mesure de performance) et contrôle de quantité (élaboration d'une comptabilité analytique particulièrement sophistiquée) se développent de manière concomitante. Les années quatre-vingt-dix voient une nouvelle évolution du contrôle de gestion. La logique de système s'incarne dans la recherche de l'efficacité opérationnelle maximale. Elle se traduit notamment par des opérations d'externalisation, l'instrumentalisation de démarches qualité et le renforcement du contrôle interne. Aujourd'hui, la physionomie du contrôle de gestion bancaire apparaît brouillée, car les différentes logiques continuent à coexister. L'affinement du calcul de coûts opératoires, expression d'un contrôle de quantité, côtoie le lancement de démarches plus centrées sur les processus, traduction d'un contrôle axé sur l'efficacité opérationnelle. Les traits dominants sont cependant ceux d'un contrôle de gestion fortement instrumentaliste, expression d'une logique de système.

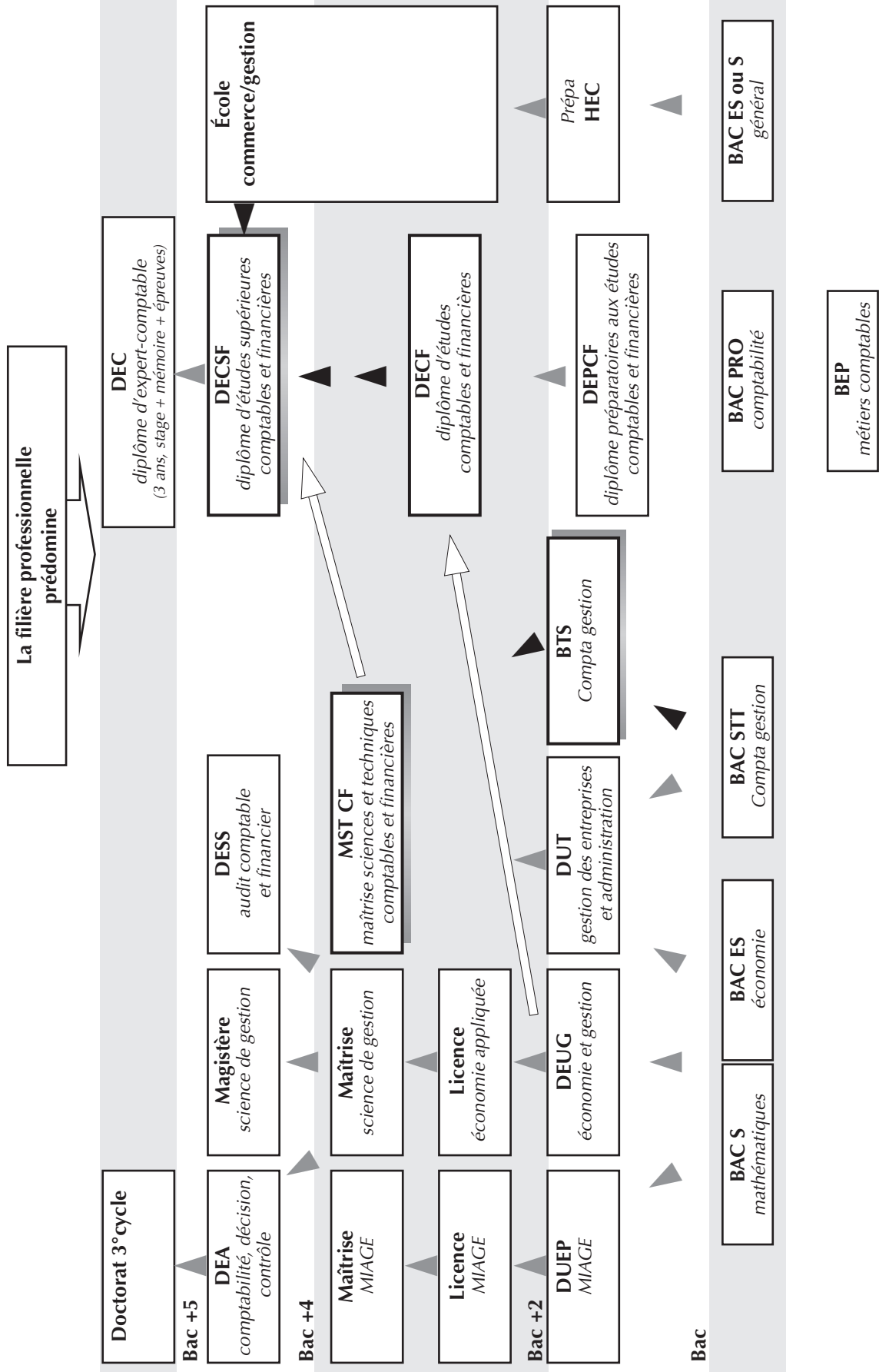
Le secteur bancaire est assez proche de celui de l'assurance en terme d'évolution du contrôle de gestion. Ce schéma permet de resituer les pratiques dans les évolutions des pratiques et politiques d'entreprises, au-delà des phénomènes de mode, présents dans ce domaine.

Cette lecture des pratiques est plus riche que le schéma linéaire suivant<sup>2</sup> habituellement proposé :



<sup>2</sup> Les neuf phases d'implication du contrôle de gestion, in "Les métiers du contrôle de gestion" page 10. Apec 1999.

Annexe 4 : panorama des formations en comptabilité et gestion



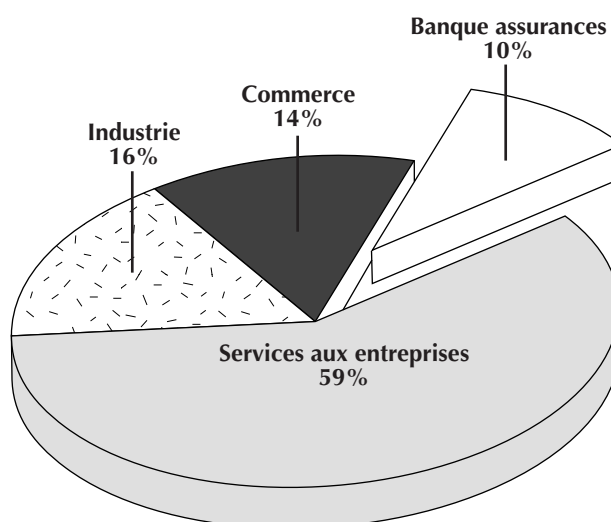
## Annexe 5. Le marché de l'emploi des cadres (source Apec)

D'une manière générale, le marché du recrutement de cadres en comptabilité ne semble pas en ralentissement<sup>3</sup>. Avec 1750 offres en 1999, l'Apec constate une progression annuelle de 36% entre 1998 et 1999, et un doublement des offres en 3 ans ! Tous les secteurs professionnels recherchent des comptables, les banques et assurances représentant 6% de ce marché. 16% des offres s'adressent à des débutants, la grande majorité concernant des cadres confirmés.

### Le marché des comptables cadres en 1999<sup>4</sup>

L'Apec a collecté 737 offres au 3eme trimestre 2000 et a recensé 1138 offres dans la presse. Cela correspond à une progression respectivement de 39% et 59% par rapport à la même période en 1999. Le marché reste donc très actif.

#### Les secteurs qui recrutent (offres parues dans la presse en 1999) :



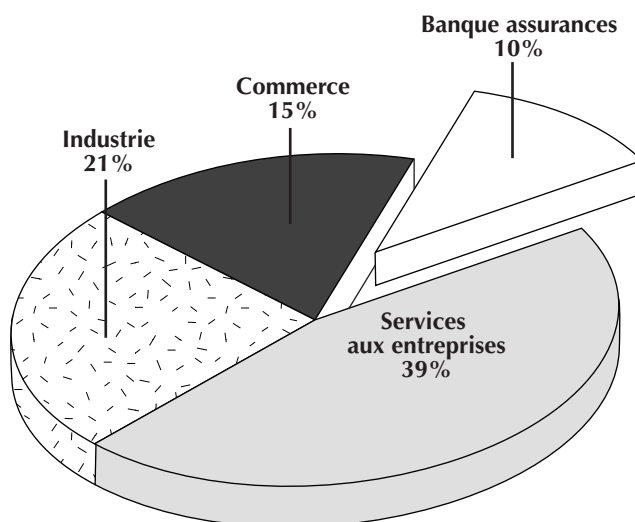
17% des offres s'adressent à des débutants, ce qui est peu par rapport à l'ensemble des offres de débutants (32% en moyenne).

Par contre, le nombre de candidatures reçues par offre (32 en moyenne) est plus élevé que pour l'ensemble des offres d'emplois cadres (25). Ces candidats viennent très majoritairement de la comptabilité (71%) ou du contrôle de gestion (8%). A l'inverse, les cadres comptables inscrits à l'Apec trouvent un emploi en comptabilité une fois sur deux (54%).

### Le marché des contrôleurs de gestion cadres en 1999

L'Apec a collecté 928 offres au 3eme trimestre 2000 et a recensé 1024 offres dans la presse. Cela correspond à une progression respectivement de 51% et 21% par rapport à la même période en 1999. Comme dans l'assurance, on recrute à peu près le même volume de comptables et de contrôleurs de gestion, pour un rapport du simple au double entre les cadres comptables et les contrôleurs de gestion.

## Les secteurs qui recrutent (offres parues dans la presse en 1999)



35% des offres s'adressent à des débutants, ce qui est important par rapport à l'ensemble des offres de débutants (32% en moyenne). On retrouve donc pour l'ensemble du marché les caractéristiques constatées dans la profession.

Le nombre de candidatures reçues par offre (48 en moyenne) est beaucoup plus élevé que pour l'ensemble des offres d'emplois cadres (25). Ces candidats viennent majoritairement du contrôle de gestion (51%). Le taux de ceux qui viennent de la comptabilité (10%) est équivalent à celui de ceux qui viennent de la gestion (11%) et guère plus élevé que le marketing (6%).

Les cadres contrôleur de gestion inscrits à l'Apec restent assez souvent au contrôle de gestion (45%), mais évoluent surtout vers d'autres métiers, en premier lieu la gestion et l'organisation (21%). Avec 7%, la comptabilité n'est pas un secteur d'évolution plus fréquent que le marketing ou le commercial.

Vis à vis de notre étude, l'élément le plus marquant est qu'il ne semble pas y avoir de ralentissement des offres en comptabilité quels que soient les secteurs.

Ces chiffres montrent aussi que les tendances constatées dans l'assurance se retrouvent au niveau national, à savoir :

- une progression plus forte en pourcentage du contrôle de gestion que de la comptabilité,
- un marché plutôt centré sur les cadres confirmés en comptabilité et sur les débutants pour le contrôle de gestion,
- un volume de candidatures important pour le nombre de postes offerts,
- des modalités d'accès et des évolutions plus diversifiées au contrôle de gestion qu'à la comptabilité.



## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

Daniel Corfmat / Arnaud Helluy / Philippe Baron

**La mutation du contrôle de gestion.** Editions d'organisation. mai 2000

Apec

**Les métiers du contrôle de gestion.** Editions d'organisation. décembre 1999

ANPE

**Répertoire Opérationnel des métiers.** décembre 1999

O. Liaroutzos / S-A. Mériot

**Evolution des métiers du tertiaire administratif.** Cereq Foucher septembre 1996

Observatoire de la qualité comptable.

**Définition des processus comptables de l'assurance.** 1999

Questionnaire d'enquête benchmarking de la fonction comptables des assurances. 1999

### Revues

**L' Etudiant.** Guide des études supérieures. Edition 2000

**Le Nouvel Observateur.** Le vrai guide des diplômés. Atlaseco 1999-2000

**L'Argus.** La nouvelle révolution informatique. N° 6707. octobre 2000

**Banque Magazine.** Le contrôle de gestion. N° 618 octobre 2000

**CFDT Cadres.** Les progiciels de gestion intégrée. N° 388 juin-juillet 1999

**Les Echos.** Dossier finance: comptabilité. 19 octobre 2000.

**Courrier cadres.** Repères. Métiers de la comptabilité. N° 1376 décembre 2000

Les logiciels vont-ils vous remplacer. N° 1381 26 janvier 2001.

### SITES INTERNET

**Apec** : notamment la rubrique "Marchés" => "fonctions" et "secteurs"

<http://www.apec-asso.fr/>

**Onisep** : notamment "fiches métiers" et "atlas des formations"

<http://www.onisep.fr/>

**Observatoire de la qualité comptable** : <http://www.qualité-comptable.com/>

**Ordre des experts comptables** : <http://www.experts-comptables.com/>

## LISTE DES PARTICIPANTS AU GROUPE DE TRAVAIL

L'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance tient à remercier l'ensemble des participants à ce travail pour leur collaboration efficace.

Prénom	Nom	Fonction	Entreprise / organisme
Christophe	ARREBOLLE	Contrôleur de gestion	UES MUTAVIE
Catherine	BOUCHEREAU	Chargée de Gestion R.H.	CGU
Arlette	COUSSOT	Assistante	OBSERVATOIRE des METIERS
Denis	CREPIN	Responsable Comptable	GROUPAMA
Bernard	DELAUDAUD	Responsable service comptabilité	SMACL
Nicolas	DEPRET	Chargé d'études	OBSERVATOIRE des METIERS
Béatrice	DEROUVROY	Directeur Comptabilité - Tour AXA	AXA FRANCE Assurances
Patrick	GIRAUD	Directeur Comptable	MACIF
Alain	ISAMBERT	Directeur adjoint département comptabilité	MAIF
Mario	LECOINTRE	Responsable du contrôle de gestion	MAAF Assurances
Sylvie	LEROY	Secrétariat Général direction finance et contrôle	AXA France Assurances
Gérard	LOBJEOIS	Secrétaire Général	OBSERVATOIRE des METIERS
Lucienne	LOMBARD	Responsable de la comptabilité	MAE
Eric	MESSAOUDI	Chargé de Mission	OBSERVATOIRE des METIERS
Joël	MEUNIER	Responsable du service comptabilité	MAAF Assurances
Jean-Paul	MULO	Resp. Analyse Résultats et Prévisions	CNP Assurances
Caroline	ODDOS	Responsable contrôle gestion budgétaire	LA MONDIALE
Jean-Claude	PRANLAS	Directeur des Comptabilités	SMABTP
Francis	REMY	Directeur administratif et financier	SCOR
Jean-Hubert	ROCHER	Attaché de direction	GENERALI FRANCE Holding
Claude	SARROIS	Directeur Comptabilité et Fiscalité Groupe	CGU
Claude	STOKI	Directeur de la comptabilité GMF	GMF
Denis	THIBAUT	Direction Comptable	MACIF
Nathalie	TUBIANA	Resp. Contrôle gestion - Service aux assurés	CNP Assurances
Jean-Luc	VICHERAT	Directeur	APESA

## **ETUDES DISPONIBLES**

---

sur simple demande à l'Observatoire

Contacteur Arlette Coussot : Tél : 01 53 32 24 12 - fax : 01 53 32 24 15 - [observatoire@obs.gpsa.fr](mailto:observatoire@obs.gpsa.fr)

### **ROMA 2000**

Rapport de l'Observatoire sur les Métiers des salariés de l'Assurance  
(parution décembre 2000 - données au 31.12.1999)

### **“MÉTIERS et FORMATIONS des SALARIÉS HANDICAPÉS dans l'ASSURANCE”**

(parution juillet 2000)

### **ETUDE PROSPECTIVE et BAROMÈTRE de L'ÉVOLUTION des MÉTIERS et des COMPÉTENCES de L'ASSURANCE à L'HORIZON 2005**

(parution mai 2000)

### **Le MÉTIER de SOUSCRIPTEUR GRANDS RISQUES INTERNATIONAUX d'ENTREPRISES**

(parution février 2000)

### **Les MÉTIERS de l'ACTUARIAT et des ÉTUDES STATISTIQUES**

(parution février 2000)

### **ROMA 1999**

Rapport de l'Observatoire sur les Métiers des salariés de l'Assurance  
(parution décembre 1999 - données au 31.12.1998)

### **Les MÉTIERS du SECRÉTARIAT-ASSISTANAT**

(parution avril 1999)

### **Les MÉTIERS de la FORMATION**

(parution février 1999)

### **ROMA 1998**

Rapport de l'Observatoire sur les Métiers des salariés de l'Assurance  
(parution décembre 1998 - données au 31.12.1997)

Étude et documents : Évolution des Familles de métiers :

### **“DU VIEILLISSEMENT AU RENOUVELLEMENT”**

(parution novembre 1998)

### **Les MÉTIERS de la SANTÉ**

(parution février 1998)

### **L'INSPECTEUR-RÉGLEUR**

(parution février 1998)

### **Le TÉLÉ-ACTEUR dans l'Assurance**

(parution février 1998)

### **ROMA 1997**

Rapport de l'Observatoire sur les Métiers des salariés de l'Assurance  
(parution février 1998 - données au 31.12.1996)

## **A PARAÎTRE**

---

### **Les MÉTIERS de l'INDEMNISATION et du RÈGLEMENT des SINISTRES**

(parution prévue mai-juin 2001)

# Observatoire

DE L'ÉVOLUTION  
DES MÉTIERS DE L'ASSURANCE

Gérard LOBJEOIS  
*Secrétaire Général*  
01 53 32 25 07

Nicolas DEPRET  
*Chargé d'Études*  
01 53 32 25 08

Arlette COUSSOT  
*Secrétaire-Assistante*  
01 53 32 24 12

Eric MESSAOUDI  
*Chargé de Mission*  
01 53 32 24 16