

Les métiers de la Comptabilité et du Contrôle de gestion

Bien loin de l'image vieillotte qui leur est souvent attribuée, les métiers de la Comptabilité et du Contrôle de gestion sont en pleine mutation.

Comment la fonction intervient-elle dans les stratégies d'entreprise ? Pourquoi ces tensions sur le marché de l'emploi ? Recrutement, formation, mobilité : comment adapter les compétences face à la complexification de l'univers réglementaire ? Ces questions sont effectivement relayées par un certain nombre d'articles de presse.

S'appuyant sur l'expression de DRH de la profession, notamment au regard des difficultés de recrutement, le conseil d'administration de l'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance a décidé d'actualiser l'étude sur les métiers de la Comptabilité et du Contrôle de gestion, publiée en mars 2001.

Ainsi, ce Profil statistique et prospectif analyse les évolutions statistiques de ces métiers de 1999 à 2006. Mais à travers quelques tendances prospectives, ce document essaie aussi d'apporter un éclairage congruent sur leur transformation probable au cours des prochaines années.

Sommaire

Préambule	p. 1
Tendances prospectives	p. 2
1.1 - Une financiarisation des fonctions	
1.2 - Approche métiers/profils/compétences	
Tendances statistiques	p. 17
2.1 – Les métiers de la comptabilité	
2.2 – Les métiers du Contrôle de gestion	
Conclusions générales	p. 32

Préambule

La comptabilité, avec ses normes nationales, européennes et de plus en plus internationales, constitue un domaine professionnel dont la finalité de production et d'organisation d'informations budgétaires et financières est clairement identifiée. Mais par delà cette première approche, les activités comptables s'avèrent multiples et variées, notamment du fait de l'existence de règles spécifiques en assurance.

En effet, si la moitié environ des effectifs est affectée à la comptabilité générale, l'autre moitié travaille directement en comptabilité assurantielle. Et dans ce domaine, selon les branches d'assurances (IARD ou Vie) ou de réassurance, le type de distribution, l'existence ou non de réseaux d'intermédiaires... les activités diffèrent sensiblement.

Au-delà encore, selon le mode de distribution de l'entreprise (avec ou sans réseau d'intermédiaires), selon son mode d'organisation (encaissement et recouvrement confié ou non à des comptables), les activités et les volumes d'emploi varient sensiblement.

La comptabilité recouvre ainsi une diversité d'activités et de types d'emploi, en application de réglementations spécifiques.

Il en est de même pour le contrôle de gestion. Centré sur l'ensemble des contrôles et sur l'analyse des données comptables, ce terme par trop générique revêt des réalités diverses, voire une hétérogénéité certaine liée directement à la taille de l'entreprise, à son organisation et à son mode de management. Entre contrôle stratégique et contrôle opérationnel, la palette d'intervention est large.

Afin d'appréhender la réalité de ces métiers et leurs tendances d'évolution, la démarche mise en œuvre s'est appuyée :

- dans un premier temps sur les données sociodémographiques dont l'Observatoire dispose chaque année, et qui permettent d'éclairer une approche statistique de ces populations ;
- dans un deuxième temps sur une recherche documentaire approfondie ainsi que sur divers interviews hors secteur assurances, avec des experts de ces métiers telle la Fédération Nationale des Experts-comptables et Commissaires aux comptes de France, ou encore des acteurs spécialisés dans la gestion de certains aspects de ces métiers, comme Manpower ;
- et enfin, sur le regard de la profession elle-même : d'une part, celui des DRH pour la dimension sociale, notamment par le biais d'un questionnaire et, d'autre part, celui des responsables et opérationnels de métier, par le biais d'interviews de directeurs financiers, responsables comptables et techniciens...

Ainsi, les éléments présentés qui, rappelons-le, s'inscrivent dans une actualisation de l'étude métier publiée en 2001, sont le reflet des informations collectées, analysées et synthétisées.

Au final, ces différentes méthodes d'enquête cumulées nous ont permis de couvrir l'ensemble de la population des comptables et des contrôleurs de gestion du secteur de l'assurance.

**Comptabilité et
Contrôle de gestion :
des termes
génériques pour
des activités
hétérogènes...**

**Une démarche
méthodologique
variée**

Tendances prospectives

Entre mondialisation de l'économie, concurrence, harmonisation internationale des réglementations, nouvelles attentes des clients mais aussi des dirigeants d'entreprises, innovation technologique et avènement de la société de l'information, l'exigence en matière de comptabilité et de contrôle de gestion ne cesse de s'accroître.

L'ensemble de ces éléments entraîne des transformations majeures qui, d'une part valorisent la fonction comptable et, d'autre part structurent les métiers du contrôle de gestion en termes d'organisation et d'activités.

1.1 - Une financiarisation des fonctions comptables et de contrôle de gestion

Le premier point à rappeler est que l'assurance relève d'une logique de gestion particulière par rapport à tous les autres secteurs d'activité. En raison du cycle inversé de production, le chiffre d'affaires est réalisé dès le début de cycle, alors que la contrepartie de délivrance des indemnités (ou du capital en constitution) est différée dans le temps, au-delà même de l'exercice comptable. Il s'ensuit pour les entreprises d'assurances d'avoir à constituer des provisions techniques qui représentent une dette due aux assurés. L'importance de ces provisions (plus de 80% du bilan) et les obligations prudentielles qui en découlent (fonds propres, marge de solvabilité, placements réglementés...) justifient donc une réglementation et un plan comptable spécifiques.

Aussi, les nouvelles normes comptables, le renforcement d'une gestion prudentielle des risques, mais également la prégnance de la concurrence, viennent-ils élargir le seul contrôle des équilibres sinistres/cotisations. Les logiques de performance financière induisent une culture du chiffre qui prend progressivement le pas sur la "simple" régulation normative traditionnellement attribuée au domaine comptable. Dans un avenir plus ou moins proche selon les entreprises, les activités de comptabilité et de finances pourraient ainsi tendre à se rejoindre au sein d'une direction commune.

1.1.1 - Les nouvelles normes comptables...

IAS, IFRS, Solvabilité II... le secteur de l'assurance est une activité économique considérablement encadrée. Cette accumulation de réglementation, particulièrement renforcée depuis les années 2000, correspond à des impératifs de gestion prudentielle, mais aussi à des exigences de performance financière des entreprises d'assurances. Les impacts sont forts, tant au niveau de la stratégie que des techniques et des métiers.

- **Au niveau stratégique**, nul doute que les exigences réglementaires récentes considèrent et repositionnent la comptabilité comme l'une des dimensions-clés du pilotage des entreprises. En parallèle, s'est naturellement développé le contrôle de gestion. Cette revalorisation de la fonction comptable

Des métiers en
mutation profonde

Vers un
repositionnement
de la fonction
comptable
et de ses métiers

s'inscrit dans une tendance marquée de pilotage des entreprises d'assurances sous un angle de plus en plus financier. Désormais, les cycles stratégiques et financiers se rejoignent, avec une vision à la fois à court, moyen et long terme, dépassant les logiques de consolidation annuelle obligatoire des résultats. La pression réglementaire donne aux responsables financiers et comptables de plus fortes responsabilités et une légitimité affirmée lors des arbitrages stratégiques et décisionnels. Cette situation nouvelle peut aller parfois jusqu'à créer un contrepoids face aux directions générales, non sur leurs choix politiques, mais quant aux conséquences réglementaires et financières des différentes options ou orientations possibles. Le domaine comptable, de plus en plus lié à la finance, est désormais intégré à la gouvernance d'entreprise, laquelle renforce parallèlement l'intervention du contrôle de gestion. L'explosion du reporting, tant en volume qu'en fréquence, comme une nécessité stratégique, en est une illustration.

Par ailleurs, la fonction comptable devient de plus en plus transversale : fiabilisation des données financières et comptables, maîtrise des risques financiers, sécurisation des systèmes d'information, communication financière, etc. sont autant de dimensions émergentes, venant affermir le rôle des responsables du domaine comptable et financier et du contrôle de gestion.

- **Au niveau technique**, deux observations peuvent être faites :

Les nouvelles normes, notamment l'enregistrement en valeur de marché (plutôt qu'en "valeur historique", comme anciennement), ont généré des modes de gestion financière et comptable radicalement nouveaux, s'apparentant à un véritable changement culturel. En effet, ces nouvelles normes sous-tendent la mise en place de modèles, internes ou standard, dans un environnement de marchés financiers très instable. Les instruments et outils financiers sont devenus complexes, offrant des possibilités de montages multiples et possédant une dimension quasi virtuelle qui, en contrepartie, accroît fortement les besoins de contrôle. Il s'agit non seulement de maîtriser les normes, mais de développer, adapter, contrôler les outils d'exploitation associés. Le regroupement des bases de données autorise des croisements multiples. De même, la complexité génère spécialisation, reporting, sécurisation des outils... et un besoin de coordination entre la comptabilité, la finance, l'actuariat et le contrôle de gestion, voire l'audit, qui prennent alors une dimension "corporate" induite par le décloisonnement de l'entreprise.

Les processus de mise aux normes présentent un double enjeu en matière d'adaptation et de développement des systèmes d'information : celui des exigences de la comptabilité "classique" et celui des normes IFRS. La difficulté est de mener de front plusieurs référentiels, d'établir une multiplicité de présentations d'états... à partir d'une saisie unique. La réalisation de ce challenge est un enjeu majeur, qu'il s'agisse de normes internationales ou sectorielles. La sécurisation des systèmes d'information devient ainsi une mission première pour les fonctions financières et comptables.

GLOSSAIRE

Abréviation de *International Accounting Standards*, **IAS** est l'ancien nom des normes comptables internationales qui, depuis le 1er avril 2001, s'appellent **IFRS**. Certaines IAS ont été remplacées par des IFRS, d'autres sont toujours en vigueur... L'ensemble IAS/IFRS a été imposé comme cadre comptable par l'Union européenne pour les entreprises cotées à partir du 1er janvier 2005

Les normes internationales d'information financière, plus connues au sein de la profession comptable et financière sous leur nom anglais de *International Financial Reporting Standards*, ou **IFRS**, sont élaborées par le Bureau des standards comptables internationaux. Elles sont destinées aux entreprises cotées ou faisant appel à des investisseurs afin d'harmoniser la présentation et la clarté de leurs états financiers

Solvabilité II (*Solvency II* en anglais) est une réforme réglementaire européenne du monde de l'assurance. Son objectif est de mieux adapter les fonds propres exigés des compagnies d'assurances et de réassurance avec les risques que celles-ci encourent dans leur activité.

Dans la suite de Solvabilité I, qui prévoyait une marge de solvabilité déterminée en fonction de pourcentages sur les primes et les sinistres, la réglementation des assurances passe à des règles plus complexes intégrant le risque, soit par l'application de formules standard, soit par la prise en compte de modèles internes.

Ainsi, après la banque et l'accord Bâle II, c'est au tour de l'assurance de voir sa réglementation évoluer pour intégrer ces dimensions complémentaires.

- *Au niveau des métiers*, à partir des aspects évoqués précédemment sur le plan stratégique et technique, la situation semble toutefois plus contrastée entre les niveaux cadres, cadres supérieurs et celui des techniciens, employés.

En effet, pour les niveaux les plus qualifiés, les impacts de ces multiples et profondes évolutions réglementaires se traduisent par des champs de responsabilité accrus, un positionnement plus transversal et une nécessité de compétences nouvelles extrêmement pointues. Les orientations financières sont devenues prégnantes et sollicitent une véritable spécialisation financière, des capacités d'analyse poussées, une vision systémique et stratégique, des aptitudes à prendre et à gérer des risques. De nouvelles exigences apparaissent également en matière de management et de communication, dimensions qui n'étaient pas particulièrement mises en avant jusqu'à présent dans ces métiers.

Pour les niveaux les moins qualifiés, les évolutions réglementaires ont, en soi, moins d'impacts. Les fonctions de techniciens ou d'employés, comportant un aspect applicatif marqué de production, le travail de saisie d'informations reste identique, avec la même exigence de rigueur. Ainsi, pour ces populations, s'il y a un réel enjeu de compréhension des normes, notamment lié aux dimensions de contrôle et de reporting qui connaissent une croissance exponentielle, il est cependant moindre que pour les niveaux plus qualifiés.

Pour autant, au plan du volume d'activité, les nouvelles normes ont considérablement augmenté la quantité des états financiers à produire et les fonctions de techniciens et employés restent très sollicitées. De fait, il existe de réelles tensions sur le marché de l'emploi.

En ce qui concerne le contrôle de gestion, l'impact de l'évolution des normes comptables a également des conséquences très directes : ces normes constituent désormais un, sinon "le", référentiel de pilotage des entreprises, pilotage des résultats mais aussi de l'activité. Ce point interpelle d'ailleurs les recruteurs, qui auront à se montrer vigilants sur les profils : les contrôleurs de gestion devront maîtriser désormais, non seulement les processus comptables, mais également les nouvelles normes, à caractère universel, ce qui peut parfois poser problème du fait de leurs mouvances.

1.1.2 - Le bouleversement des ERP...

- *En comptabilité*

La couverture fonctionnelle des progiciels, qui permettent la gestion des processus comptables, connaît aujourd'hui un niveau de performance inégalé, que ce soit sur un plan quantitatif, qualitatif, analytique, etc. Ce bouleversement des ERP (Entreprise Ressource Planning ou, en français, Progiciel de Gestion Intégré) laissait penser, et cela avait été évoqué dans l'étude métier réalisée en 2001, qu'une fois abouti, il aurait d'importantes conséquences sur l'emploi : en termes de baisse de volume du fait de

l'automatisation et en termes de hausse des qualifications du fait de l'informatisation et des compétences associées.

Or, à ce jour, force est de constater que le raz de marée attendu ne s'est pas produit... Les volumes d'effectifs ne diminuent que très légèrement et la hausse des qualifications, quoiqu'en marche, reste encore peu marquée. En réalité, les entreprises sont à des niveaux d'avancement très divers quant à leur projet ERP. Et pour celles qui sont les plus avancées, même s'il y a accélération de la production comptable, même si les objectifs de gains de productivité sont atteints, le volume des comptables ne diminue que très peu. Dans l'analyse statistique, nous relevons par ailleurs un pourcentage particulièrement fort, et ce de manière constante depuis 1999, de contrats à durée déterminée (CDD) chez les nouveaux entrants de la famille comptabilité : 42,4% contre 23,4% en moyenne. La régularité de cette situation au fil des années semble montrer que les démarches d'informatisation sont encore en cours, générant de réelles surcharges de travail dans la phase de mise en œuvre. A moins que la comptabilité classique, doublée des exigences règlementaires nouvelles et du développement considérable des états de reporting, en quantité et en fréquence, ne se traduise par un volume d'activité nouveau et pérenne ? La masse des informations comptables à collecter reste très importante, les états à produire sont de plus en plus nombreux, connaissant par ailleurs une saisonnalité qui, ne supportant aucun retard, peut justifier le recours aux CDD. In fine, les volumes d'états à produire et l'augmentation de leur fréquence devraient largement éviter une baisse significative d'effectifs. De même que les nouveaux besoins de contrôles, de reporting et de gestion des dysfonctionnements des systèmes... contribuent à maintenir le volume d'emploi.

Cependant, selon les professionnels, une évolution technologique et réglementaire pourrait être de nature à impacter significativement les volumes d'emploi à l'avenir : la facture électronique. Cette numérisation, automatisable de fait, pourrait avoir des conséquences non négligeables sur les volumes d'emploi. Mais l'avènement de la facture électronique n'est pas prévu à court terme, en raison notamment des difficultés d'harmonisation internationale du processus.

Un autre élément pourrait aussi être de nature à influencer sur les volumes de l'emploi en comptabilité. Avec l'industrialisation et l'automatisation, outre les gains de productivité, les modes organisationnels pourraient évoluer et s'inscrire dans des aménagements de type plates-formes ou dans des processus d'externalisation, voire de délocalisation. Il s'agit de pratiques non encore ou peu identifiées dans le secteur de l'assurance, mais qui se sont déjà largement développées dans d'autres secteurs économiques.

Enfin, une autre hypothèse dépasse ce schéma : celle de la suppression totale des saisies... qui conduirait à transformer la comptabilité en un métier alors

**L'automatisation
fait davantage
croître la demande
d'informations
financières
que diminuer
les effectifs...**

exclusivement composé d'experts. Ce temps n'est pas venu, mais ces hypothèses sont formulées par les professionnels.

Au plan des qualifications, le niveau moyen de diplôme reste inférieur à la moyenne de la profession, bien qu'en progression régulière.

Toujours selon les professionnels, les progiciels et divers systèmes d'information (SI) sont de plus en plus conviviaux et simples à manipuler. Ils ne nécessitent pas de compétences supérieures ou complexes à acquérir en plus des compétences techniques comptables "de base". Ainsi, le traitement automatisé et l'augmentation de la productivité ont repositionné, non pas les métiers comptables, mais la fonction dans l'entreprise, lui donnant une dimension systémique plus marquée qu'auparavant en matière de comptabilité analytique, d'éclairage des décisions et de contrôle. Il s'ensuit, pour les responsables de ce domaine, une exigence de compétences nouvelles, notamment pédagogiques et stratégiques.

"La convivialité des progiciels n'exempte pas les utilisateurs d'une bonne connaissance des principes comptables..."

Pour les emplois de techniciens et employés, la cible recherchée se situe dorénavant au niveau Bac+2, avec idéalement quelques années d'expérience. Il s'agit, entre autres, d'une conséquence directe du développement des ERP. Ceux-ci, par le biais de l'automatisation ont supprimé nombre de tâches simples, donc les niveaux les moins qualifiés. Par ailleurs, en affichant des résultats déjà finalisés, sans vision explicative mais nécessitant une démarche d'interprétation des résultats, des compétences techniques de bon niveau pour l'analyse et le contrôle sont exigées. Ainsi, à terme, les niveaux inférieurs risquent d'être les premiers touchés, sinon par d'éventuelles baisses de volume, au moins par une recomposition des profils de compétences dans les équipes.

• *En Contrôle de gestion*

Si les technologies ont permis de libérer, en quelque sorte, la fonction comptable, elles sont à la base même de la création et du développement de la fonction contrôle de gestion.

Réagir plus vite que ses concurrents, réaliser les transformations rapidement nécessitent un accès aux connaissances immédiat, des prises de décisions promptes. Le contrôle de gestion répond à cet objectif d'anticiper les conséquences des politiques déployées et d'optimiser les choix à opérer.

Les nouvelles technologies, ERP, SI et maintenant Internet, contribuent grandement à ces objectifs. Elles constituent les outils du contrôle de gestion et fondent l'organisation de la fonction dans l'entreprise. Cette nouvelle exigence stratégique a eu un impact fort sur l'emploi, notamment en volume. En effet, entre 1999 et 2006, le volume est passé de 740 à plus de 1200. Il est probable qu'au regard des enjeux stratégiques du contrôle de gestion, ces volumes aillent encore en augmentant, en particulier dans les grandes

entreprises. En revanche, pour celles de taille moindre, l'externalisation de cette fonction pourrait constituer une option.

Sur le plan des qualifications, il s'agit d'une famille de métier relativement récente, qui s'est construite dès le départ avec des niveaux de diplômes et de qualifications très élevés. Contrairement aux salariés de la famille Comptabilité, issus quasi exclusivement de formations comptables, les contrôleurs de gestion proviennent de cursus de formation plus diversifiés : écoles de commerce, d'ingénieurs, facultés d'économie et de gestion, etc. Notons néanmoins que ces formations intègrent toutes une dimension comptabilité, qui sera désormais plus indispensable qu'auparavant.

*"Contrôleur
de gestion :
un métier qui a
le vent en poupe !"*

La répartition des salariés par niveau de diplôme démontre cette exigence attendue en matière de qualification et de compétences. En 2006, 45,2% des effectifs ont un niveau Bac+5, contre 28,3% en 1999. C'est une évolution spectaculaire, qui se réalise au détriment des niveaux de diplômes inférieurs.

1.1.3 - L'avènement de la société de l'information

Compte tenu de la concurrence exacerbée, des attentes ciblées et rapidement évolutives des clients, de la volatilité des marchés financiers, maîtriser l'information externe et interne, accéder aux données et aux résultats en temps réel, accélérer les processus décisionnels représentent aujourd'hui un enjeu indéniable de pilotage d'une entreprise, d'une direction, d'une ligne produit, etc.

La puissance des ordinateurs, la couverture fonctionnelle des progiciels, la rapidité des transmissions, Internet et les Intranet, bouleversent les notions de temps et d'espace. Elles modifient et structurent les organisations et les relations, qu'elles soient internes à l'entreprise ou externes, puisqu'il devient possible d'échanger simultanément et en temps réel avec ses clients, ses partenaires, son personnel.

Innovation, révolution..., les données comptables et financières sont au cœur des exigences en matière d'information. Disponibles en permanence, anticipatrices par l'intégration d'hypothèses et d'options de gestion, elles contribuent désormais à l'avantage concurrentiel. D'une approche analytique a posteriori, elles sont aussi positionnées dorénavant en amont des décisions.

*"La connaissance
immédiate des flux
financiers de
l'entreprise est
devenue une
exigence
stratégique."*

Il en découle une augmentation quasi exponentielle des états comptables à produire, que l'automatisation facilite, certes, mais qui génère de l'activité supplémentaire. Le reporting devient une priorité, prenant parfois le pas sur l'analyse... et justifiant en partie le maintien des volumes d'emploi dans les services comptables. Mais cette évolution du contexte est avant tout celui d'un repositionnement plus stratégique de la fonction, entre autres par le développement du contrôle de gestion.

1.2 - Approche métiers / profils / compétences

De façon très claire, le développement des nouvelles normes, associé à l'informatisation, va faire disparaître un certain nombre de missions traditionnelles, notamment de saisies et d'actes simples de gestion. De nouvelles attentes s'expriment, opérant un glissement vers davantage de culture économique et financière, et des activités délibérément tournées vers le contrôle interne, la comptabilité financière, voire l'audit.

1.2.1 - De nouvelles attentes en matière de compétences...

Lorsque les responsables opérationnels s'expriment sur l'évolution des compétences de leurs collaborateurs, alors que l'on supposait des attentes en matière de maîtrise règlementaire ou des systèmes d'information, c'est l'aspect relationnel et la maîtrise de l'anglais qui sont d'abord mis en exergue.

Un besoin
déterminant
de compétences
relationnelles,
linguistiques,
managériales et de
communication

- *Au plan relationnel*, la comptabilité est un métier qui se décloisonne. Sa dimension désormais transversale en fait un métier d'assistance à l'ensemble des directions et services de l'entreprise. Il existe un réel souci de coordination avec les directions internes, les fournisseurs ou institutionnels externes : en amont sur le plan des procédures d'enregistrement des flux financiers, et en aval sur les dispositifs de contrôle des budgets. Si l'industrialisation a permis des gains de productivité, libérant plus d'espace pour la communication, ce sont d'autres éléments qui viennent corroborer ce phénomène. Le développement de la comptabilité analytique nécessite explications et démarche pédagogique. De même, les états prévisionnels ou la gestion de la sécurité financière réclament justifications, argumentations, adhésion à des hypothèses. Enfin, le partage de l'information, via les systèmes informatiques, a provoqué un changement culturel, une ouverture de ces métiers vers l'ensemble des directions de l'entreprise.

- *La connaissance de l'anglais*, quant à elle, devient incontournable. En effet, qu'il s'agisse des nouvelles normes ou des modes opératoires des ERP, tous les textes sont originellement en anglais. Internationalisation oblige, cette exigence touche l'ensemble des postes.

- *Le management*, notamment de projets, constitue également un aspect "nouveau" dans les fonctions comptables, aspect auquel leur formation ne les prédisposait pas en premier chef... L'animation d'équipe devient aussi très importante. Il s'agit de gérer d'une part, la circulation de l'information dans l'équipe, leur synthèse dans une vision systémique, et d'autre part, de maintenir les compétences individuelles et collectives à niveau. Cela demande une forte vigilance compte tenu des évolutions fiscales comptables, juridiques et autres. Par ailleurs, dans un contexte de pénurie sur le marché de l'emploi, la fidélisation des collaborateurs apparaît comme un impératif.

De plus, le management de projet est devenu une exigence du quotidien pour

nombre de cadres, compte tenu de la dimension transversale de la comptabilité au sein de l'entreprise et de son implication majeure dans les SI.

• **La communication** des données financières, enfin, est essentielle, qu'elle soit dirigée vers l'interne ou l'externe. Elle apporte crédibilité et visibilité stratégique. Elle exige aujourd'hui une démarche pédagogique bien éloignée des modes de communication comptables antérieurs (sur le mode "pavé de listing"), qui étaient souvent jugés abscons... La comptabilité est ainsi devenue un domaine transversal, présent dans tous les processus de l'entreprise, renforcé par le partage d'un certain nombre d'outils technologiques, progiciels et autres. Il s'agit aujourd'hui d'une discipline plus accessible et ouverte sur l'entreprise dans sa globalité.

Preuve s'il en faut, la réforme tout à fait récente de la filière formation a d'ailleurs pris en compte ces dimensions devenues essentielles.

1.2.2 - Comptabilité : une filière de formation réformée

Dans le cadre de l'harmonisation européenne des cursus d'enseignement supérieur, la filière de formation aux métiers de la comptabilité s'organise désormais autour de trois diplômes : Licence, Master et Doctorat, soit les niveaux Bac+3, Bac+5 et Bac+8.

Rappelons que cette nouvelle organisation, "LMD", a pour objectif de fluidifier les passerelles entre disciplines, entre formations professionnelles et générales, et doit faciliter la mobilité des étudiants européens.

La filière de formation aux métiers comptables a ainsi fait l'objet d'une réforme qui s'applique depuis la rentrée scolaire de septembre 2007. Elle est constituée de trois diplômes, échelonnés sur une durée d'études de huit ans. Les premières épreuves pour l'obtention de ces nouveaux diplômes se sont déroulées en juin 2008.

Les anciens diplômés (qui ne sont donc plus préparés) de la filière étaient :

- DPECF : Diplôme Préparatoire aux Etudes Comptables et Financières,
- DECF : Diplôme d'Etudes Comptables et Financières,
- DESCF : Diplôme d'Etudes Supérieures Comptables et Financières.

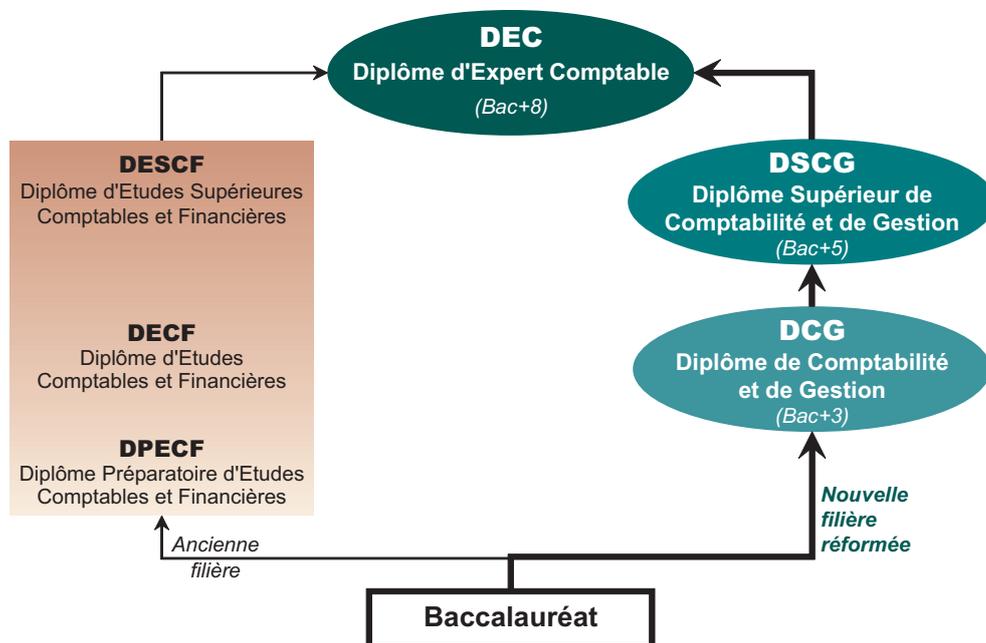
Ils sont remplacés par deux nouveaux diplômes :

- DCG (Diplôme de Comptabilité et de Gestion), niveau Bac+3,
- DSCG (Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion), niveau Bac+5.

Le DEC (Diplôme d'Expertise Comptable) demeure quant à lui positionné au niveau doctorat, soit Bac+8.

**La filière de
formation initiale
correspond
désormais à la
logique européenne
LMD et intègre les
mutations du métier**

Le schéma ci-après présente cette réforme de la filière de formation.



L'inscription à la préparation du DCG, au niveau L1, est ouverte aux titulaires d'un Bac STG, L, S ou ES.

L'inscription à la préparation du DCG, au niveau L2, est ouverte aux candidats titulaires d'un BTS Comptabilité et Gestion des Organisations ou d'un DUT Gestion des Entreprises et des Administrations. L'accès au DSCG est ouvert aux titulaires du DCG ou du DECF ainsi qu'aux diplômes gradés Master (sous conditions).

Le DCG et le DSCG ouvrent droit dès à présent à la VAE sous réserve, bien entendu, de trois années au minimum d'expérience professionnelle.

Au-delà des objectifs d'amélioration de la lisibilité du cursus et d'un meilleur maillage avec l'université, cette réforme a permis d'actualiser les contenus des programmes, lesquels s'inscrivent dans une dimension européenne et intègrent l'évolution du droit comptable, en particulier les normes internationales IFRS. Les contenus de formation prennent également largement en compte les systèmes d'information et des disciplines jusque là éloignées des thématiques historiquement enseignées en comptabilité, comme le management, l'information financière, la communication, etc. A titre d'exemple, citons la création d'Unités d'Enseignements telles que "Management des systèmes d'information", "Relations professionnelles" ou "Anglais".

Chacune des étapes de formation, marquée par l'obtention d'un des diplômes du cursus, offre une ouverture vers la vie active, en cabinet comptable ou en entreprise, à des fonctions de différents niveaux.

- **Le DCG** sanctionne les connaissances générales et techniques qui constituent la formation comptable et financière supérieure (niveau licence). Il offre des débouchés soit au niveau des entreprises soit au niveau des cabinets conseils ou d'expertise comptable, dans des fonctions de comptabilité générale, comptabilité analytique, contrôle de gestion, gestion de trésorerie, finance, conseil juridique et fiscal. Les progressions de carrière peuvent être rapides vers des postes de Comptable, Assistant analyste, Assistant contrôleur, Assistant de maîtrise et d'encadrement.

- **Le DSCG** permet d'accéder plus directement à des postes de responsabilité dans les directions comptables et financières, de contrôle de gestion et d'audit, tels que Chef comptable, Responsable administratif et financier, Contrôleur de gestion, Auditeur, etc.

En outre, ce diplôme permet d'accéder au stage professionnel d'expertise comptable afin de poursuivre le DEC (diplôme d'expertise comptable).

- **Le DEC**, enfin, est accessible aux titulaires du DSCG ayant accompli un stage professionnel de trois ans validé par un mémoire, un entretien et une épreuve écrite. Ce diplôme donne lieu à une inscription au tableau de l'ordre des experts comptables. Il permet d'accéder à des fonctions de direction dans les services comptables et financiers de grandes entreprises ou à la fonction de Commissaire aux comptes.

La modernisation de la filière de formation comptable devrait ainsi constituer un point d'attractivité pour les jeunes et les encourager à rejoindre ces métiers. En effet, les jeunes titulaires d'un BTS comptabilité n'ont aucune difficulté à trouver un emploi actuellement, à l'instar des BTS assurances. Par ailleurs, les niveaux plus élevés, notamment DEC, sont très prisés par les entreprises, en recherche d'expertise.

1.2.3 - Regard RH : recrutement et marché de l'emploi

• *En Comptabilité*

Toutes les informations recueillies convergent, qu'elles proviennent d'agences d'interim spécialisées dans le secteur de l'assurance ou d'instances représentatives de la profession des comptables, telle que la Fédération Nationale des Experts-comptables et Commissaires aux comptes, ou d'entreprises d'assurances. Le marché de l'emploi des comptables, qui demeure somme toute un marché restreint, est tendu. Il y a peu de demandes d'emplois, mais encore moins de candidats... Néanmoins, la plupart des postes proposés sont pérennes et les profils demandés ciblent majoritairement un niveau de diplôme DECF, en cours de remplacement par le DCG.

Quel diplôme pour
quel débouché
professionnel ?

Une approche
désormais plus claire et
pragmatique...
vers une garantie
de l'emploi ?

**Comptabilité et
Contrôle de gestion :
des marchés
de l'emploi
sous tension**

Les difficultés de recrutement relèvent de plusieurs ordres :

- Sur un plan général, le papy boom semble toucher cette profession à double titre : se pose, pour eux comme pour d'autres, la question du renouvellement, mais elle est doublée d'un problème d'image des métiers comptables. Ce déficit d'image est réel, les jeunes sont peu attirés vers les métiers comptables. On estime que la moitié seulement des besoins en nombre de nouveaux diplômés par an est couvert.

- De plus, les hauts diplômés en comptabilité ont aujourd'hui une palette de possibilités plus large en matière d'emploi : ils peuvent s'orienter vers le contrôle de gestion, le contrôle interne, l'audit... voire la gestion financière.

- Le secteur de l'assurance ajoute à ces éléments d'autres difficultés. Très souvent, les recruteurs cherchent une double compétence : compta/IARD ou compta/Vie. C'est d'autant plus rare... Cet aspect est particulièrement marqué lorsque les recruteurs sont des responsables opérationnels assurances. Ils souhaitent privilégier la dimension assurances, ce qui rétrécit encore le marché.

- Par ailleurs, le niveau d'exigence, selon les agences d'interim, semble élevé, parfois "pointilleux", avec un paradoxe qui n'est toutefois pas propre à ces métiers : globalement on recherche des profils très diplômés mais pour des postes standard, et des rémunérations qui, sans être sous estimées, ne sont pas forcément perçues comme attractives.

- Enfin, la comptabilité est une activité multisectorielle, non spécifique au secteur de l'assurance, les candidats ont donc le choix du secteur d'activité.

Les entreprises, par le biais du questionnaire, soulignent des difficultés plus fortement marquées pour les profils cadres que non cadres. Elles expriment toutes un décalage entre les compétences disponibles sur le marché et celles dont elles souhaitent se doter, ce qui traduit une exigence de professionnalisme plus élevée dans ces métiers aujourd'hui.

Les standards de recrutement se situent à Bac+2 pour les comptables non cadres et à Bac+5 pour les comptables cadres. On retrouve donc ici les mêmes exigences de niveau de formation initiale que pour les autres métiers dans la profession.

Pour autant à l'avenir, le recrutement est appelé à se diversifier. Le repositionnement de la fonction comptable et sa valorisation tendent à davantage d'expertise dans cette famille de métier. Ainsi, les directions comptables rechercheront de plus en plus, outre les profils comptables types, des profils experts tels que des fiscalistes, des actuaires, voire des informaticiens capables d'anticiper sur les systèmes d'information et de rationaliser les processus, et, bien sûr, des spécialistes des normes IFRS – ces derniers étant particulièrement rares.

• **En Contrôle de gestion**

En ce qui concerne les contrôleurs de gestion, le marché de l'emploi est également tendu, mais pour d'autres raisons. Il s'agit d'un métier nouveau, en pleine expansion ; la demande des entreprises augmente. Les différentes écoles

de commerce, de gestion et de comptabilité proposent de nombreux candidats, mais ils restent insuffisants par rapport à la demande, laquelle émane de tous les secteurs d'activité. C'est en particulier le cas des cabinets de conseils, qui apparaissent souvent pour les nouveaux diplômés comme un premier choix de carrière.

Ces fonctions semblent ainsi plus attractives que les fonctions strictement comptables. Plus valorisées en apparence, peut être mieux rémunérées, elles sont, comme nos chiffres semblent le montrer (voir chapitre statistiques), un meilleur tremplin pour évoluer professionnellement.

Ici encore, le standard de recrutement pour les entreprises d'assurances est le Bac+5, majoritairement dans des postes de cadre, avec un souhait d'expérience préalable.

1.2.4 - Compétences et formation

• *En Comptabilité*

Les activités de la fonction comptable se structurent aujourd'hui en trois domaines de spécialisation :

- Un domaine normalisation, qui détermine en amont les règles et les normes, les procédures et les processus.
- Un domaine traditionnel, "industriel", incontournable, qui établit les comptes.
- Un domaine contrôle des flux financiers, de l'application des procédures et des normes, de l'information comptable. En particulier, l'information comptable prend une importance de plus en plus prépondérante. Le directeur comptable engage sa responsabilité personnelle. Il doit être en capacité de communiquer simplement et efficacement, tant en interne de sa structure qu'en direction de tous les acteurs économiques concernés.

Au-delà de cette nouvelle structuration des activités, les compétences qui en découlent se déclinent selon les niveaux de responsabilité et la nature de l'emploi, cadre ou non cadre.

- **Cadres** : de nouvelles compétences apparaissent dans ces fonctions, qui viennent s'ajouter à celles, traditionnellement techniques, du métier. L'anglais courant sera fondamental pour l'avenir, en raison du caractère de plus en plus universel des normes et du langage ERP. Compte tenu des modes de gestion, désormais très orientés "finances", de nouvelles exigences apparaissent en matière de sécurité financière, de contrôle interne, de gestion budgétaire. De nouvelles pratiques de management émergent pour développer au sein des équipes une dimension plus collective du travail. Décloisonnée et transversale, cette approche facilite l'intégration d'une complexité grandissante, laquelle nécessite plus que jamais un partage des connaissances et une polyvalence affirmée des salariés. Enfin, la communication financière devient une

**Métier à fort enjeu
pour les entreprises,
le contrôle de
gestion exige
un haut niveau
de qualification**

nécessité, exprimée ainsi lors d'un entretien : "Certes, il faut que le paquet soit plus beau, avec des couleurs, en 3D, mais il faut surtout une vision stratégique et plus politique qu'auparavant".

• **Non cadres** : les techniciens et employés sont actuellement confrontés à deux phénomènes :

- Le passage d'une logique de progiciels "maison", construits sur un mode vertical et cloisonné, à des systèmes informatiques du marché, de type ERP, avec une logique horizontale et transversale. Cela vient bousculer fondamentalement l'approche comptable, même si les techniques métiers restent inchangées. Cela demande davantage de vision globale, des capacités d'analyses plus larges, une implication forte dans le domaine du reporting, plus d'ouverture vers les collègues car le travail est plus collectif ;

- La nécessité de développer une capacité - encore insuffisamment maîtrisée aujourd'hui - à gérer les dysfonctionnements des ERP et à intervenir sur leur paramétrage.

Enfin, outre l'impact sur les volumes, déjà évoqué, il existe un risque de dichotomie entre d'une part, des activités de production, de type collecte d'informations, saisie et production de documents et, d'autre part, des activités plus complexes de gestion des dysfonctionnements. Ainsi le cœur de métier se déplace peu à peu, de la collecte d'information vers la consolidation et la présentation, ce qui suppose une gestion des dysfonctionnements, compétence-clé en devenir.

**Comptabilité
et assurance,
une double
compétence
relativement rare,
qui génère
des besoins
de formation
spécifiques**

En matière de formation, les besoins sont de plus en plus importants en raison des multiples évolutions fiscales, juridiques, comptables, etc.

Pour autant, cette famille de métier affiche en la matière des valeurs inférieures aux moyennes constatées sur l'ensemble de la population du secteur (source : ROFA 2007). Si le taux d'accès moyen à la formation s'élève à près de 60%, soit une valeur proche de la branche (hors commerciaux qui constituent une population particulière), la durée moyenne de formation est quant à elle en retrait de près d'un tiers, à un peu moins de 31 heures. En affinant l'analyse, on constate que les cadres bénéficient d'un taux d'accès supérieur de 20 points aux non cadres, alors même que la durée moyenne les concernant n'est que de 32,4 heures (contre 29,6 heures pour les non cadres). Dit autrement, cela signifie que les cadres sont plus nombreux à aller en formation, mais d'une manière davantage ponctuelle, sur des durées beaucoup plus courtes.

Le détail par domaine de formation fait apparaître que la "comptabilité, audit, contrôle de gestion" occupe la première place (22,7%), suivie par la "bureautique" (17,1%), "l'assurance et réassurance" (15,4%) et les "langues étrangères" (10,7%). Les écarts entre les différents domaines de formation sont ici moins marqués que dans les autres familles de métiers.

Le dernier point intéressant à relever concerne la formation continue des nouveaux entrants. S'il l'on a bien pu mesurer que la porte d'entrée dans le métier était le niveau Bac+2, il demeure malgré tout surprenant que cette population – déjà diplômée – doive encore se former à la "comptabilité" (51% des heures dispensées), et à "l'assurance et la réassurance" (14,5%).

Ces données confirment donc les déclarations unanimes des professionnels que nous avons rencontrés quant à l'exigence d'une double connaissance de la comptabilité générale et de celle de l'assurance, en l'absence de filière initiale de spécialisation. Il semblerait utile d'engager une réflexion pour répondre à ce besoin de double compétence : *compta/IARD* ou *compta/Vie* (à l'instar, peut être, du "BTS Négociation et Relation Client appliqué à l'assurance", créé par l'IFPass...)

• **En Contrôle de gestion**

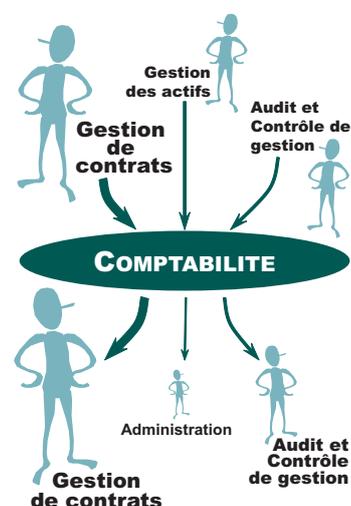
Le contrôle de gestion a une double mission : la gestion prévisionnelle et la mesure de la performance. Entre informatique, maîtrise des outils bureautiques, en particulier tableurs et bases de données, et capacités d'analyse et de synthèse, les contrôleurs de gestion ont des profils bien spécifiques : haut niveau de formation initiale, majoritairement dans les tranches 25/39 ans. Ils évoluent entre contrôles et planification. Leur activité semble néanmoins souvent orientée vers le contrôle budgétaire, même si l'on note une évolution qui part d'une fonction de calcul des coûts et des écarts budgétaires vers une fonction plus stratégique de pilotage du changement, en éclairage des directions générales. S'agissant d'un métier récent exercé par des personnes plutôt jeunes, les compétences utiles semblent aujourd'hui en adéquation avec les attentes : anglais courant, maîtrise informatique, capacités d'analyse et de synthèse, communication efficace, etc.

1.2.5 - **Mobilités et trajectoires professionnelles**

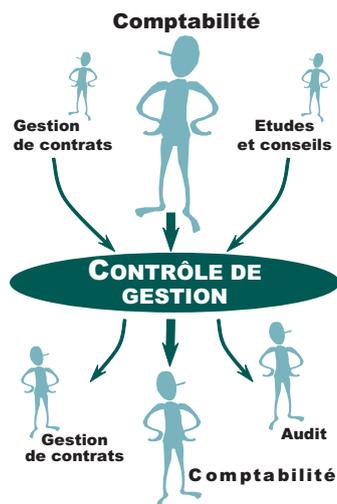
Entre comptabilité et contrôle de gestion, la situation en matière de mobilité et de trajectoires professionnelles semble finalement peu contrastée.

• **Comptabilité : peu de mobilités...**

En effet, si peu qu'elle existe au sein même de la filière comptable, la mobilité reste relativement faible. L'ancienneté moyenne dans cette famille de métiers est d'ailleurs supérieure de presque 3 ans à celle de la profession (16,9 ans contre 14,4). Il semble de plus assez difficile de passer du statut non cadre à cadre. Le niveau de diplôme en particulier, inférieur de 10 points à la moyenne de la branche, constitue un frein certain par référence aux standards actuels de recrutement (par exemple : 43% de ≥Bac+2 contre 53,6% - dont 10% de Bac+5 contre 14,5%). On constate par ailleurs que les principaux mouvements de mobilité, bien qu'en nombre limité, se font à partir de ou vers la famille Gestion de contrats.



Quoi qu'il en soit, les entreprises sont en réflexion sur ces questions, face à la nécessité d'élever le niveau d'expertise dans cette famille de métier. Une des orientations consisterait à spécialiser davantage dans l'un des trois domaines d'activité évoqués précédemment. Par ailleurs, notons que les titulaires d'un diplôme en comptabilité se voient de plus en plus proposer d'autres emplois hors direction comptable, tels que contrôleur de gestion, acheteur ou auditeur.



• *Contrôle de gestion : des passerelles naturelles avec la comptabilité*

Sur le plan des mobilités et trajectoires professionnelles la situation du contrôle de gestion pourrait paraître plus dynamique. Entre 1999 et 2006, sur un échantillon de 578 salariés :

- 123 ont migré vers la Comptabilité ;
- 82 vers l'Audit ;
- 71 vers la Direction ;
- 52 vers les Etudes et conseil.

Notons cependant que le profil des contrôleurs de gestion n'est pas identique à celui des comptables. Cette famille de métier est en effet plus récente, c'est-à-dire plus jeune, plus formée et avec des diplômes davantage généralistes, donc plus transversaux, ce qui élargit d'autant la palette des orientations possibles.

De plus, cette famille de métiers a vu ses effectifs croître dans des proportions importantes sur la même période, ce qui vient pondérer d'autant cette apparente culture du changement (sur les 325 personnes supplémentaires en solde net, 185 comptables sont venus grossir ses rangs).



Tendances statistiques

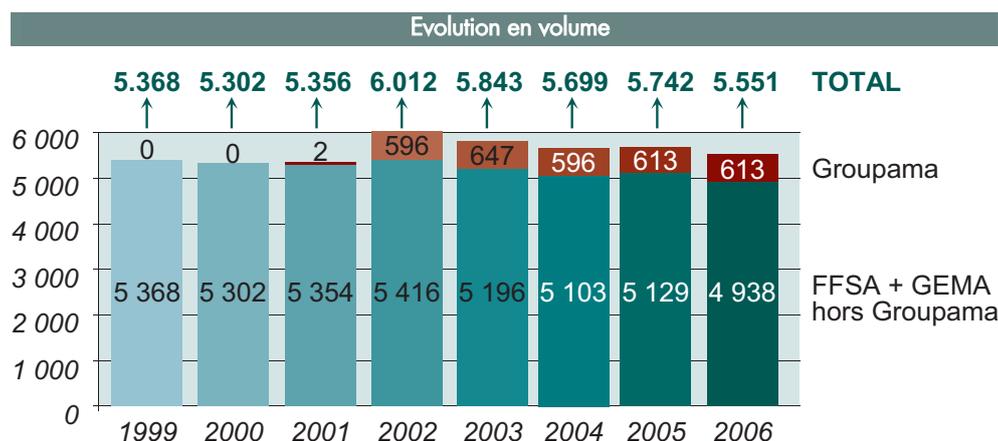
Précisions méthodologiques

L'analyse statistique proposée prend en compte la période 1999 à 2006, l'année 1999 étant la référence de la première étude réalisée sur les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion.

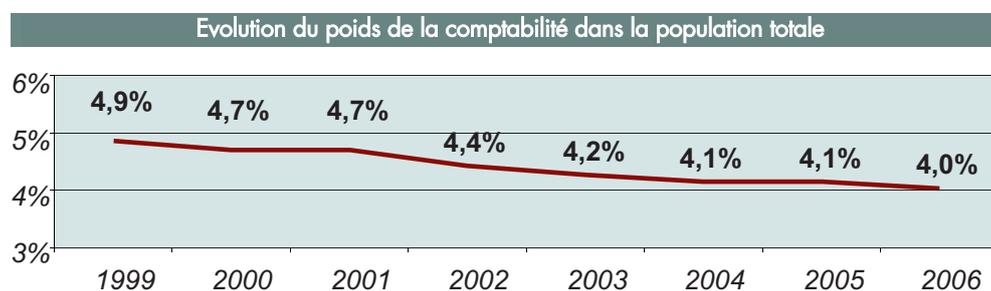
Avant d'aborder l'analyse statistique des données, il convient cependant de préciser que jusqu'en 2001, Groupama n'avait juridiquement pas vocation à figurer dans le périmètre consolidé des enquêtes de l'Observatoire. Cette intégration fait apparaître une hausse des effectifs de plus de 700 personnes entre 2001 et 2002. Toutefois il est important d'indiquer que ce changement de périmètre n'affecte pas les diverses tendances structurelles relevées pour les deux familles de métiers étudiées. Hors les volumes d'effectifs, la prise en compte de cette entreprise ne crée donc pas d'artéfact dans l'analyse démographique.

2.1 – Les métiers de la comptabilité

2.1.1 – L'évolution des effectifs



La famille
Comptabilité
au 31/12/2006 :
5 551 salariés

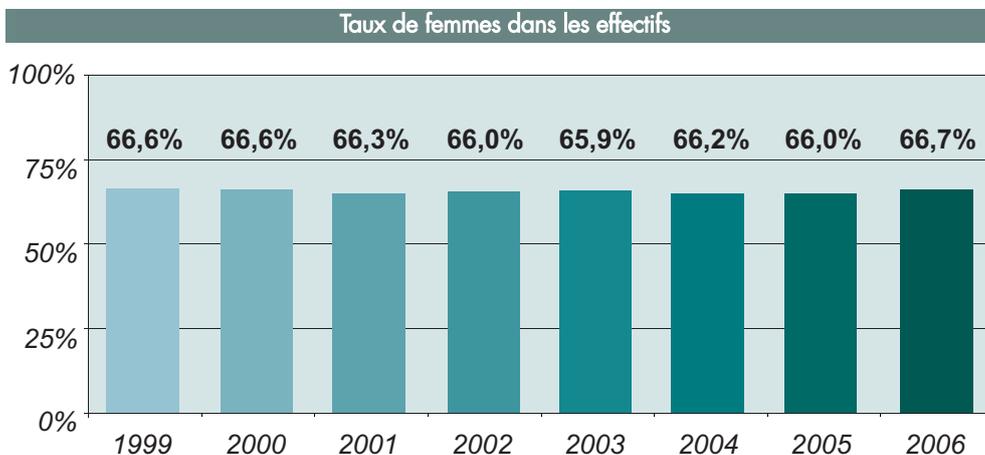


Le volume global des effectifs comptables est de 5 551 au 31/12/2006. Depuis 2003, il tend à diminuer très légèrement, à raison d'une centaine de personnes chaque année. A équipérimètre, cette baisse ne s'élève toutefois qu'à -1% par an en moyenne.

En corollaire de cette tendance, le poids relatif de la famille Comptabilité par rapport à la population totale s'érode également, passant de 4,9% en 1999 à 4% en 2006.

-1% par an
en moyenne :
une baisse somme
toute modérée
des effectifs

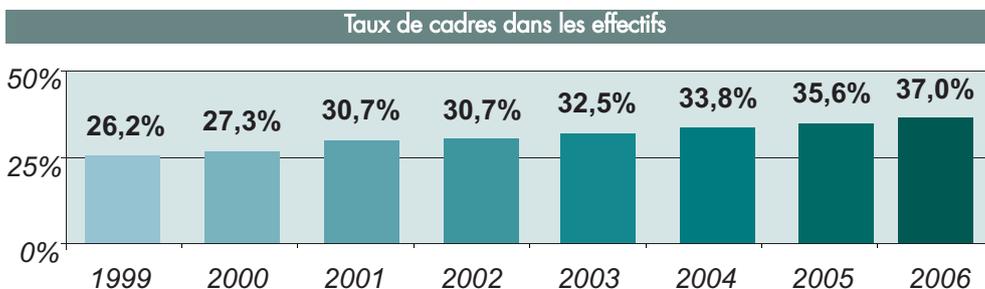
2.1.2 – De la féminisation...



Un métier largement féminisé...

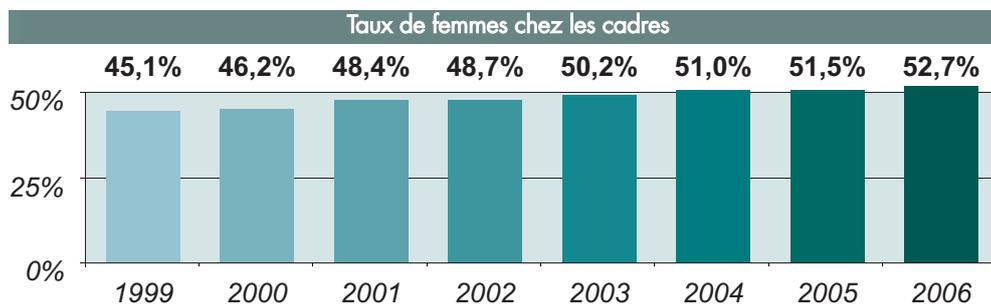
La part des femmes dans cette famille de métier semble "structurellement" très élevée : plus de 66% contre 58% pour l'ensemble de la profession en 2006. Notons cependant la stabilité du chiffre depuis 1999 alors que la féminisation a progressé au sein de la profession, passant de 54,6% à 58% durant la même période.

2.1.3 - L'évolution du taux de cadres



Un taux de cadres légèrement en deçà, mais dont la progression régulière est plus forte que la moyenne de branche

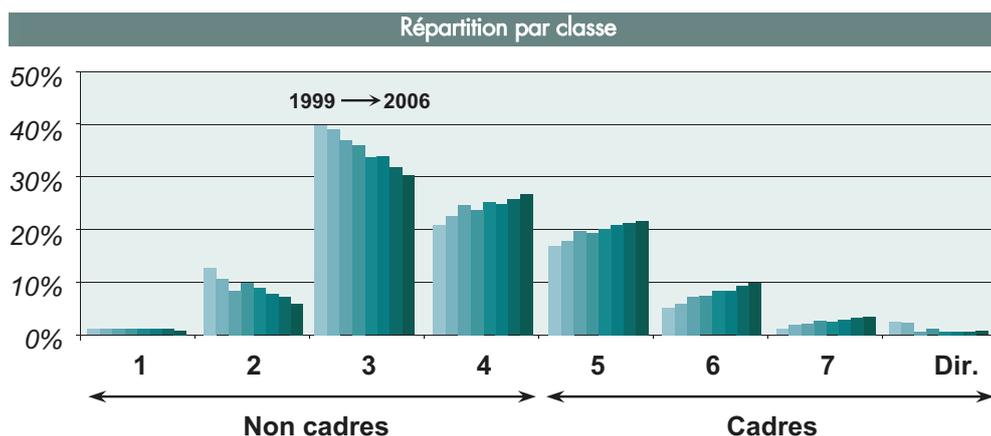
Le taux de cadres en Comptabilité augmente de manière significative, passant de 26,2% à 37%. Il s'agit d'une hausse soutenue, continue, de plus d'un point par an. Cette augmentation correspond en partie au phénomène général de croissance du taux de cadres au sein de la profession (39% en 2006 contre 32,3% en 1999) et en partie aux exigences de professionnalisme dans ces métiers. A défaut d'un suivi statistique individualisé, nous pouvons toutefois poser l'hypothèse que les sorties non cadres ont davantage été remplacées par des cadres. Ainsi, l'évolution du taux de cadres est plus rapide ici que la moyenne de la profession : + 10,8 points contre + 6,7 points en 8 ans. Bien que ce taux reste inférieur de 2 points par rapport à la moyenne, on assiste bien à un phénomène de rattrapage.



Le taux de femmes chez les cadres est nettement plus élevé en Comptabilité que pour la moyenne de la profession : 52,7% contre 42,3% en 2006. Il augmente de façon linéaire, à un rythme quasiment identique à celui du taux d'ensemble de la famille.

Un encadrement plus féminisé que la moyenne des autres métiers

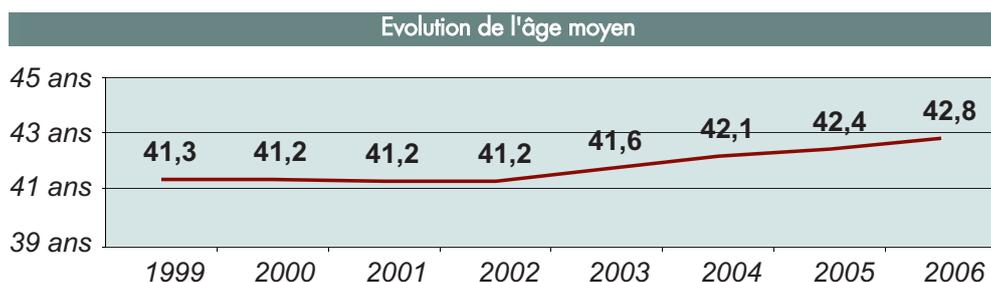
2.1.4 - L'évolution de la classification



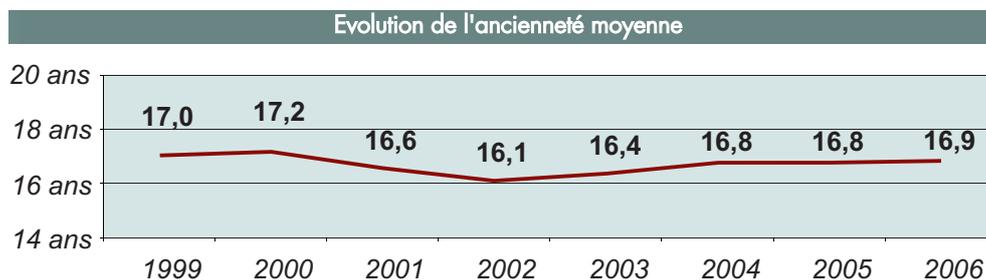
L'augmentation des cadres, évoquée précédemment, est illustrée par une progression marquée des classes 5, 6 et 7.

En parallèle, la diminution des non cadres se traduit par une courbe à la baisse des classes 2 et 3 et par une forme de transfert des classes 2 et 3 au profit de la classe 4, traduisant vraisemblablement ainsi une hausse des qualifications et de la professionnalisation.

2.1.5 - L'évolution de l'âge et de l'ancienneté moyens



L'ancienneté et l'âge moyens des comptables sont supérieurs à ceux de la branche



Par rapport aux moyennes de la profession, les métiers comptables affichent un âge et une ancienneté plus élevés :

- 42,8 ans, contre 41,8 ans pour la profession en 2006, soit + 1 an ;
- 16,9 ans d'ancienneté, contre 14,4 ans pour la profession en 2006, soit un écart de 2,5 ans.

L'âge moyen et l'ancienneté moyenne, tels que le montrent les graphiques supra, connaissent deux périodes distinctes : 1999/2002 et 2002/2006.

1999 / 2002

L'âge moyen reste stable, 41,2 à 41,3 ans, alors que l'ancienneté moyenne diminue de près d'un an. Deux facteurs expliquent ce phénomène :

- un taux d'embauche plus élevé durant cette période (avec un âge moyen d'embauche de 28 ans) conjugué à des départs anticipés à la retraite régule en quelque sorte l'âge moyen et le stabilise ;
- en revanche, une ancienneté moyenne très forte, 17 ans en 1999 contre 13,8 pour la profession, conjuguée au fort taux de recrutement et à l'effet des départs en retraite anticipés influe de manière visible, à la baisse, sur l'indicateur d'ancienneté, qui passe de 17 à 16 ans.

Depuis 2002

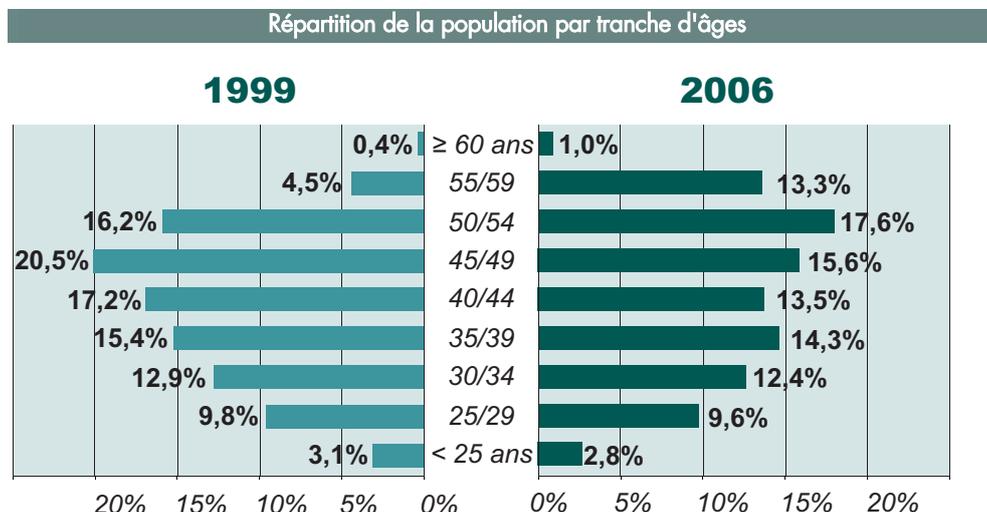
L'âge moyen ainsi que l'ancienneté moyenne connaissent une augmentation linéaire depuis 2002, passant, pour l'âge de 41,2 ans à 42,8 ans et pour l'ancienneté de 16,1 à 16,9 ans. Cette augmentation depuis 2002 résulte de deux facteurs distincts de la période précédente :

- un taux d'embauche moindre au cours de ces années, inférieur de 1 à 2 points par rapport à la période précédente ;
- le maintien dans l'emploi des plus de 55 ans, découlant de la loi Fillon.

1999/2002 :
fort renouvellement
démographique

2003/2006 :
maintien dans
l'emploi des seniors
et baisse des
recrutements

2.1.6 - L'évolution de la pyramide des âges



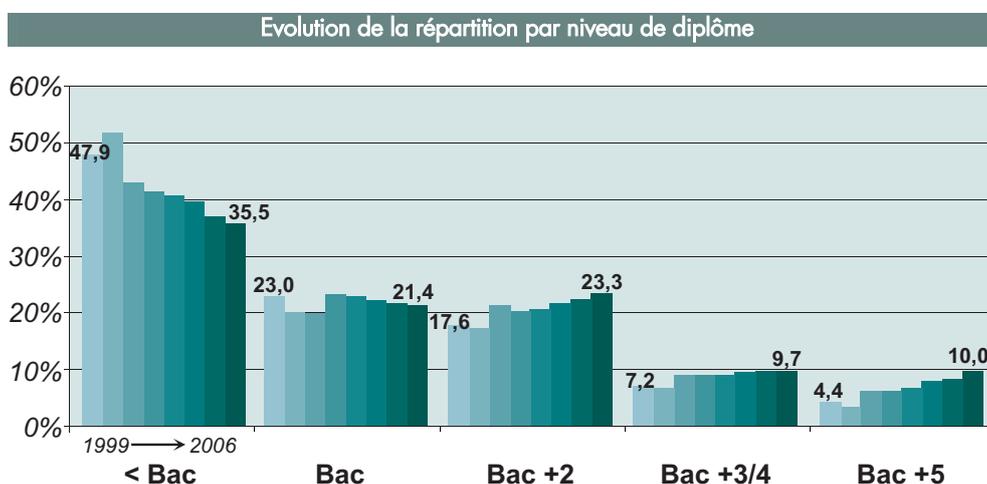
Au fil des ans, la pyramide des âges semble se rééquilibrer

Les modifications de la pyramide des âges entre 1999 et 2006 traduisent en particulier les effets du maintien dans l'emploi des 55 ans et plus, suite à l'arrêt des systèmes de préretraite.

En 1999, en effet, la pyramide met en évidence la prééminence des tranches d'âge de 40 à 54 ans et la quasi absence des plus de 55 ans.

En 2006, les tranches d'âge de 40 à 54 ans sont davantage lissées, en parallèle d'une progression forte, multipliée par 3, des 55 ans et plus. Notons toutefois que cette progression est à l'identique de celle de l'ensemble de la profession. Ainsi, les effets de la fin des systèmes de préretraite devraient se faire ressentir jusqu'en 2010.

2.1.7 - Répartition par niveau et nature de diplôme



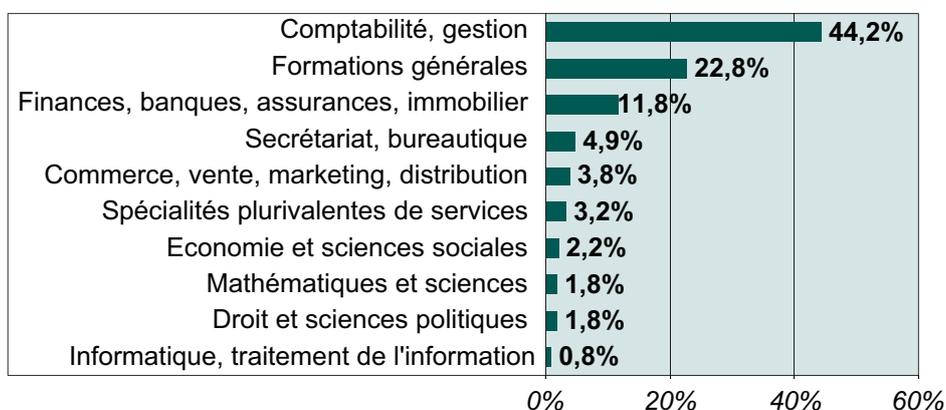
A l'instar du reste de la profession, le niveau de diplôme exigé pour les comptables est en hausse notable...

Lorsque l'on compare les niveaux de diplôme de la famille Comptabilité avec l'ensemble de la population, on constate un niveau globalement inférieur :

- 10% de Bac+5, contre 14,5% pour la moyenne d'ensemble en 2006 ;
- 43% de Bac+2, contre 53,6% pour la moyenne d'ensemble en 2006.

Cependant, au-delà de cet écart traduisant le faible niveau de diplôme des plus anciens, la dynamique haussière d'évolution est exactement identique à celle de l'ensemble de la profession entre 1999 et 2006. Ainsi, le taux de Bac+5 est multiplié par deux sur cette période et les niveaux Bac et inférieur diminuent de 14 points.

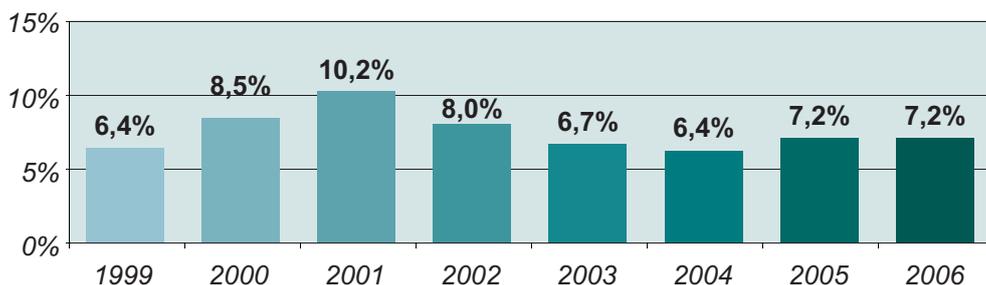
Evolution de la répartition par domaine de diplôme en 2006



En toute logique, plus de 44% des diplômes relèvent des domaines comptabilité et gestion.

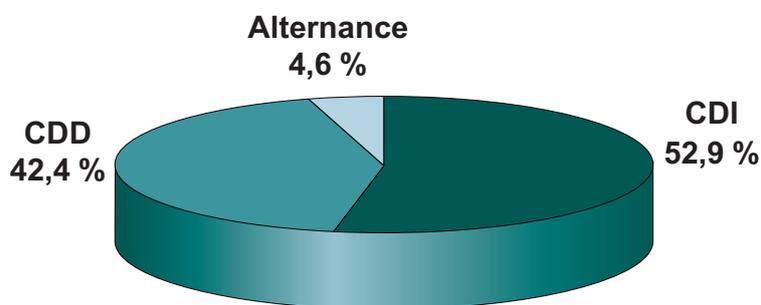
2.1.8 - Les nouveaux entrants

Evolution du taux de nouveaux entrants



Le taux de nouveaux entrants dans la famille Comptabilité, de 1999 à 2006 est très légèrement inférieur à celui de la profession dans son ensemble : entre 0,5 et 1 point de moins chaque année, sauf en 2001 où il est identique. Ce pic de recrutement de 2001 correspond à une année de fort recrutement pour l'ensemble de la profession, qui a profité à la famille Comptabilité comme aux autres.

Répartition des nouveaux entrants par type de contrat

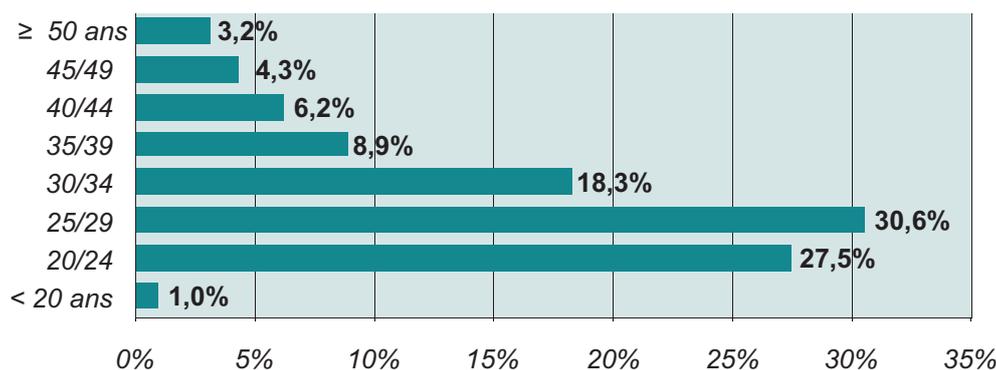


Dans la famille Comptabilité, le taux de CDD est quasiment le double du reste de la profession

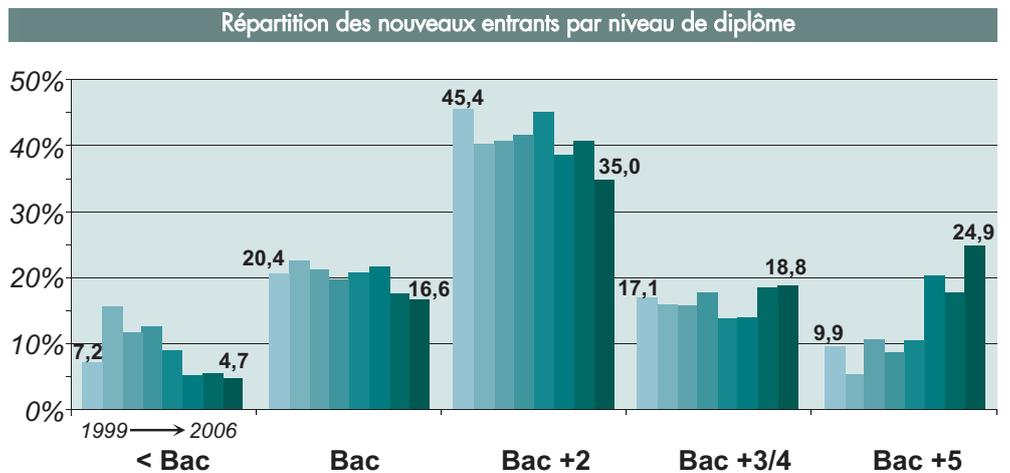
La répartition par type de contrat souligne l'importance singulière des CDD dans cette famille de métier, et cela de manière constante depuis 1999. Alors que pour l'ensemble de la profession, le taux de CDD chez les nouveaux entrants est de 23,4%, il est de 42,4% dans la famille Comptabilité, soit près du double (en moyenne pondérée sur la période 1999/2006). Cette situation particulière interroge quant à sa régularité dans le temps, d'autant que le profil-type des CDD recrutés est celui d'un jeune de moins de 30 ans (60,8%), titulaire d'un Bac+2 (53,5%), sur un poste non cadre (95,2%).

Par ailleurs, les contrats en alternance, bien que moins utilisés dans la famille Comptabilité que dans l'ensemble de la profession augmentent (4,6% contre 7% toujours en moyenne pondérée sur la période 1999/2006). En 2006 particulièrement, ils ont quasiment doublé en volume. Il conviendra d'observer au cours des prochaines années s'il s'agit d'un épiphénomène ou d'une réelle tendance.

Répartition des nouveaux entrants par tranche d'âges



Toujours en moyenne pondérée sur la période 1999/2006, plus de 30% des recrutements sont effectués dans la tranche d'âge des 25/29 ans, et plus de 27% concernent la tranche 20/24 ans. Ces chiffres sont à l'identique de la profession.



Ce graphique marque quelques tendances d'évolution :

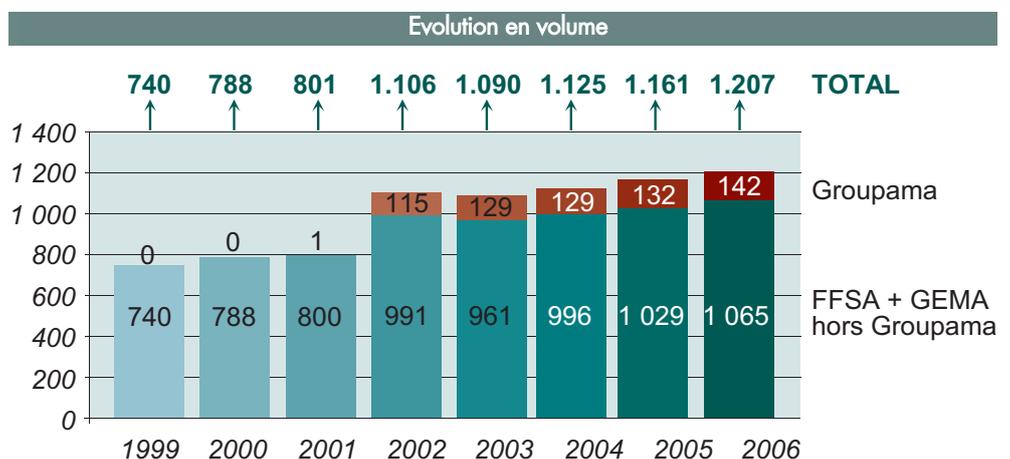
- une dégression linéaire des niveaux Bac et inférieur, de 7,2% en 1999 à 4,7% en 2006,
- une augmentation flagrante des Bac+5, de 9,9% en 1999 à 24,9% en 2006,
- et une prédominance des Bac+2, 40,7%, niveau correspondant à une demande forte des entreprises.

Notons toutefois qu'un certain nombre de CDD, ainsi que les 11,8% de contrat en alternance (pour l'année 2006), peuvent constituer la population identifiée à un niveau inférieur à Bac+2.

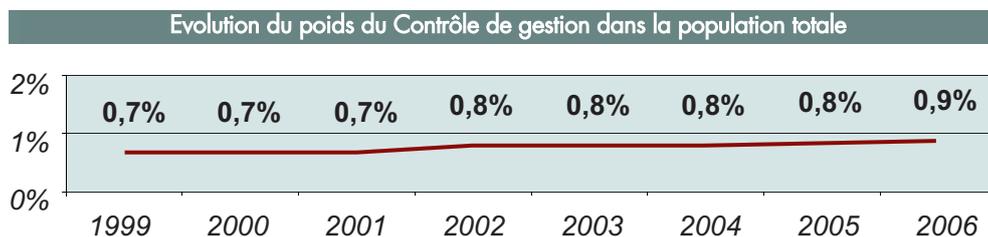
La tendance générale de hausse des niveaux de diplômes des nouveaux recrutés reflète une exigence de professionnalisation dans cette famille de métier comme pour l'ensemble de la profession.

2.2 – Les métiers du Contrôle de gestion

2.2.1 - Les effectifs en volume



1.207 contrôleurs de gestion au 31/12/2006

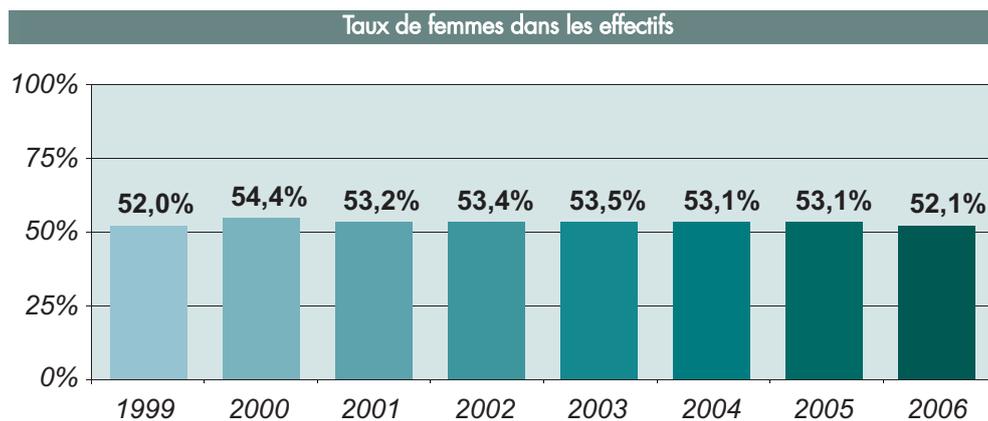


La famille Contrôle de gestion regroupe 1 207 salariés au 31/12/2006. Entre 1999 et 2006 le volume de cette famille augmente fortement, particulièrement entre 2001 et 2002 (indépendamment de l'intégration de Groupama). Cette augmentation correspond à un taux de nouveaux entrants élevé en 2001 (Cf. paragraphe sur les nouveaux entrants).

Bien qu'il s'agisse d'un "micro-métier", les effectifs sont en forte croissance

Après 2002, l'augmentation se poursuit, mais de façon plus linéaire. Le poids relatif du Contrôle de gestion dans les effectifs passe ainsi à 0,9% en 2006.

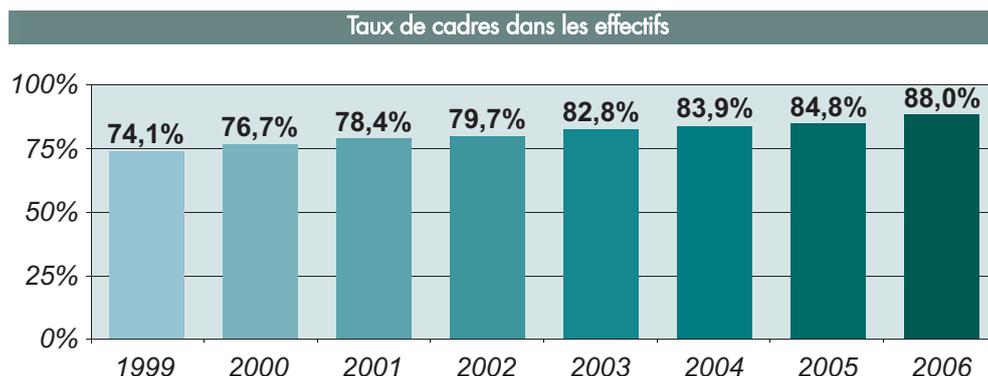
2.2.2 – De la féminisation...



Le taux de femmes reste stable depuis 1999

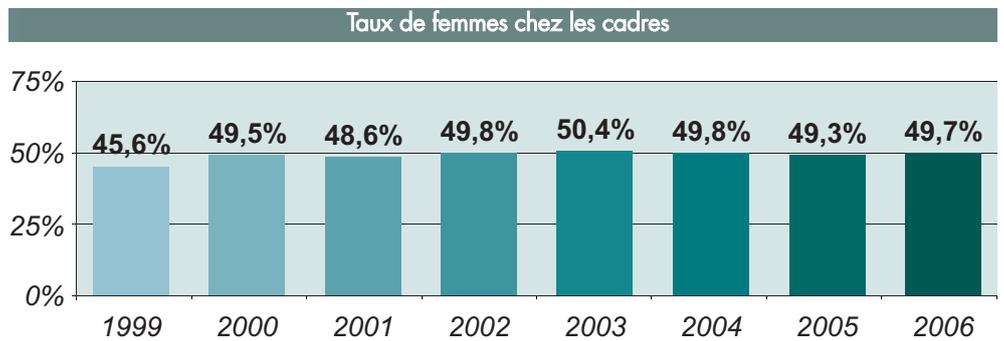
Le taux de femmes, 52,1% en 2006, est légèrement inférieur à la moyenne de la profession, 58%. Malgré une très légère baisse en 2006, il reste globalement stable sur les 8 dernières années référencées.

2.2.3 - L'évolution du taux de cadres



Dans l'assurance, le Contrôle de gestion compte parmi les métiers où il y a proportionnellement le plus de cadres...

... avec une parité hommes/femmes respectée

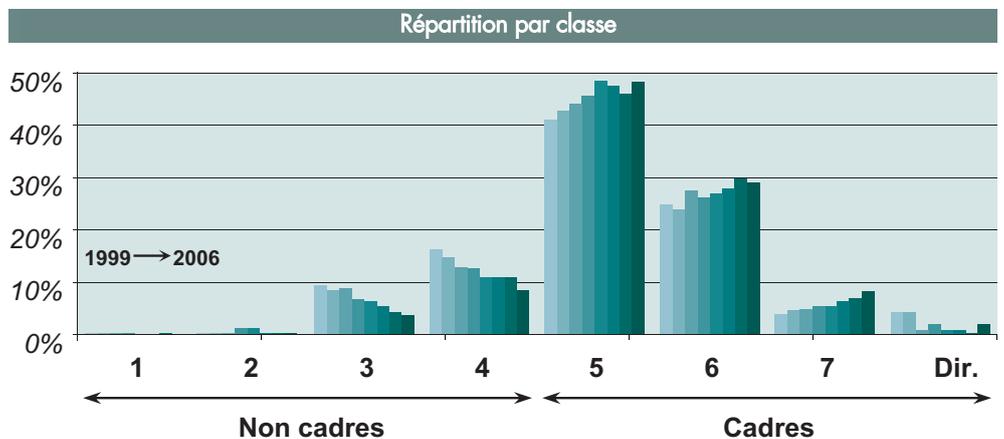


Les métiers du Contrôle de gestion sont des métiers d'expertise, nécessitant un niveau de qualification élevé. Ainsi, 88% des salariés de cette famille de métier ont un statut de cadre, ce qui est plus de deux fois supérieur à la moyenne de la profession. Sur le plan de la dynamique, la croissance du taux de cadres a été particulièrement forte, augmentant de 14 points en 8 ans, ce qui traduit ce niveau d'exigence de qualification de plus en plus marqué.

Près de 50% des cadres sont des femmes. Compte tenu des volumes d'effectifs féminins, il existe donc une réelle parité.

2.2.4 - L'évolution de la classification

Les classes 5 et 6 concentrent l'essentiel des effectifs

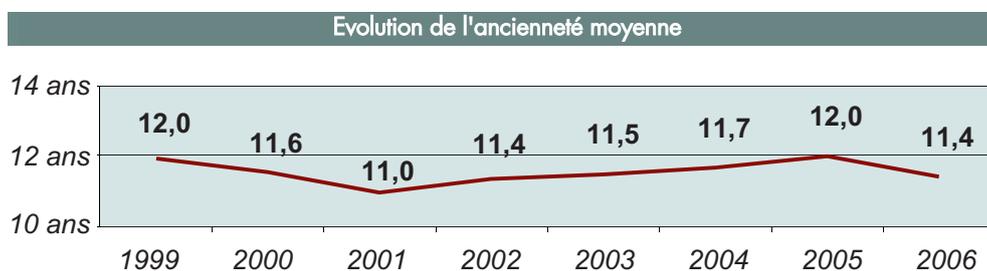
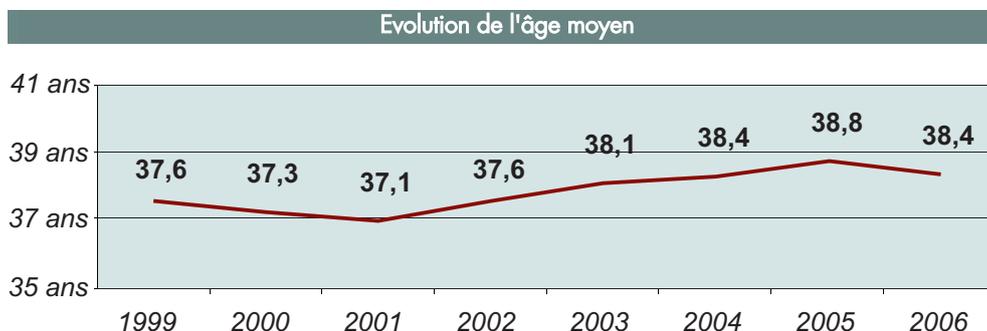


Depuis 1999, les classes 3 et 4 diminuent fortement au profit des classes 5 et 6.

Ainsi, la majorité des salariés de cette famille, près de 80%, se retrouve dans ces classes.

La classe 7 tend également à s'étoffer, le développement de ces métiers ayant naturellement créé la nécessité de postes de direction.

2.2.5 - L'évolution de l'âge et de l'ancienneté moyens



Les deux graphiques affichent des courbes de l'âge moyen et de l'ancienneté moyenne déterminant trois périodes distinctes :

1999 / 2001

L'âge moyen baisse, passant de 37,6 ans à 37,1 ans. L'ancienneté moyenne baisse également, de 12 à 11 ans. Cette période se caractérise par un fort taux de recrutement : 14,6% en 2001, lequel agit simultanément à la baisse sur les deux indicateurs, dans un contexte où les départs en préretraite sont facilités.

2001 / 2005

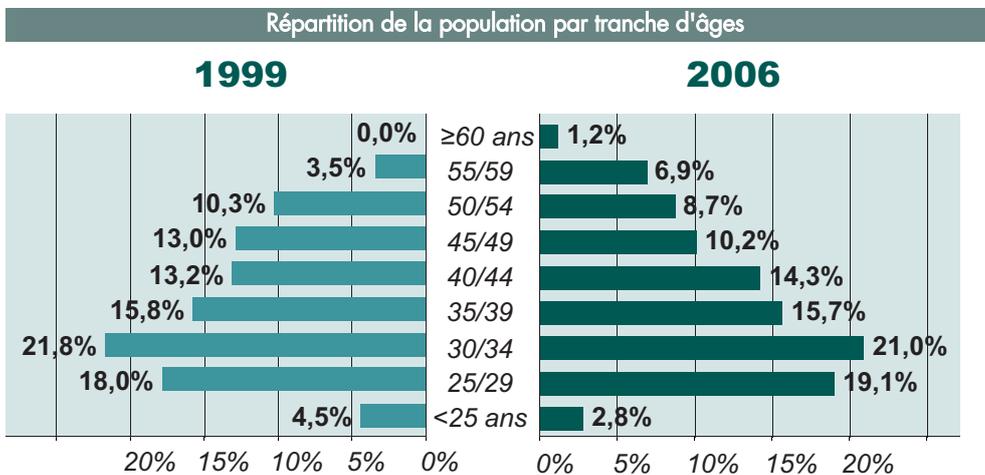
L'âge moyen et l'ancienneté moyenne augmentent à un rythme identique pour atteindre 38,8 ans d'âge moyen et 12 ans d'ancienneté moyenne en 2005. Le taux de recrutement, inférieur de 5 points à la période précédente, entraîne une augmentation de ces indicateurs. Toujours sur cette période, les sorties ont eu peu d'impact, le Contrôle de gestion étant un métier plutôt jeune.

2005 / 2006

Le taux de recrutement tend à nouveau à augmenter fortement, 11,2% en 2006, ce qui détermine une nouvelle baisse de l'âge et de l'ancienneté moyens. Cet aspect est renforcé par des sorties à nouveau nombreuses après la période de différé 2001/2005.

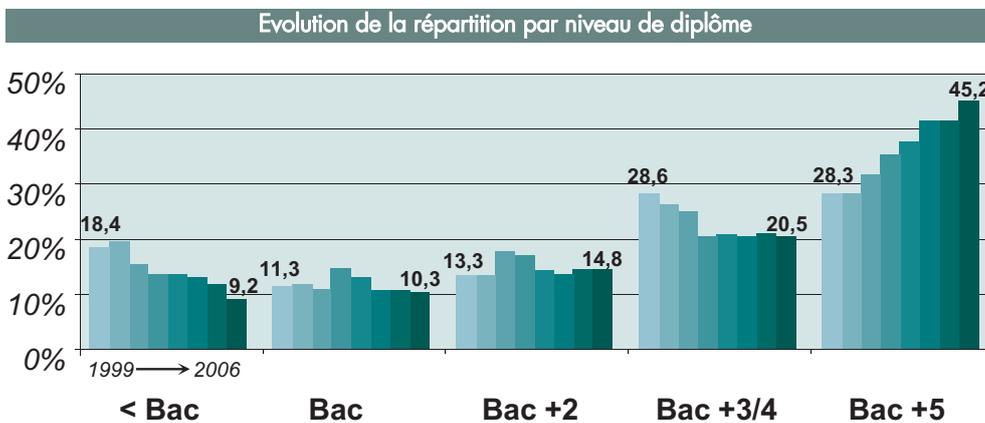
Au-delà du jeu des
entrée/sorties,
l'ancienneté et l'âge
moyens demeurent
relativement stables
depuis 1999

2.2.6 - L'évolution de la pyramide des âges



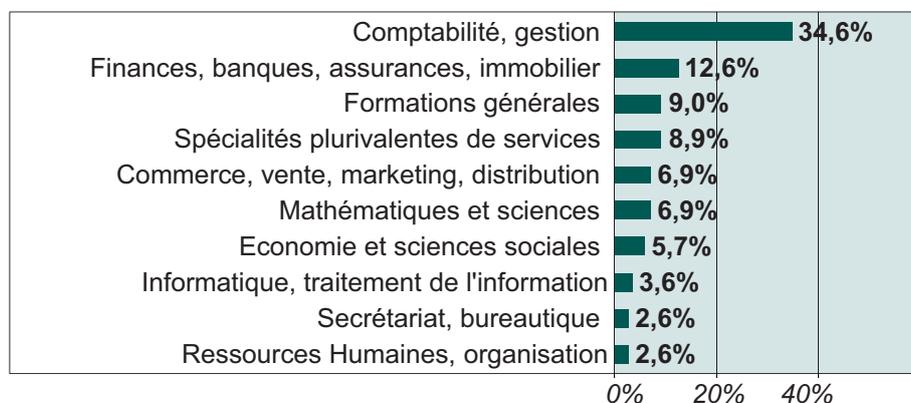
La pyramide des âges est relativement étoffée dans les tranches d'âge de 25 à 39 ans, qui regroupent plus de la moitié des salariés, traduisant la jeunesse de ces métiers. Elle évolue peu entre 1999 et 2006, sauf en ce qui concerne les 55 ans et plus qui doublent de volume, passant de 3,5% à 8,1%, en raison de l'arrêt des systèmes de préretraites.

2.2.7 - Répartition par niveau et nature de diplôme



Métier d'expertise,
le Bac+5 est devenu
le niveau
de référence en
Contrôle de gestion

Evolution de la répartition par domaine de diplôme



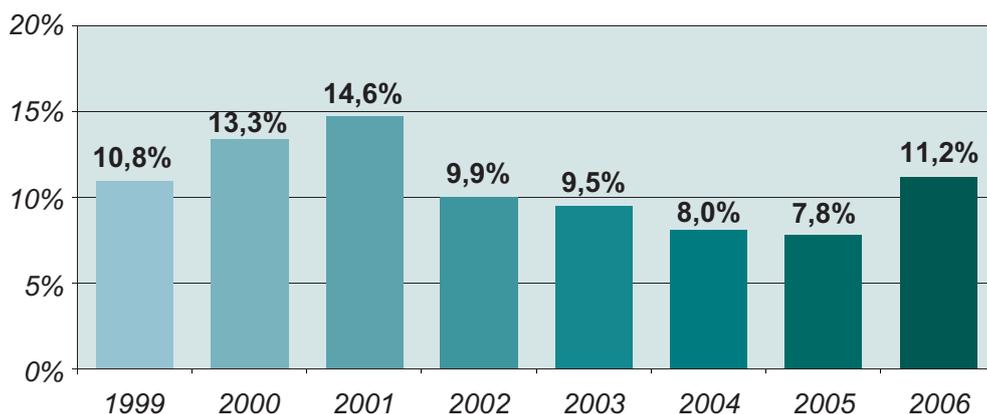
La répartition des salariés par niveau de diplôme montre quels sont les niveaux d'exigence en matière de qualification et de compétences. En 2006, 45,2% des effectifs ont un niveau Bac+5, contre 28,3% en 1999. C'est une évolution spectaculaire qui se réalise au détriment des niveaux inférieurs, lesquels stagnent, voire diminuent, en particulier pour les niveaux les plus bas.

En toute logique, près de la moitié des diplômes relèvent des domaines "comptabilité et gestion" et "finances, banques, assurances, immobilier". L'autre moitié est très diverse : commerce, mathématiques, économie...

La formation initiale des contrôleurs de gestion est beaucoup plus diversifiée que pour les comptables

2.2.8 - Les nouveaux entrants

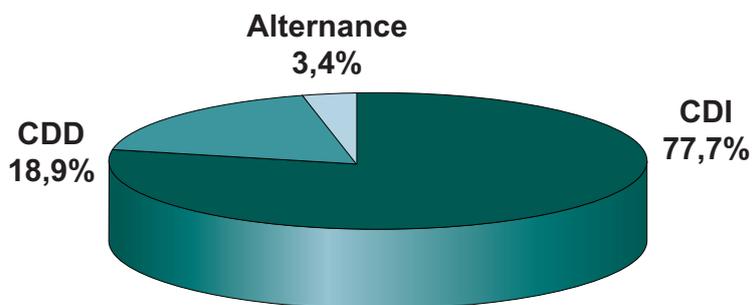
Evolution du taux de nouveaux entrants



Le taux de nouveaux entrants est globalement supérieur à celui de la profession. En particulier au cours des années 2000 et 2001, l'écart cumulé est de plus de 4 points. Après une période où ce taux s'approche de celui de la profession, entre 2002 et 2005, l'année 2006 se caractérise à nouveau par une hausse notable du taux de recrutement : 11,2% contre 7,9% pour la

profession. Il conviendra, au cours des prochaines années d'observer s'il s'agit là aussi d'un épiphénomène ou plutôt d'une nouvelle dynamique pour ce métier incontestablement en développement au cours de ces 8 dernières années.

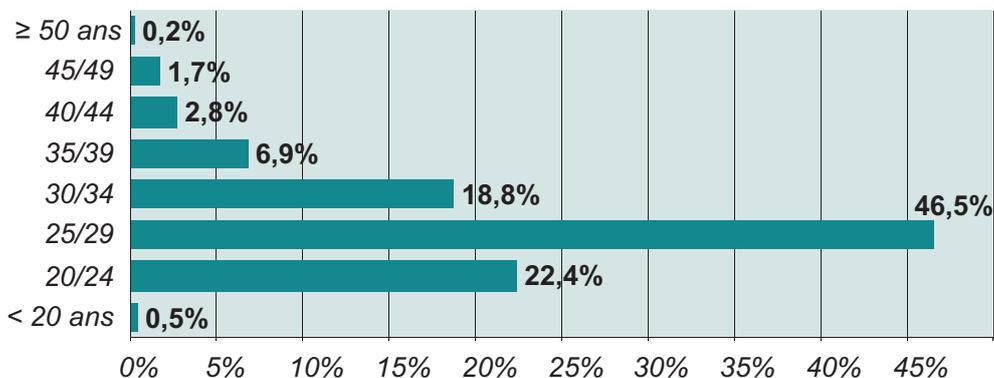
Répartition des nouveaux entrants par type de contrat



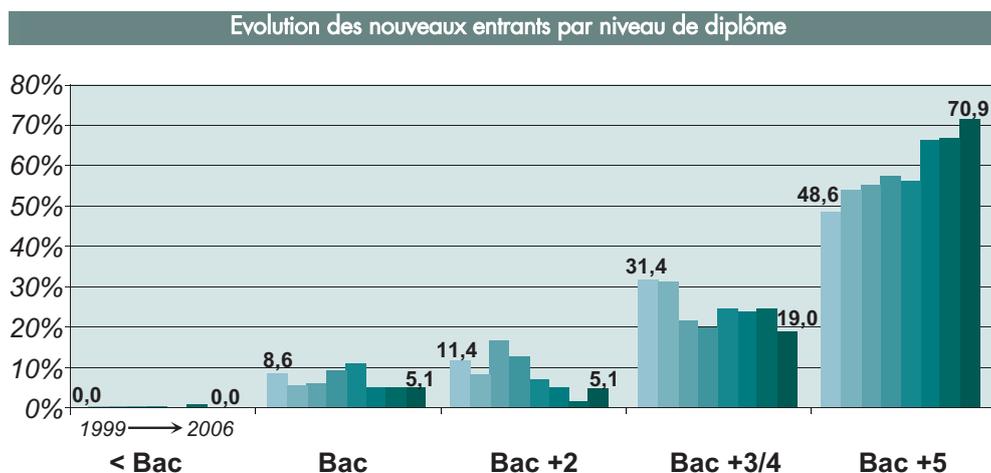
En Contrôle de gestion, le taux de CDD est dans la moyenne de la profession. En revanche, il y a moins de contrats en alternance...

En ce qui concerne la nature de contrats, le taux de CDI est élevé, de manière constante au fil des années. En moyenne pondérée, de 1999 à 2006, il est de 77,7%, alors que la moyenne de la profession est de 64,8%. Le recours aux CDD se situe légèrement en deçà de la moyenne de la profession à 18,9% (contre 23%). Quant à l'alternance, elle est quasi inexistante, ce qui peut s'expliquer par le niveau élevé de diplôme demandé (Bac+5), difficile parfois à obtenir par ce mode.

Répartition des nouveaux entrants par tranche d'âges



Les nouveaux entrants se trouvent majoritairement dans la tranche d'âges 25/29 ans (46,5% en moyenne). Cela traduit une politique de recrutement orientée vers les jeunes récemment diplômés ou avec une première expérience. Les recrutements de personnes de plus de 35 ans sont assez limités, de l'ordre de 10%. Cela confirme bien la jeunesse des métiers du Contrôle de gestion, mais pose également la question du turn-over.



**Contrôle de gestion :
plus de 70% des
embauches à Bac+5**

Le niveau Bac+5 apparaît très clairement comme un pré-requis au recrutement. Cela reste encore accessoirement le cas des Bac+3/4, probablement dans la continuité de certains diplômes non encore harmonisés sur la logique LMD, tel le DECF jusqu'en 2007.



Conclusions générales

L'actualisation de l'étude sur les métiers de la Comptabilité et du Contrôle de gestion (parue en 2001) montre des transformations profondes, en particulier pour les comptables, sous l'effet conjugué de nombreux facteurs : démographiques, juridiques et fiscaux, technologiques, économiques...

Ainsi, les éléments recueillis permettent de répondre, pour partie, à la première question qui nous était posée par les DRH du secteur, quant à leur ressenti d'une tension du marché de l'emploi. En fait, si cette tension existe bel et bien, les motifs explicatifs diffèrent sensiblement selon les familles de métiers, du fait même de la nature de leur évolution intrinsèque, mais aussi de leur (re)positionnement au sein des entreprises. Indubitablement, les "métiers du chiffre" tendent vers davantage d'expertise avec, particularité du secteur, le besoin d'une compétence supplémentaire : la réglementation spécifique de l'assurance.

Comptable :
un métier
en mutation,
bien loin de l'image
vieillot qui lui est
souvent attribuée...

Cette particularité pose d'ailleurs problème en termes de recrutement : la comptabilité dispose en effet d'une image peu dynamique, qui a du mal à attirer des jeunes, et l'assurance, notamment la connaissance de son système comptable distinct, surajoute à cette difficulté. Cet état de fait est d'autant plus dommageable que la famille comptable est vieillissante, toutes branches confondues, et qu'il existe un réel besoin de renouvellement. Ainsi, on ne compte environ que 1 000 diplômés par an dans cette spécialité, au plan national, alors que 2 000 seraient nécessaires (malgré, aussi, un cursus de formation réactualisé, qui prend en compte les nouvelles compétences attendues : anglais, relationnel, management, fiscalité, gestion financière). Nonobstant cette hausse des qualifications, les sorties importantes des papy-boomers ne sont donc que partiellement compensées numériquement.

Preuve de dynamisme, la fonction comptable vit, depuis plusieurs années maintenant, une phase de transition et de réorganisation – d'autant qu'elle doit à la fois continuer de produire les états réglementaires comptables selon les normes historiques, et consolider ces mêmes données financières en tenant compte de nouveaux principes directeurs universels (IAS/IFRS et Solvabilité II). Dans ces environnements particulièrement complexes, et sur fond de refonte des systèmes d'information, elle a en outre l'obligation d'accroître significativement la fréquence des éditions comptables et de communiquer sur celles-ci – avec pédagogie – en direction de tous les acteurs concernés, internes et externes.

Ce glissement de l'activité vers une comptabilité davantage analytique et prévisionnelle s'accompagne, et c'est un point important, d'une forte exigence de compétences relationnelles et de communication. Deux profils principaux semblent alors se cristalliser, marquant une dichotomie entre non cadres et cadres. Pour ceux-là, le déploiement des progiciels de gestion intégrés (ERP) aurait pu laisser présager une baisse importante des effectifs par l'automatisation des tâches simples, longues et fastidieuses. Dans les faits, cette mise en place – toujours en cours – s'avère très délicate à conduire et demande un travail de paramétrage et de recette volumineux, pour garantir la sécurisation des informations. Mais surtout, ce progrès technologique permet aux dirigeants et décideurs de disposer en temps réel de données financières sur la marche de l'entreprise, dans le but de guider leurs choix d'orientation stratégiques ou encore de communiquer. Aussi, cet accroissement considérable de la demande, imposé par la mondialisation et l'avènement d'une société de l'information, justifie-t-il de maintenir les effectifs non cadres en nombre idoine.

**Contrôleur
de gestion :**
un profil-type de
jeune cadre diplômé

La fonction cadre, quant à elle, demande aujourd'hui davantage d'analyses et d'interprétation des données produites. En corollaire, elle sollicite aussi des compétences axées sur le relationnel, la communication, le management, dans une approche désormais systémique de l'entreprise et de son environnement. Métier d'expertise, décloisonné, largement plus ouvert sur l'extérieur que par le passé, le verbatim ci-contre d'un responsable comptable interviewé résume finalement assez bien cette évolution majeure, au regard des enjeux et de la responsabilité auxquels les cadres sont confrontés...

Dans l'ensemble, la nouvelle structuration des activités (normalisation, comptes, contrôle) entraîne la disparition de certaines missions traditionnelles (notamment de saisie et de production brute de l'information) au profit de spécialisations (notamment de contrôle, de communication financière) et d'une orientation vers des expertises de plus en plus pointues (fiscalistes, informaticiens, voire actuaires). Les transformations de la comptabilité rapprochent ainsi ses métiers de ceux du contrôle de gestion, du moins les profils cadres.

Rappelons à cette occasion que l'étude initiale de l'Observatoire, en 2001, avait déjà permis de mettre en évidence de nombreuses proximités, en termes de compétences, avec le contrôle de gestion. Malgré un spectre d'activités hétérogène, le contrôle de gestion se révèle être un métier relativement récent, constitué dès le départ par une population de salariés jeunes et bien formés. S'il a connu moins d'évolutions profondes au cours de ces dernières années, les bases principales du métier relèvent également de l'art comptable. Cette compétence partagée crée ainsi des passerelles qui facilitent des mobilités réciproques. Preuve de l'importance accordée à cette fonction et la technicité demandée, 88% des salariés de cette famille possèdent un statut cadre. Dans la même logique, le contrôle de gestion requiert un haut niveau de qualification (60% des recrutés disposent d'un niveau au moins égal à Bac+5), ce qui, notamment face aux tensions du marché de l'emploi, amène les entreprises à diversifier leurs embauches en direction d'écoles de commerce, de gestion, d'ingénieurs, etc.

Activités complémentaires, au départ, il apparaît surtout que le contrôle de gestion et la comptabilité connaissent un repositionnement significatif au sein des entreprises. Bien que la finalité de ces métiers demeure dans une sphère apolitique, la financiarisation de l'assurance leur alloue, ex professo, une importance et une responsabilité de premier plan. De "simples photographes des flux financiers de l'entreprise" (comme l'exprimait un interviewé), leur mission s'étend aujourd'hui davantage vers un rôle d'acteur, lorsqu'il s'agit d'éclairer les dirigeants sur les options de gestion possibles et, surtout, sur les conséquences que ces orientations pourraient avoir au regard du respect des réglementations applicables et de la valorisation de l'entreprise. Cette dimension désormais stratégique se traduit par une reconnaissance nouvelle qui tire ces métiers vers le haut et les rapproche d'autres métiers d'expertise avec lesquels ils partagent de nombreuses proximités.

Contrôle de gestion, contrôle interne, comptabilité, audit, voire même actuariat, dans une certaine mesure, l'étude a mis en évidence qu'il est pertinent de poser la question d'un regroupement possible de ces métiers, à terme, au sein d'un seul et même pôle d'activités...

"Certes, il faut que le paquet soit plus beau, avec des couleurs, en 3D, mais il faut surtout une vision stratégique et plus politique qu'auparavant"

"Notre métier n'est plus seulement de proscrire les chemins interdits..."

Etudes disponibles

Rapports de l'Observatoire sur les Métiers des salariés de l'Assurance - ROMA

- Description de la population globale des salariés des entreprises d'assurances, par famille et sous-famille de métiers, au 31 décembre de chaque année, depuis 1996.

Rapports de l'Observatoire sur les Formations des salariés de l'Assurance - ROFA

- Analyse des formations suivies par les salariés des entreprises d'assurances en 2006.

Etudes métiers

- Les métiers des commerciaux (2007)
- Les métiers des ressources humaines : "du facteur travail au capital humain" (2003)
- Les métiers de l'informatique et des télécommunications : "pénurie des ressources : mythe ou réalité ?" (2002)
- Les métiers du marketing : "d'une activité à un métier" (2002)
- Les métiers de l'indemnisation et du règlement des sinistres : "de la rédaction à la télégestion" (2001)
- Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion (2001)
- Le métier de souscripteur grands risques internationaux d'entreprises (2000)
- Les métiers de l'actuariat et des études statistiques (2000)
- Les métiers du secrétariat - assistanat (1999)
- Les métiers de la formation (1999)
- Les métiers de la santé (1998)
- L'inspecteur régleur (1998)
- Le téléacteur dans l'assurance (1998)

Etudes et documents

- Mixité, diversité, compétitivité économique des entreprises (2005)
- Première contribution à l'analyse de la place des femmes dans l'assurance (2004)
- Essai d'analyse de la répartition géographique des salariés de l'assurance sur le territoire national (2004)
- Les métiers de l'assurance – Les référentiels des métiers cadres, en collaboration avec l'Apec (2004)
- Les quadras d'aujourd'hui... quinquas de demain ? Essai d'analyse des conséquences du redressement de l'âge de cessation d'activité sur l'employabilité des salariés de l'assurance (2003)
- Le choc démographique : vers un déficit de cadres...? ou une autre politique de l'âge ! (2002)
- Métiers et formations des salariés handicapés dans l'assurance (2000)
- Du vieillissement au renouvellement (1998)

Baromètre de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance

- Baromètre prospectif 2008 : horizon 2008-2013 (2008)
- Baromètre prospectif 2007 : horizon 2007-2012 (2007)
- Etude "Quels métiers demain ?" Un nouvel outil d'analyse prospective à l'horizon 2015 de l'industrialisation de l'assurance (2006)
- du N°1 (2001) au N°5 (2005)
- Etude prospective et baromètre de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance à l'horizon 2005 (2000) [épuisée - téléchargeable à partir du site]

Profil statistique et prospectif

- Les métiers de l'actuariat (2005)

A paraître en 2008

- ROMA et ROFA - données au 31/12/2007 (décembre)