

Étude sur les mutations des métiers et des compétences dans la branche de l'expertise-comptable et du commissariat aux comptes

Synthèse



Table des matières

Avant-propos	3
Mutations de l'environnement des cabinets et leviers d'action	5
Des transformations favorables à la poursuite de la croissance de l'activité mais qui appellent une transformation culturelle de la profession.....	5
Une demande particulièrement élevée sur les prestations historiques	5
Un fort potentiel de développement sur des besoins spécifiques, au-delà des prestations comptables et sociales	5
L'accélération de l'automatisation de la production comptable et sociale : une opportunité d'amélioration des processus de travail et de développement de nouvelles offres	5
Des évolutions réglementaires qui contribuent à la libéralisation de la profession	7
Une nécessaire montée en gamme des prestations des cabinets, en s'appuyant sur l'expertise technique reconnue des professionnels du cœur d'activité	8
La montée en gamme des prestations, tendance majeure de positionnement des cabinets	8
La spécialisation des professionnels du cœur de métier, levier principal des cabinets pour opérer la montée en gamme des prestations	9
L'élévation du niveau technique des métiers du cœur d'activité, priorité pour accompagner la spécialisation des professionnels	11
Principaux enjeux emploi-compétences	12
Les métiers historiques des cabinets, au cœur des enjeux de GRH prioritaires pour la branche	12
Des besoins d'emploi futurs très élevés pour les métiers de la production comptable et sociale	12
Un niveau significatif de transformation des compétences exigées sur le cœur de métier	13
Les pratiques de formation professionnelle : une réponse partielle aux enjeux de transformation des métiers des cabinets.....	14
L'alternance, une modalité d'entrée installée dans les métiers de l'expertise-comptable, mais peu développée dans les autres domaines d'intervention	14
Les enjeux de GRH les plus prégnants à moyen terme concentrés sur 9 métiers prioritaires	15
Préconisations pour la branche	16
4 principaux leviers pour répondre aux enjeux de recrutement et de transformation des métiers	16
Des outils opérationnels de formalisation des réalités métiers et d'appui à l'évolution professionnelle des salariés.....	18

Avant-propos

Les cabinets d'expertise-comptable et de commissariat aux comptes occupent une place centrale dans l'économie en fournissant aux entreprises un accompagnement de proximité sur l'ensemble de leurs problématiques opérationnelles de gestion comptable, financière et juridique. Historiquement positionnés sur les activités réservées d'établissement des comptes et d'audit légal, garants du respect des obligations fiscales et déclaratives de leurs clients, ils ont, au cours des dernières décennies, élargi leur champ d'intervention, en premier lieu aux activités de gestion administrative du personnel (production des paies, contrats de travail...). Ils s'affirment ainsi de plus en plus comme des partenaires de premier plan des entreprises, toujours plus enclines à externaliser leurs activités non-cœur de métier, dans un contexte global de complexification de l'environnement économique et réglementaire appelant des appuis externes experts de leurs sujets (connaissance fine et actualisée des dispositions légales et conventionnelles pour la gestion du personnel, expertise des dispositifs fiscaux pour optimiser la gestion comptable et financière de l'entreprise...).

Cette forte imbrication avec les enjeux quotidiens de gestion des entreprises place les cabinets au cœur de l'ensemble des flux financiers, des transformations du tissu économique et des mutations sociétales : tertiarisation de l'économie, internationalisation des échanges, développement de l'entrepreneuriat, digitalisation des modes de production et des process de travail, place croissante des enjeux environnementaux et de RSE dans le pilotage des entreprises...

Dans ce contexte, les cabinets traversent une période de profondes mutations. Les déterminants en sont d'abord économiques : hausse des besoins sur les prestations historiques comptables et sociales, mais également du fait de leur engagement croissant sur des prestations de conseil à forte valeur ajoutée, d'une plus forte orientation vers une personnalisation des prestations en réponse à l'évolution des attentes des clients, et de l'intensification du contexte concurrentiel... Par ailleurs, les évolutions réglementaires, qui vont plutôt dans le sens d'une libéralisation de l'activité des cabinets, jouent également un rôle majeur dans l'évolution de leur environnement, la réduction du champ des entreprises soumises à l'obligation d'audit légal des comptes depuis la loi Pacte de 2019 en constituant une des mesures récentes les plus emblématiques. Ces transformations ont été considérablement accélérées par la diffusion des technologies numériques dans un contexte où la crise sanitaire de 2020-2021 contribue à faire bouger les lignes plus rapidement.


Ces constats interrogent la manière dont les cabinets doivent se positionner à court et moyen termes pour faire face à ce nouvel environnement. S'ils bénéficient d'une image favorable d'experts auprès des dirigeants, qui perdure en période de crise, l'enjeu fondamental reste de parvenir à poursuivre la diversification des prestations proposées (conseil en matière financière, sociale, juridique...), tout en préservant leur équilibre économique et ainsi de renforcer leur position au sein de la communauté des prestataires spécialisés à haute valeur ajoutée.

Ce mouvement semble toutefois appeler une transformation profonde, organisationnelle et culturelle, de la profession : développement de nouvelles offres en dehors du champ des activités réglementées, maintien d'un haut niveau de technicité, renforcement de la posture conseil et commerciale...

Pour les partenaires sociaux de la branche des cabinets d'expertise-comptable et d'audit, il s'agit ainsi de disposer des enjeux et des conséquences de ces transformations sur l'emploi et les besoins de compétences, à savoir quelles sont les dynamiques d'emploi qui doivent être envisagées à moyen terme pour les différents métiers des cabinets, quelles compétences stratégiques doivent être renforcées pour le futur, ou encore les actions de formation qui pourraient être privilégiées pour accompagner leur développement.

Cette étude a été réalisée à l'initiative des partenaires sociaux de la branche en partenariat avec l'Opco Atlas. Confiée au cabinet Quadrat-études, elle a été menée de janvier à octobre 2021. Elle constitue une démarche ambitieuse à plusieurs titres.

D'une part, elle embrasse un vaste champ d'investigation, dans l'optique de fournir une vision complète de la nature des mutations à l'œuvre dans l'environnement des cabinets et de leurs impacts, à la fois sur les enjeux stratégiques et leviers d'adaptation majeurs de la profession, ainsi que sur le contenu de chacun des métiers de la branche et les compétences appelées à se renforcer ou se développer dans un futur proche.



La démarche propose également une analyse des dynamiques d'emploi (tensions sur les recrutements, besoins d'emploi à horizon 2025 pour chacun des métiers...) et une évaluation de l'adéquation des pratiques actuelles de formation professionnelle aux enjeux de transformation des métiers.

L'étude se veut également à visée opérationnelle. Ce riche matériau constitue ainsi un point d'ancrage majeur pour concevoir et porter des actions de branche répondant aux besoins emploi-compétences prioritaires : des préconisations d'actions de branche sont proposées, dans l'optique de contribuer à la mise en œuvre de dispositifs répondants aux enjeux de GRH identifiés comme prioritaires. Dans la même veine, plusieurs outils spécifiques ont été élaborés, dans l'optique d'appuyer les acteurs de la branche, mais également les employeurs et salariés, dans la compréhension des contours des métiers et des perspectives d'évolution possibles pour les professionnels de la branche : conception de fiches métiers détaillées, d'un référentiel de compétences rendant compte des exigences d'exercice des métiers et d'une matrice des passerelles métiers dans et vers la branche.

Cette étude contribue ainsi à accompagner le mouvement d'adaptation des compétences des professionnels des cabinets dans un contexte de transformations significatives des modes de fonctionnement des cabinets. Mais répondre à cette exigence, c'est également répondre à un enjeu d'intérêt général plus large : du fait du rôle spécifique des cabinets dans l'économie, appuis de proximité auprès des dirigeants de l'ensemble des secteurs d'activités et sur l'ensemble de leurs problématiques de gestion, l'intervention des professionnels de la branche contribue au bon fonctionnement des entreprises et de l'ensemble de l'économie.

Ce document constitue la synthèse des principaux enseignements des différents volets de l'étude. Le rapport complet, téléchargeable sur le site de l'OMECA, présente l'ensemble de l'étude de façon détaillée.

Mutations de l'environnement des cabinets et leviers d'action

Des transformations favorables à la poursuite de la croissance de l'activité mais qui appellent une transformation culturelle de la profession

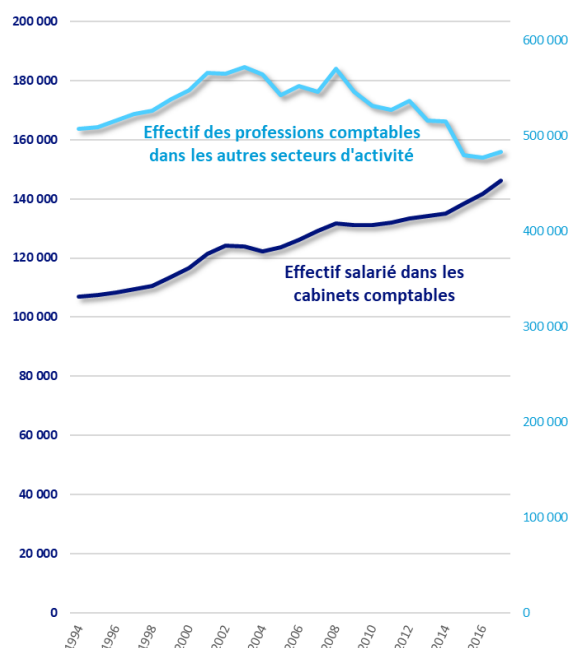
Une demande particulièrement élevée sur les prestations historiques

Les cabinets d'expertise-comptable et d'audit bénéficient d'une tendance structurelle majeure : la **poursuite de l'externalisation des fonctions non-cœur d'activité des entreprises**, en premier lieu les fonctions comptables et administratives. Sur les 10 dernières années, on compte ainsi 65 000 emplois de spécialistes de la comptabilité en moins dans les entreprises (soit un taux d'évolution annuel moyen de -1,3%), contre 20 000 emplois supplémentaires dans la branche des cabinets (+1,5%).

Cette tendance alimente ainsi les **activités historiques des cabinets** qui nécessitent une expertise des techniques comptables et des obligations fiscales et sociales (production comptable et établissement des comptes, production des paies), ainsi que les activités administratives de type édition et gestion des contrats de travail, facturation et recouvrement...

D'autres facteurs macroéconomiques (croissance économique, dynamisme des créations d'entreprises) alimentent favorablement ces activités du cœur d'intervention des cabinets, activités nécessaires à l'existence et la bonne gestion d'une entreprise.

Évolution des effectifs des professions comptables dans les cabinets et dans les autres activités



Sources : Traitements Quadrat-études, Acoess et Enquêtes emploi de l'Insee, 1994-2017.

Un fort potentiel de développement sur des besoins spécifiques, au-delà des prestations comptables et sociales

Parallèlement, l'environnement économique et réglementaire des entreprises se complexifie continuellement : internationalisation, fréquence des réglementations, difficultés de gestion des effets de la crise sanitaire, difficultés de recrutement...

Cette tendance engendre une demande de plus en plus forte en matière d'**accompagnement d'opérations ou projets complexes et spécifiques** survenant aux différentes phases de la vie d'une entreprise et de son équipe dirigeante : évolution des statuts, restructurations, opérations de transmissions-reprises, gestion patrimoniale, adaptation des politiques de GRH, appui aux négociations collectives, transformation digitale des produits, de leurs modes de production, des outils de travail, etc.

Le positionnement privilégié des cabinets comme expert de proximité des entreprises sur leurs enjeux quotidiens de gestion et de respect de leurs obligations constitue un levier majeur pour identifier ces besoins d'accompagnement spécifiques et déployer des prestations de conseil y répondant.

L'accélération de l'automatisation de la production comptable et sociale : une opportunité d'amélioration des processus de travail et de développement de nouvelles offres

L'activité des cabinets est structurellement liée à la collecte, l'analyse et la formalisation de données (comptables et financières, sociales...) sous un format respectant les obligations légales (liasse fiscale, bilan, bulletin de paie...). Or, pour répondre aux exigences du métier et réduire les tâches répétitives et

chronophages, les possibilités offertes par le numérique font évoluer depuis des décennies les processus de production des cabinets.

En effet, depuis environ 10 ans, les **technologies d'automatisation de collecte, classement et saisie de données** connaissent une diffusion croissante au sein des cabinets d'expertise comptable. Elles concernent principalement certaines activités de la production comptable et de la production sociale (tenue comptable, production des bulletins de paie). Cette accélération résulte de la conjonction de trois principaux facteurs :

- amélioration des technologies de collecte, de stockage et d'indexation de données (technologies d'extraction des données par reconnaissance d'image de type OCR par exemple...),
- évolutions réglementaires (protocoles EBICS, généralisation des télédéclarations aux administrations, mise en place progressive de la facture électronique obligatoire...),
- tendances sociétales de développement des pratiques numériques, renforcées par les contraintes engendrées par la crise sanitaire de la Covid-19 depuis le printemps 2020 (confinements, généralisation du travail à distance...).

Ces techniques d'automatisation permettent ainsi de diminuer le temps consacré aux tâches de collecte et à la saisie manuelle dans les processus de production comptable et sociale, au profit de nouvelles tâches : paramétrage des logiciels métiers, contrôle des processus de collecte et de la qualité des données indexées, analyse des données... La diminution significative du poids des tâches jusqu'ici chronophages de collecte et de saisie se traduit par une **forte transformation du niveau d'intervention des professionnels de la production comptable et sociale**.

Les documents sont scannés et le logiciel lit la date, les montants, les numéros de facture. Ces données s'implémentent directement dans la compta. Quand ce sont toujours les mêmes factures, le logiciel les reconnaît et ça permet de réduire beaucoup les tâches sans valeur ajoutée de saisie. Mais il y a encore pas mal de choses que le logiciel ne gère pas automatiquement : par exemple pour les restaurants, on fait une compta très précise par type de produits, le logiciel n'est pas capable de reconnaître les items pour les mettre dans les bons comptes (« viande », « boulangerie » ...). On doit être vigilant et corriger ces points-là. – Collaborateur comptable

L'automatisation de la production comptable et sociale : une transformation des métiers plus qu'une menace sur les volumes d'emplois dans la branche

La question des effets de l'automatisation des techniques de production comptable et sociale agite fréquemment les acteurs de la profession au regard des **réductions d'emplois potentielles** que ces technologies pourraient occasionner.

A cet égard, l'analyse des facteurs déterminants de l'emploi dans les activités comptables permet d'estimer l'effet quantitatif de la diffusion de ces innovations sur l'emploi des cabinets :

- Le **niveau d'investissement** dans les activités comptables, qui comprend les investissements informatiques et en logiciels, aurait légèrement limité la croissance de l'emploi au cours de la dernière décennie (à hauteur de 1,4% de l'emploi dans les cabinets sur la période) ;
- Cet effet est **très largement compensé** par trois facteurs impactant positivement la dynamique d'emploi dans la branche : la croissance économique (+11,4% de l'emploi), l'externalisation des activités comptables (+9,1%) et les créations d'entreprises (+2,9%).

Ainsi, l'ampleur des facteurs jouant en faveur de la croissance de l'emploi dans les cabinets contribue à **maintenir une charge de travail significative** pour les professionnels de la production comptable et sociale ; parallèlement, la diffusion des nouvelles techniques d'automatisation de collecte, saisie et indexation **réoriente leur intervention** vers des activités de contrôle et d'analyse de données.

Source : Traitements Quadrat-études, fonction économétrique de demande de travail sur données Acoiss, Insee, Sirene.

La diffusion des technologies d'automatisation dans les champs d'activités majoritaires des cabinets constitue un véritable point d'appui pour étoffer les outils d'analyse des cabinets et enrichir les prestations proposées aux clients :

- **Couplées avec d'autres technologies** (*cloud*, outils de data visualisation, API entre SI client et logiciels comptables ou de paie des cabinets, logiciels d'exploitation de bases de données...), elles permettent de **développer des solutions d'appui à la gestion et au pilotage d'entreprise** : « tableaux de bord de gestion » mis à jour en temps réel et accessible en ligne, appui sur l'analyse de données comptables et financières sur longue période pour développer des offres de conseil en stratégie de développement...
- Plus globalement, la réduction progressive de certaines tâches chronophages du cœur d'activité comptable et social des cabinets permise par les évolutions techniques offre la possibilité de **réallouer les temps d'intervention vers des activités d'accompagnement et de conseil**, à plus forte valeur ajoutée pour le client, en approfondissant des champs d'expertise en matière financière, de gestion, sociale...

Des évolutions réglementaires qui contribuent à la libéralisation de la profession

Les évolutions réglementaires récentes vont dans le sens d'une réduction du champ des activités réservées aux cabinets : remise en cause du monopole de la tenue comptable à moyen terme (absence de limitation jurisprudentielle ou légale au développement des acteurs de la « comptabilité en ligne »), recentrage du marché de l'audit légal sur les plus grandes entreprises (suppression de l'obligation de certification des comptes pour les PME par la Loi Pacte de 2019).

Dans le même temps, le champ des activités que les cabinets sont autorisés à exercer s'élargit (lois dites « Macron » de 2015 et « Pacte » de 2019), avec la possibilité d'effectuer des missions non-cœur d'activité à titre principal pour un client (travaux d'ordre financier, établissement de contrats de travail, de paie...) ou à titre accessoire (recouvrement de créances, paiement de dette).

Également, certaines contraintes pesant sur les pratiques commerciales des cabinets sont levées : autorisation des sociétés pluriprofessionnelles d'exercice (SPE), de la facturation au succès pour les prestations non réservées, de la promotion et du démarchage commercial, de la promotion de compétences spécialisées techniques ou sectorielles sous condition de formation de l'expert-comptable...

Une mutation culturelle de la profession d'expertise-comptable et de commissariat aux comptes à l'œuvre

L'ensemble des transformations d'ordre économique, technologique et réglementaire que rencontrent aujourd'hui les cabinets contribue ainsi à une évolution culturelle de la profession de l'expertise-comptable et de l'audit : vers des professionnels de la donnée financière et sociale, garants du respect de la réglementation, également en capacité de proposer et de valoriser des prestations de conseil dans leurs champs de spécialité, en s'appuyant sur leur positionnement privilégié de « partenaire-conseil expert » des entreprises.

Une nécessaire montée en gamme des prestations des cabinets, en s'appuyant sur l'expertise technique reconnue des professionnels du cœur d'activité

La montée en gamme des prestations, tendance majeure de positionnement des cabinets

L'évolution des technologies d'automatisation et la digitalisation des solutions de gestion d'entreprises ont permis le **développement rapide de nouveaux acteurs** spécialistes de la « comptabilité en ligne », qui exercent le plus souvent en-dehors de la branche professionnelle. Ces nouveaux entrants représentent une **concurrence directe** pour les cabinets traditionnels, en poussant des solutions automatisées de tenue comptable et de gestion qui leur permettent de capter des volumes importants de clients potentiels des cabinets (micro-entrepreneurs, professions libérales, start-ups...). Ils contribuent par ailleurs à la baisse générale de la valeur ajoutée perçue des prestations de production comptable et sociale (activités « automatisables »).

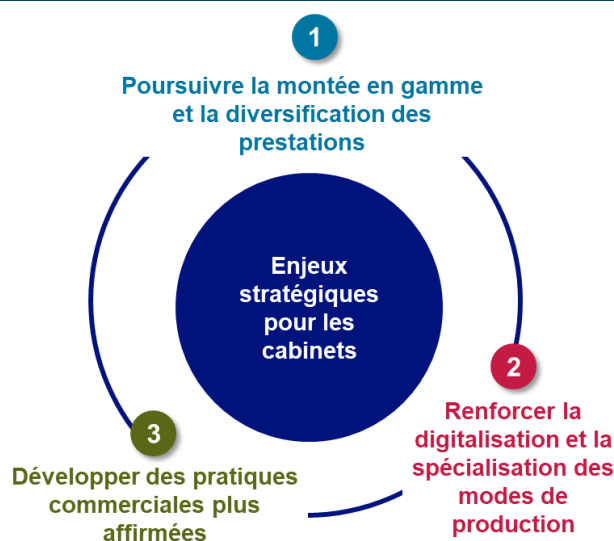
Dans ce contexte de fortes mutations et d'intensification du paysage concurrentiel, l'**enjeu prioritaire** des cabinets d'expertise-comptable et d'audit consiste à parvenir à tirer parti de leur positionnement d'expert de proximité auprès des entreprises pour opérer une **montée en gamme des prestations**, en concevant des offres répondant à des problématiques plus spécifiques et complexes dans divers domaines (fiscal, juridique, financier, de pilotage stratégique, de GRH...).

Cela suppose à la fois de **spécialiser les interventions** des professionnels sur des champs plus restreints que par le passé, du fait du haut niveau d'expertise nécessaire pour répondre à ces besoins complexes (gestion patrimoniale, conseil en matière de process comptable dans le secteur bancaire...), mais également de structurer des **offres plus intégrées** menées par des équipes pluridisciplinaires (interventions d'experts comptables, RH, du SI... pour accompagner des opérations de restructuration d'entreprises par exemple).

De cette priorité de montée en gamme des offres proposées par les cabinets découlent deux autres enjeux majeurs :

- La capacité à **s'appuyer sur les innovations technologiques** pour réaliser des **gains de productivité** sur les missions traditionnelles de production comptable et sociale, et ainsi dégager du temps pour développer de nouveaux services et la capacité à **spécialiser les méthodologies** et modes de production en appui à ces nouvelles prestations (méthodologie d'audit extra-financier, de conseil en matière de négociation collective...). Le potentiel de diffusion des techniques d'automatisation des données comptables et sociales est encore important, un certain nombre de cabinets se limitant à l'intégration automatique des données bancaires¹.
- Le développement de **pratiques commerciales** adaptées aux pratiques des acteurs du conseil et valorisant l'ensemble des champs d'expertise du cabinet : décryptage du paysage concurrentiel, promotion des axes différenciants de l'offre de services, visibilité numérique du cabinet, valorisation tarifaire des prestations...

3 enjeux d'adaptation des stratégies des cabinets dans le contexte d'évolution actuel



¹ D'après une enquête réalisée en 2019 auprès de 327 experts-comptables et collaborateurs par la revue *La Profession Comptable* et l'éditeur Receipt Bank : plus de 80% des répondants déclarent avoir automatisé la collecte et l'indexation des relevés bancaires sur plus de 80% des dossiers, près de 60% pour les éléments de paie, un tiers pour les factures de vente et 20% pour les factures d'achat.

La spécialisation des professionnels du cœur de métier, levier principal des cabinets pour opérer la montée en gamme des prestations

Pour répondre aux enjeux de montée en gamme et de diversification des prestations, la **spécialisation des interventions** apparaît aujourd'hui indispensable, en particulier pour les métiers du cœur d'activité des cabinets : assistants et collaborateurs comptables, gestionnaires de paie, juristes... Pour ces professionnels, les nouvelles prestations constituent une nouvelle dimension de leur métier, au-delà des missions traditionnelles.

Ainsi, les cabinets structurent de plus en plus fréquemment les équipes du cœur d'activité comptable et social (collaborateurs comptables, assistants comptables, gestionnaires de paie, juristes...), qui représentent l'essentiel de l'emploi dans la branche, en **pôles spécialisés**. Cette spécialisation s'opère principalement selon deux axes :

- Spécialisation **sectorielle** dans l'optique de maîtriser les spécificités réglementaires, des modes de fonctionnement des cultures professionnelles propres à quelques secteurs d'activité (par exemple : hôtellerie-restauration, agriculture, pharmacies...);
- Spécialisation **par domaine d'expertise** (par exemple : opérations comptables complexes, gestion patrimoniale...).

Dans le contexte de complexification et d'élargissement des types de demandes adressés aux structures de la branche, l'intégration de profils de **consultants spécialisés** (conseil en systèmes d'information, en ressources humaines...), positionnés spécifiquement sur la prise en charge des besoins d'accompagnement des entreprises allant au-delà des prestations traditionnelles, se développe. Néanmoins, ces professionnels sont principalement présents dans les grandes structures, beaucoup moins dans la majorité des petits cabinets de la branche, et resteront ainsi minoritaires en termes de volumes d'emploi à l'avenir.

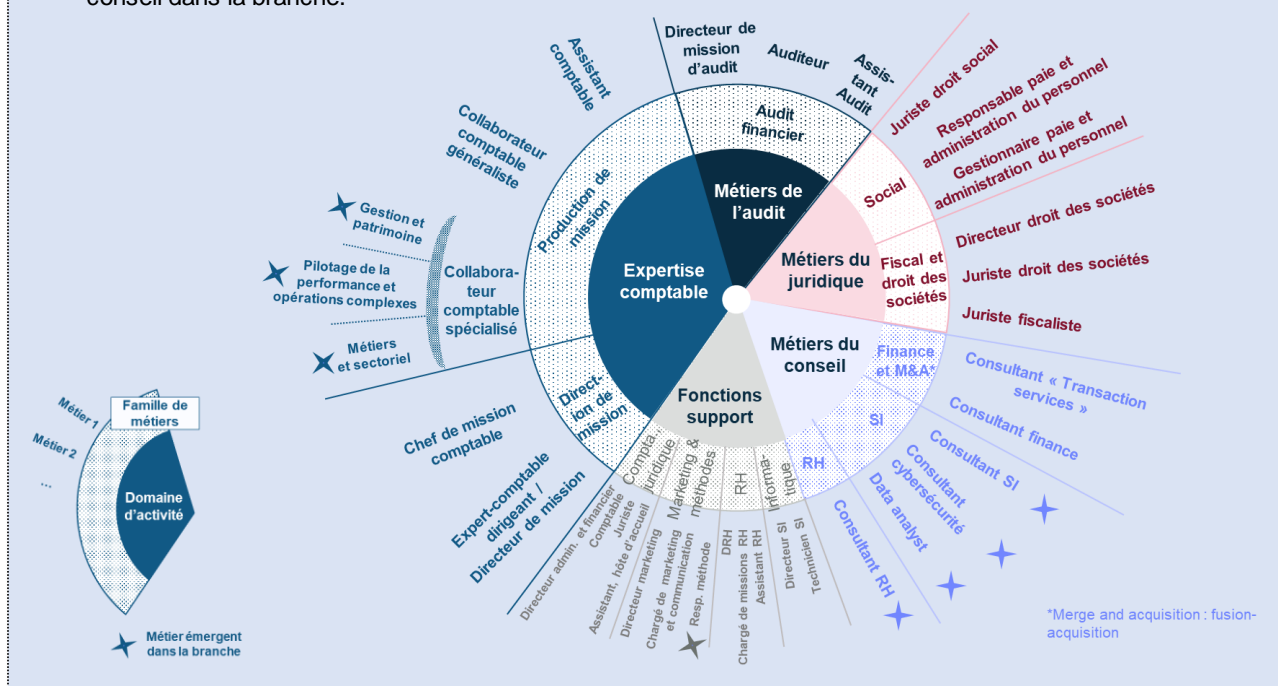
Le niveau de conseil attendu par les clients est de plus en plus fort parce qu'ils ont l'impression que le bilan ne leur apporte rien ; mais c'est difficile pour les comptables d'apporter une plus-value et en plus ils n'ont pas été habitués à faire payer le conseil, ni les clients à le payer. La seule façon de faire du conseil, c'est de structurer des spécialités (collaborateurs comptables spécialisés, juriste fiscaliste...). – Recruteur spécialisé dans les métiers de la comptabilité

Une cartographie des métiers de la branche actualisée afin de rendre compte de la dynamique de spécialisation observée sur le cœur de métier comptable et l'émergence de métiers du conseil spécialisés

La cartographie des métiers produite dans le cadre de cette étude vise à rendre compte de la spécialisation du cœur de métiers à l'œuvre au sein des cabinets avec l'intégration de **trois métiers de collaborateurs comptables spécialisés** :

- « **métiers et sectoriel** » : production des dossiers d'expertise comptable pour des entreprises d'un ou de quelques secteurs d'activité présentant des spécificités comptables, juridiques, fiscales importantes
- « **gestion et patrimoine** » : accompagnement des dirigeants d'entreprise et particuliers dans la gestion de leur patrimoine, en optimisant le mode de détention ou de transmission.
- « **pilotage de la performance et opérations complexes** » : accompagne le client sur ses besoins comptables et financiers allant au-delà de la tenue comptable classique et demandant un niveau de technicité particulièrement élevé (consolidation, fusions-acquisitions...).

L'introduction de quatre **métiers émergents du conseil** (Consultant RH, Consultant SI, Consultant cybersécurité et Data analyst) permet de rendre compte du développement progressif des métiers du conseil dans la branche.



La montée en gamme des prestations via la spécialisation du cœur d'activité des cabinets pose également **plusieurs défis organisationnels** :

- structurer la réallocation des temps de production entre les missions traditionnelles, davantage automatisées, et les services de conseil complémentaires,
- développer des pôles d'expertise et favoriser les synergies entre spécialistes,
- adapter les stratégies de management et de gestion des ressources humaines pour attirer et fidéliser les profils clés,
- structurer les capacités commerciales et marketing pour valoriser l'ensemble des prestations des cabinets, au-delà des domaines historiques.

Faire plus de prestations de conseil signifie changer le système de facturation (facturer moins cher les bulletins de paie et davantage les prestations de conseil) et libérer du temps : c'est ce qui nous fait le plus défaut. – Gestionnaire de paie

L'élévation du niveau technique des métiers du cœur d'activité, priorité pour accompagner la spécialisation des professionnels

L'exigence de montée en gamme des prestations oriente les besoins en compétences sur l'approfondissement des techniques métiers des professionnels du cœur de métier.

En effet, le déploiement de nouveaux services à haute valeur ajoutée, principalement pris en charge par les professionnels du cœur d'activité historique des cabinets, requiert prioritairement **l'acquisition de connaissances poussées dans le domaine de spécialité développé** : réglementations sectorielles spécifiques (dispositions conventionnelles, contrats de travail spécifiques...), méthodologies d'analyse financière, maîtrise des techniques de gestion patrimoniale, expertise sociale ciblée (ruptures individuelles et collectives du contrat de travail, appui aux relations avec les IRP...).

Cette élévation du niveau d'expertise technique apparaît comme l'argument phare de **différenciation des cabinets sur le marché des prestataires-conseil des entreprises**, en ligne avec leur image historique de tiers expert au service des dirigeants. Elle constitue ainsi la **condition première** pour le développement des prestations de conseil dans des domaines non réservés, soumis à la concurrence d'autres acteurs (cabinet de conseil en stratégie, avocats...).

Pour autant, les **compétences transverses** constituent des points d'appui essentiels pour la valorisation de ce niveau d'expertise et la mise en œuvre de prestations plus variées que par le passé : adopter une posture conseil pour être au plus près des besoins des clients et développer des prestations « sur-mesure », approfondir le sens commercial pour promouvoir une offre de service plus diversifiée, gagner en efficacité professionnelle pour dégager du temps au-delà des missions traditionnelles, adapter les compétences managériales aux enjeux de coordination d'experts, d'attractivité et de fidélisation de ressources plus spécialisées...



L'exigence croissante en matière de « techniques métiers » nuance l'idée, répandue, selon laquelle l'automatisation des tâches réorienterait les besoins en compétences des cabinets vers le seul approfondissement de *soft skills*, en appui au développement des prestations de conseil.

Tendances principales de développement des 6 axes de compétences prioritaires pour les salariés des cabinets

Techniques métiers



L'approfondissement des techniques métier du cœur d'activité comptable, fiscal et juridique apparaît comme le **principal levier d'adaptation des professionnels** aux évolutions de positionnement des cabinets (montée en gamme des prestations, diversification des offres, spécialisation des modalités d'accompagnement des clients).

Cette élévation de l'expertise technique constitue l'**axe de différenciation des cabinets** sur le marché des prestataires-conseil des entreprises, condition pour développer les prestations de conseil et d'accompagnement à haute valeur ajoutée des clients, **dont découlent les autres axes de compétence prioritaires** :

Posture conseil, anglais

La spécialisation des collaborateurs du cœur d'activités et le développement sur des **prestations « sur-mesure »** et plus haut de gamme exigent d'être au plus proche des besoins et modes de fonctionnement spécifiques des clients

Compétences digitales

La **montée en gamme** implique un effort important, en particulier pour les métiers de la production comptable et juridique, en matière de maîtrise des process et techniques numériques, afin de s'orienter vers de l'analyse et du contrôle de données financières, améliorer le traitement des cas complexes...

Commercial et communication

La **diversification** des services dans des domaines concurrentiels implique de renforcer le sens et les techniques commerciales, à l'ensemble des niveaux de l'organisation (dirigeants, managers, ensemble des professionnels des pôles de production, fonctions support marketing et commercial)

Management et coordination

La nécessité de **coordonner** une plus grande diversité d'expertises internes et externes, d'**attirer** et de **fidéliser des ressources plus spécialisées**, d'optimisation constante des **process de production**... exigent un renforcement les capacités managériales des fonctions dirigeantes et de management de proximité

Efficacité professionnelle et déontologie

Un haut niveau d'efficacité opérationnelle s'impose pour préserver la **satisfaction client**, les niveaux de **rentabilité** des contrats, et pour **dégager du temps** aux activités à haute valeur ajoutée

Principaux enjeux emploi-compétences

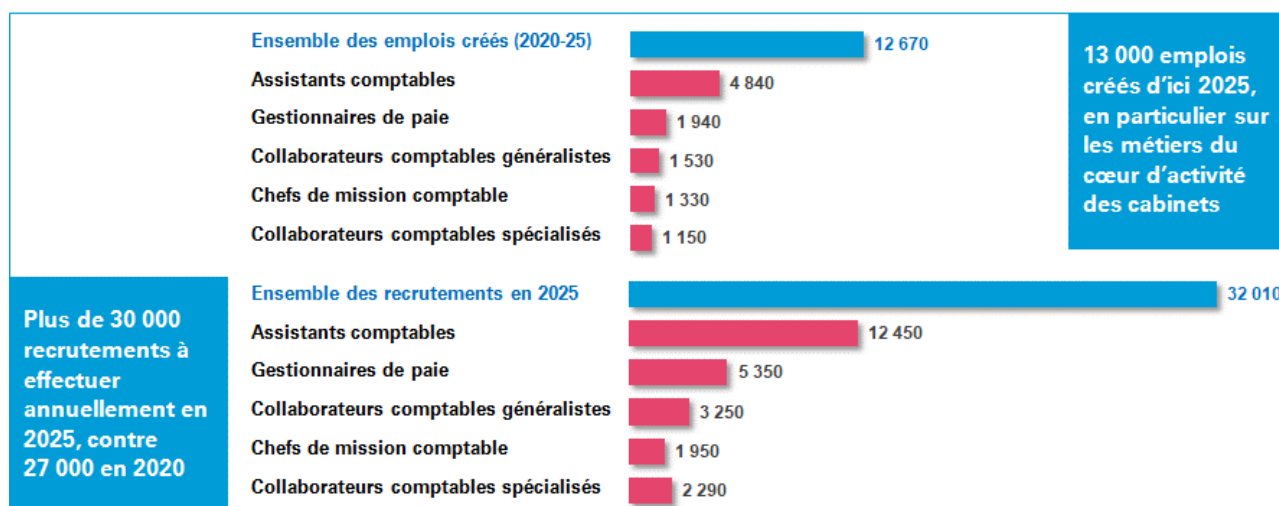
Les métiers historiques des cabinets, au cœur des enjeux de GRH prioritaires pour la branche

Des besoins d'emploi futurs très élevés pour les métiers de la production comptable et sociale

La poursuite de la croissance de la demande adressée aux cabinets sur leurs services historiques et sur de nouvelles lignes de prestations à plus forte valeur ajoutée, dans un contexte de reprise économique générale à la suite de la crise sanitaire de 2020-2021, conduit à envisager environ **165 500 emplois salariés** dans la branche des cabinets d'expertise-comptable et d'audit à **horizon 2025**, soit **13 000 emplois supplémentaires en 5 ans**. Les besoins en recrutement, tenant compte à la fois des besoins liés à ces emplois supplémentaires créés et aux entrées liées à la rotation de la main d'œuvre (remplacements des départs : démissions, départs à la retraite...), s'établiront à environ **30 000 recrutements annuels** en 2025, contre 27 000 en 2020.

Cette forte dynamique d'emploi est en très grande majorité concentrée sur les métiers au cœur de l'activité de production comptable et sociale des cabinets : les **assistants comptables, collaborateurs comptables généralistes et spécialisés, chefs de mission comptable et gestionnaires de paie** représentent à eux seuls 85% des créations d'emplois d'ici à 2025 et 80% des recrutements prévus pour l'année 2025.

Emplois créés et recrutements prévus pour les principaux métiers de la branche en 2025



Sources : Traitements Quadrat-études, fonction économétrique de demande de travail sur données Acoess, Insee, Sirene.

La réponse à ces besoins d'emploi très significatifs se pose de manière d'autant plus aiguë que les **tensions sur les recrutements** s'avèrent particulièrement élevées pour la plupart des métiers des cabinets. Les tensions s'expliquent par plusieurs facteurs : la spécificité des profils recherchés, une intensité d'embauche particulièrement forte sur les métiers clés de la branche, conjuguées à une pénurie de main-d'œuvre disponible et un défaut d'attractivité des cabinets auprès de certains publics (jeunes diplômés issus de filières généralistes et/ou de filières plus spécifiques mais dans lesquelles les cabinets sont peu identifiés comme un débouché possible).

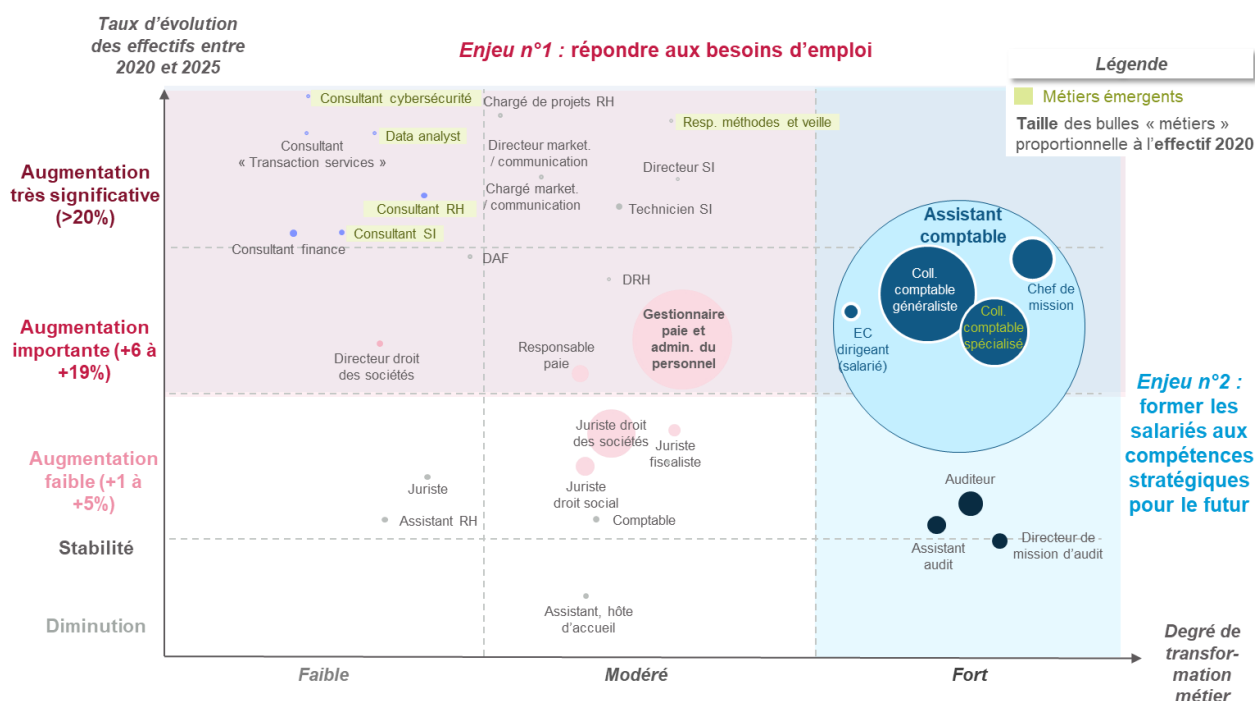
Un niveau significatif de transformation des compétences exigées sur le cœur de métier

En outre, le rôle central des métiers du cœur d'activité comptable et social dans la dynamique de montée en gamme des prestations des cabinets et de développement de nouveaux services engendre d'**importantes évolutions des contenus métiers et des compétences à déployer** : approfondissement des expertises historiques (réglementation sectorielle...), développement de nouveaux domaines d'intervention ciblés (opérations comptables complexes...), forte automatisation des processus de travail, nécessité de consolider la posture conseil et commerciale...

Ainsi, les **métiers de la comptabilité et du social**, emblématiques du secteur, qui concentrent les plus gros volumes d'emploi et sur lesquels repose en grande partie l'adaptation des cabinets aux mutations à l'œuvre, se trouvent à **la croisée des deux enjeux majeurs des cabinets** :

- répondre à des besoins d'emploi en forte hausse à horizon 2025 dans un contexte de difficultés de recrutement généralisées,
- accompagner l'évolution des compétences des professionnels pour développer de nouvelles offres, en valorisant le positionnement d'expert technique de proximité auprès des dirigeants.

Positionnement des 34 métiers de la branche selon le taux d'évolution des effectifs entre 2020 et 2025 et le degré de transformation du contenu et des compétences de chaque métier

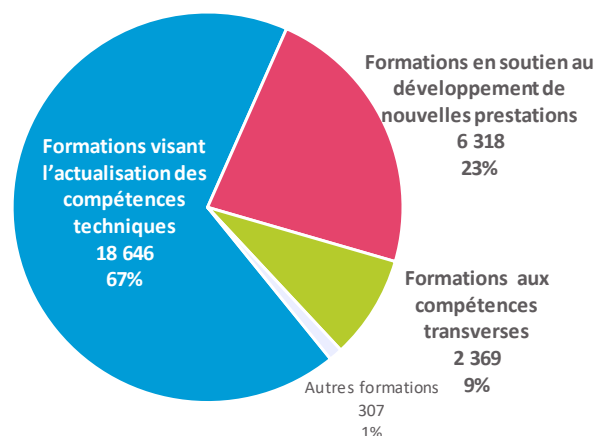


Les pratiques de formation professionnelle : une réponse partielle aux enjeux de transformation des métiers des cabinets

L'analyse des types de formation professionnelle bénéficiant d'un financement de l'Opco Atlas fait apparaître une forte concentration des formations non-certifiantes sur des thématiques d'**actualisation des connaissances métiers en matière réglementaire et informatique** notamment (par exemple, formation à la dernière loi de finances, à une nouvelle version d'un logiciel de paie...) : elles représentent près de 70% des formations non-certifiantes suivies dans la branche.

À l'inverse, les formations sortant des missions traditionnelles de chaque métier et ciblant le développement de nouveaux champs d'expertise (gestion patrimoniale, conseil SI, expertise sociale...) sont relativement rares (moins du quart des formations).

Répartition des actions de formation non-certifiantes selon les types de compétences visées Opco Atlas, formations financées en 2020



La surreprésentation des formations d'actualisation des compétences techniques rend compte d'une pratique professionnelle marquée par l'évolution constante des réglementations et des technologies et la nécessité de former régulièrement les collaborateurs aux outils et méthodes internes.

Ces pratiques témoignent également de la **difficulté des cabinets à sortir du positionnement historique centré sur les activités régulières de production comptable et social**, marquées par une forte technicité comptable et réglementaire, pour aller vers une posture de partenaire expert des entreprises sur des problématiques de gestion plus variées.

L'alternance, une modalité d'entrée installée dans les métiers de l'expertise-comptable, mais peu développée dans les autres domaines d'intervention

Le recours aux dispositifs de l'alternance constitue un des leviers possibles pour répondre à la fois aux enjeux d'emploi et de compétences : intégrer de jeunes professionnels en formation pour les recruter de façon pérenne une fois diplômés, et ainsi bénéficier de l'expérience professionnelle acquise en entreprise et d'un socle théorique solide récemment acquis dans le domaine de spécialité.

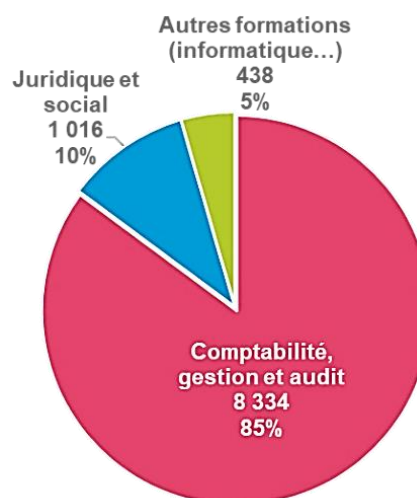
Dans la branche des cabinets d'expertise-comptable et d'audit, l'alternance est développée (près de **10 000 alternants en 2020**, soit environ 6% de l'emploi total).

Les alternants se concentrent nettement sur les **métiers d'entrée de l'expertise-comptable** : 85% d'entre eux évoluent dans un cursus en comptabilité, gestion ou audit, le plus souvent en préparation du BTS comptabilité, DCG ou DSCG (près de 60% des alternants).

Les formations préparant aux métiers du **juridique et du social** (gestionnaire de paie, juriste social, masters RH...), qui représentent 25% des professionnels en poste, ne rassemblent que 10% des contrats d'alternance dans les cabinets.

Enfin, l'alternance ne constitue que rarement un levier pour intégrer de nouveaux types de profils en appui à la diversification des prestations (diplômes informatique, marketing digital...).

Répartition des actions de formation suivies en alternance selon la spécialité de diplôme Opco Atlas, formations financées en 2020



Les enjeux de GRH les plus prégnants à moyen terme concentrés sur 9 métiers prioritaires

La mise en perspective de l'analyse des dynamiques d'emploi, de l'ampleur du degré de transformation de chacun des métiers et de l'adéquation des pratiques de formation actuelles dans la branche conduit à identifier 9 métiers (ou groupes de métiers) présentant les problématiques d'emploi et de compétences les plus importantes :

Métier prioritaire	Principaux constats
1 Assistant comptable	- Métiers majoritaires dans la branche (60% de l'emploi total), sur lesquels les besoins vont continuer à croître (20 000 recrutements anticipés pour 2025)
2 Collaborateur comptable généraliste	- Une montée en gamme du niveau d'intervention et une spécialisation de l'ensemble des professionnels, y compris sur le métier « d'entrée » d'assistant comptable
3 Collaborateurs comptables spécialisés	- Transformations fortes du contenu des métiers, mais des formations continues centrées sur l'actualisation des compétences nécessaires à la réalisation des missions classiques
4 Chef de mission comptable	- Un recours à l'alternance fortement développé dans les métiers de l'EC, centré sur l'assistant comptable : une réponse partielle aux besoins d'emploi (fort turnover, difficulté à intégrer des profils expérimentés, dispositifs non mobilisés pour intégrer de nouveaux types de profils...)
5 Gestionnaire de paie	- 3ème métier de la branche en volume (près de 20 000 salariés en 2020) - Des besoins en recrutement très élevés à horizon 2025 (5 300 recrutements annuels) : - Un niveau de transformation du métier important : optimisation des modes de production, spécialisation sectorielle, logiciels métiers, analyse de données...
6 Juriste en droit des sociétés	- Métiers représentant un volume d'emploi significatif (plus de 11 000) qui accompagnent la diversification et la montée en gamme des prestations
7 Juriste en droit social	- Une transformation du contenu des métiers importante, mais peu de formations mobilisées en-dehors de l'actualisation réglementaire
8 Métiers de l'audit	- Stabilisation de l'emploi en raison de la réduction du marché de l'audit légal - Nécessité de diversification du champ d'activités (audit extra-financier, conseil sur l'évolution des processus comptables...) et de compétences techniques et méthodologiques (audit RSE, social, maîtrise des SI, analyse de données...), et de développer la posture conseil et commerciale - Des formations continues sur différentes thématiques à développer
9 Métiers émergents du conseil	- Faibles volumes d'emploi (1 300 professionnels sur les métiers du conseil SI et du conseil RH), mais des besoins en hausse (+350 emplois en 5 ans) - Profils en mesure d'apporter leur expertise pour développer de nouvelles lignes de prestations - Nécessité d'articuler son expertise avec les expertises historiques des cabinets

Préconisations pour la branche

4 principaux leviers pour répondre aux enjeux de recrutement et de transformation des métiers

L'identification des principales problématiques emploi-compétences pour chacun des 9 métiers prioritaires fait ressortir trois grands types d'enjeux RH au sein des cabinets :

- Des **enjeux d'attractivité et de recrutement**, en particulier pour les métiers du cœur d'activité comptable et juridique, qui interrogent la capacité de la profession et des cabinets à **élargir les viviers** de recrutement, soigner l'**image des métiers** et les intérêts d'exercice en cabinet, attirer de nouveaux profils vers la branche (consultants spécialisés...), développer le **recours à l'alternance** sur les métiers du social et du juridique, favoriser les parcours d'évolution interne vers certains métiers aux forts besoins d'emploi...
- Des **enjeux d'évolution des compétences** des professionnels : approfondir de la maîtrise du processus de collecte et d'indexation dématérialisée chez les assistants comptables tout en développant la posture conseil et commerciale, renforcer l'accès des collaborateurs comptables à des formations allant au-delà des champs d'intervention traditionnels, s'appuyer sur la formation pour élargir les champs d'intervention des professionnels de l'audit (audit extra-financier...),
- Des **enjeux de fidélisation et de rétention des talents** à la croisée des deux enjeux précédents : favoriser les possibilités d'enrichir l'exercice des métiers en développant des champs d'expertise spécifiques, ouvrir les possibilités d'évolution en interne au sein et en dehors du domaine métier d'origine...

Dans ce contexte, les partenaires sociaux de la branche professionnelle des cabinets d'expertise-comptable et d'audit peuvent porter un certain nombre d'actions menées à l'échelle de l'ensemble de la profession, en réponse à ces différents enjeux.

Ces actions s'inscrivent dans une volonté de **renouvellement de l'image des cabinets**, par la valorisation des multiples opportunités du secteur auprès des jeunes et par l'accompagnement des parcours professionnels vers et au sein de la branche.

Les principaux leviers d'actions de la branche et pistes d'actions envisagées

1 Communiquer et valoriser les métiers auprès d'un large public

L'ampleur des besoins en recrutement, en premier lieu sur les métiers cœur d'activité (23 500 recrutements annuels à horizon 2025 sur les métiers de la production comptable et sociale), dans un contexte de fortes tensions et d'attractivité modérée des cabinets, appelle des actions de valorisation des métiers et de leurs modes d'exercice dans les cabinets d'expertise-comptable, en soutien à l'élargissement du vivier de recrutement

- ✓ **Favoriser l'orientation des jeunes vers les cabinets d'EC** en déployant des actions de communication auprès des collégiens, lycéens et étudiants et auprès de leur entourage prescripteur. Cibler les étudiants de cursus dans lesquels les cabinets ne sont pas identifiés comme un débouché potentiel (écoles de commerces, masters universitaires ...)
- ✓ **Diffuser des appellations métiers plus attractives** pour mettre davantage en valeur le niveau de responsabilité et d'exigence attendu sur certains métiers (Assistant comptable, Collaborateur comptable, Gestionnaire de paie,...)
- ✓ **Communiquer largement sur les possibilités de reconversion professionnelle** dans les cabinets et l'intérêt de l'exercice en cabinet pour des professionnels issus d'autres horizons, les voies d'accès et dispositifs d'accompagnement possibles, les perspectives d'évolution professionnelle...

2 Développer l'alternance pour l'ensemble des métiers

Caractérisée par un recours important sur les métiers d'entrée de la comptabilité (Assistant comptable, Collaborateur comptable), l'alternance pourrait être davantage développée sur les autres métiers en tension des cabinets (Gestionnaires de paie, juristes...) en s'appuyant particulièrement sur la revalorisation de la prise en charge des contrats d'apprentissage et de professionnalisation et en approfondissant la relation avec les CFA

- ✓ **Poursuivre le développement de l'apprentissage en travaillant sur la revalorisation des coûts des contrats d'apprentissage** présentés à France Compétences. S'appuyer sur l'offre « promotion des métiers et de l'apprentissage » pilotée par l'Opco Atlas afin de conduire les chantiers de valorisation des métiers de l'expertise comptable : organisation de campagnes de communication, participation à des forums de l'emploi...
- ✓ **Promouvoir le recours aux contrats de professionnalisation** en prévision d'une réduction / stabilisation des montants pris en charge sur les contrats d'apprentissage à partir de 2022, en définissant des **niveaux de prises en charge par l'Opco attractifs** sur des formations ciblées : DCG, DSCG, BTS comptabilité et gestion, masters juridiques, informatiques..
- ✓ **Développer les partenariats avec les CFA** en intégrant la branche des cabinets comptables aux **projets en cours au sein d'Atlas** visant à fluidifier les liens entre CFA, branches, apprentis et entreprises : partenariats avec les CFA pour la mise en place de modalités pédagogiques innovantes, d'actions de promotion des métiers, accompagnement des apprentis et maîtres d'apprentissage, initiatives en faveur de l'inclusion d'apprentis en situation de handicap...

3 Développer les compétences des professionnels en poste

Les exigences techniques de montée en gamme, la diversification des champs d'activité, le développement des besoins en matière de posture conseil et de sens commercial, la nécessité d'enrichir les métiers dans un souci d'attractivité et de fidélisation des collaborateurs sont autant d'objectifs auxquels répond la structuration d'une politique de formation continue au sein de la branche

- ✓ **Formaliser un plan de formations prioritaires pour les salariés de la branche** en identifiant les formations prioritaires pour chaque métier et en sélectionnant le dispositif de financement adapté (dispositif « Action clé en main » ou « thématiques prioritaires »...)
- ✓ **Développer une plateforme de formation en ligne** : s'inspirer des outils « C-Certif » et « e-Certif » développés par les branches du conseil, études et événementiel et de la banque-assurance pour créer une plateforme de formation adaptés aux besoins de la branche de l'expertise comptable

4 Accompagner les parcours d'évolution professionnelle

Le déploiement d'actions emblématiques pour ouvrir le champ des possibilités d'évolutions professionnelles pour les salariés en poste au sein des cabinets et pour des professionnels hors secteur répond simultanément aux enjeux d'attractivité et de fidélisation des professionnels (valoriser les perspectives professionnelles offertes par les cabinets) et d'emploi (attirer des profils expérimentés pour répondre aux besoins en recrutement).

- ✓ **Ouvrir les mobilités possibles pour les professionnels** en poste en construisant un dispositif de passerelle vers les métiers prioritaires de la branche en s'appuyant sur des formations ciblées et des actions de communication et d'accompagnement des professionnels de la branche.
- ✓ **Accompagner les reconversions de professionnels issus d'autres secteurs vers les cabinets** en s'appuyant sur la formation certifiante existante ou bien en développant une formation facilitant l'accès à un ou plusieurs métiers d'entrée des cabinets (par exemple à travers la création d'un « CQP Assistant comptable »).

Des outils opérationnels de formalisation des réalités métiers et d'appui à l'évolution professionnelle des salariés

Trois principaux outils opérationnels ont été conçus dans le cadre de cette étude, dans l'optique de faciliter la communication sur les métiers, la formalisation des compétences et d'ouvrir le champ des possibles en matière d'évolution professionnelle pour les salariés des cabinets.

Ils s'adressent ainsi à un public large : partenaires sociaux de la branche, employeurs, équipes RH et managers, salariés en poste au sein des cabinets, professionnels expérimentés souhaitant intégrer la branche, jeunes en orientation, étudiants...

34 fiches métiers

Description des missions et activités, des compétences exigées, des conditions d'accès au métier, de la variabilité d'exercice selon les types de cabinet et le niveau d'expérience, des perspectives d'évolution



Un référentiel de compétences reflétant les exigences actuelles et futures des métiers

Description des compétences de chacun des 34 métiers selon le niveau d'exigence :

- 22 macro-compétences répertoriées pour l'ensemble de la branche
- 4 niveaux d'expertise pour chacune macro-compétence
- 1 compétence associée à chacun des niveaux

Une matrice des passerelles métiers de la branche

Qualification des possibilités d'évolution entre les 34 métiers de la branche ainsi que 8 métiers de l'OPIIEC à partir d'une analyse de proximité des compétences

Légende :

- Passerelle accessible (sous condition de formation courte)
- Passerelle nécessitant une adaptation significative des compétences
- Mobilité hiérarchique