

# Étude sur les mutations des métiers et des compétences dans la branche des experts-comptables et commissaires aux comptes



## Rapport complet

### Un contexte de fortes transformations pour les cabinets comptables, acteurs de l'accompagnement des mutations de l'économie

Les cabinets d'expertise-comptable et de commissariat aux comptes, positionnés **au cœur de l'ensemble des flux financiers et des transformations du tissu économique**, traversent une période de **profondes mutations**, dont les déterminants sont en premier lieu de nature économique et réglementaire. L'ampleur des mutations que connaissent les cabinets est structurellement renforcée par la forte évolution des **technologies numériques** depuis une dizaine d'année, et, de façon plus conjoncturelle, par la crise sanitaire en cours depuis le printemps 2020.

Les cabinets sont positionnés historiquement sur la prise en charge des obligations comptables, fiscales et déclaratives des entreprises dans le cadre des opérations d'établissement des comptes et d'audit légal, activités réservées à l'intervention des cabinets d'expertise-comptable, c'est-à-dire ne pouvant légalement être réalisées par d'autres types d'acteurs. Ils bénéficient de ce fait d'un **positionnement favorable d'expert** auprès des dirigeants qui perdure, y compris en période de crise, et sur lequel ils s'appuient pour opérer une **diversification des prestations** proposées (conseil en matière financière, sociale, juridique...), dans un contexte d'intensification concurrentielle et de baisse de la valeur ajoutée sur les activités historiques.

Toutefois, la préservation de ce positionnement sur le marché des prestataires spécialisés à haute valeur ajoutée auprès des entreprises appelle une **mutation à la fois organisationnelle et culturelle de la profession** : capacité à maintenir un haut niveau de **technicité** tout en renforçant la **posture conseil et commerciale** de l'ensemble des professionnels à tous les niveaux du cabinet, intégration de compétences spécifiques et développement des synergies entre spécialistes pour opérer une montée en gamme des prestations, adaptation des stratégies de management et de gestion des ressources humaines pour attirer et fidéliser les profils clés...

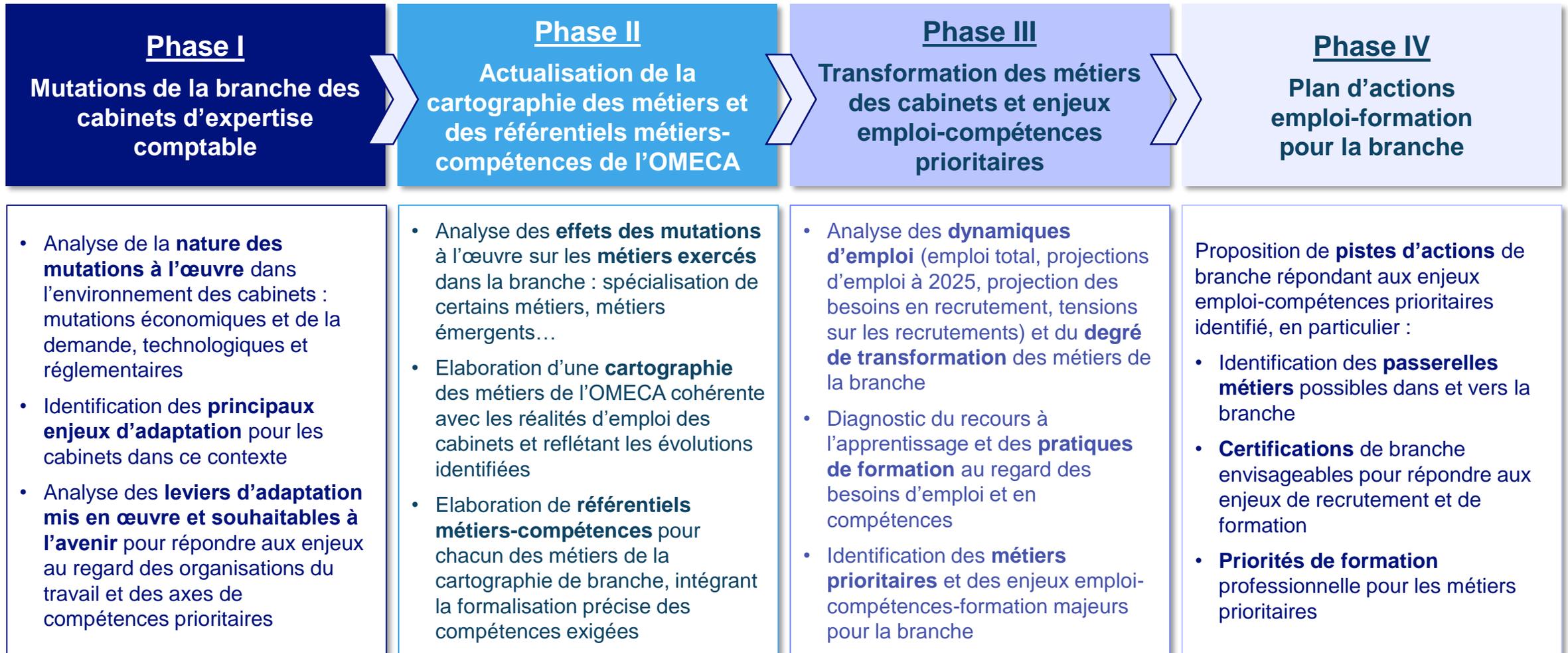
### Une étude ambitieuse pour accompagner l'évolution des métiers et des compétences des professionnels des cabinets

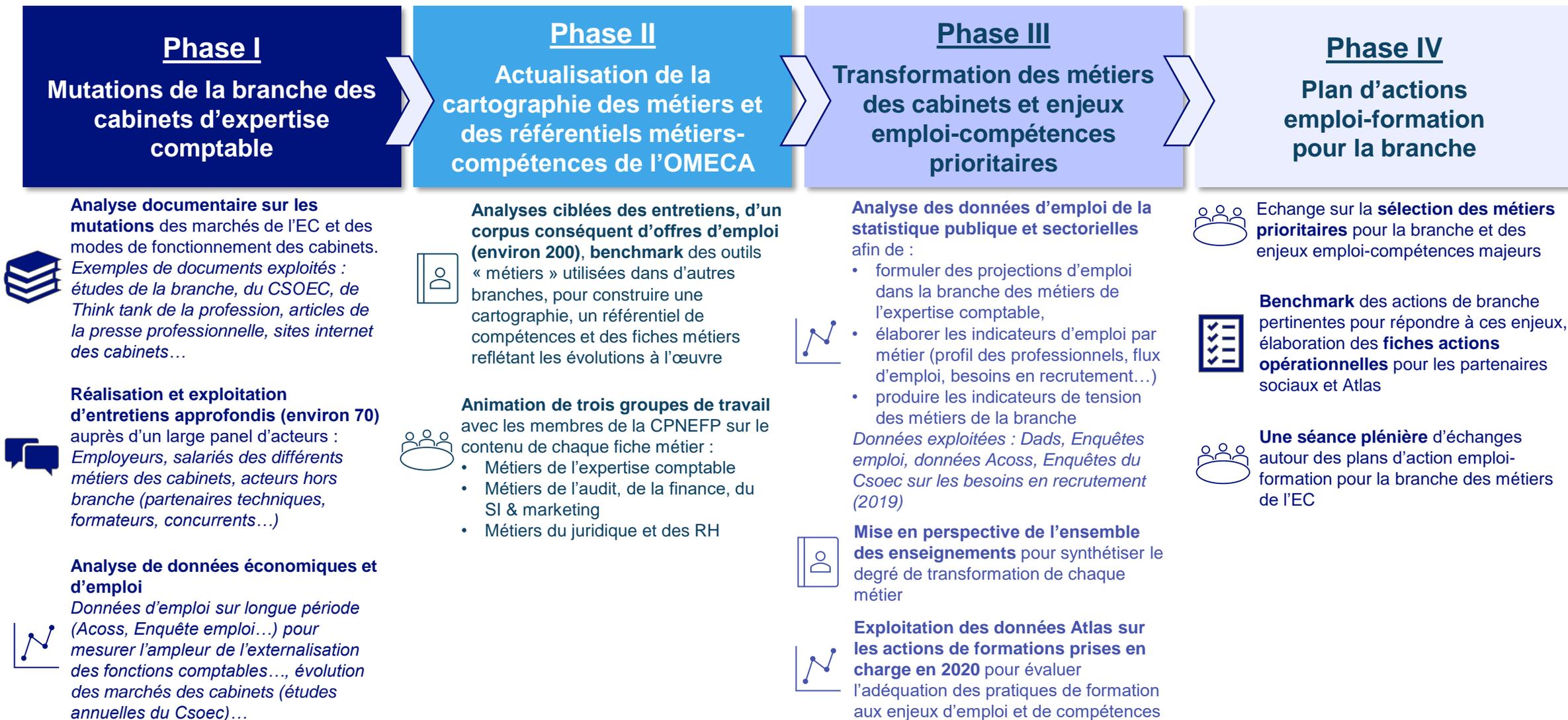
Dans ce contexte de changements d'ampleur de la profession comptable, le déploiement d'une démarche d'étude ambitieuse, visant l'analyse des effets des mutations à l'œuvre sur le contenu des métiers et les compétences, dans l'optique d'identifier les enjeux emploi-compétences les plus saillants à court-moyen terme, constitue un **point d'ancrage** pour concevoir et porter des **actions de branche** répondant à ces besoins prioritaires.

En outre, l'adaptation des compétences des professionnels aux évolutions à l'œuvre apparaît d'autant plus nécessaire pour les cabinets d'expertise-comptable, qui occupent un rôle d'appui de proximité auprès des dirigeants de l'ensemble des secteurs d'activités et sur l'ensemble de leurs problématiques de gestion : les cabinets sont, en ce sens, des **acteurs majeurs du bon fonctionnement de l'économie** ; c'est également de cet enjeu d'intérêt général dont il est question lorsque l'on travaille à l'adaptation des compétences des professionnels des cabinets.

*Cette étude a été commanditée par les partenaires sociaux de l'Observatoire des Métiers de l'Expertise comptable, du Commissariat aux comptes et de l'Audit (Omeca), en partenariat avec l'Opco Atlas. Elle a été réalisée par le cabinet Quadrat-études de janvier à octobre 2021.*

- 
- Présentation de la démarche* p 4
- I. **Mutations de l'environnement des cabinets, enjeux et leviers d'adaptation** p 7
  - II. **Actualisation de la cartographie des métiers et des référentiels métiers-compétences de l'OMECA** p 35
  - III. **Transformation des métiers des cabinets et enjeux emploi-compétences prioritaires** p 48
  - IV. **Plan d'actions emploi-formation pour la branche** p 90
- Annexes : glossaire, fiches prospectives, précisions méthodologiques* p 107







*Présentation de la démarche*

*p 4*

## I. **Mutations de l'environnement des cabinets, enjeux et leviers d'adaptation**

1. Nature des mutations de l'environnement des cabinets

*p 9*

2. Enjeux d'adaptation des cabinets

*p 17*

3. Leviers d'adaptation des cabinets

*p 19*

II. **Actualisation de la cartographie des métiers et des référentiels  
métiers-compétences de l'OMECA**

*p 35*

III. **Transformation des métiers des cabinets et enjeux emploi-  
compétences prioritaires**

*p 48*

IV. **Plan d'actions emploi-formation pour la branche**

*p 90*

*Annexes*

*p 107*

Cette partie initiale du rapport se structure en 3 grands temps : (1) l'analyse de la nature des mutations de l'environnement des cabinets, (2) l'identification des enjeux stratégiques engendrés tant sur les plans des offres proposées, leurs modes de production et de commercialisation, (3) la présentation des principaux leviers organisationnels et de GRH pour y répondre à court et moyens termes

**3 types de mutations  
structurantes pour les cabinets**

Evolutions du contexte  
économique et de la  
demande des clients

Evolutions de  
l'environnement  
technologique

Evolutions de la  
réglementation  
professionnelle

**3 principaux enjeux d'adaptation  
des stratégies des cabinets**



*Montée en gamme et  
diversification des offres*



*Digitalisation renforcée et  
spécialisation des modes de  
production*



*Développement de pratiques  
commerciales plus affirmées*

**2 leviers d'adaptation pour les cabinets**

**Evolution des organisations du travail**

Une organisation du travail  
plus spécialisée

Des besoins renforcés sur les  
domaines en support à l'activité

**Adaptation des compétences des professionnels**  
Vers 6 axes de compétences stratégiques pour l'avenir

Techniques  
métiers

Management et  
coordination

Compétences digitales

Posture conseil,  
anglais

Commercial et  
communication

Efficacité professionnelle  
et déontologie

# 1. Nature des mutations de l'environnement des cabinets

## *Des mutations de l'environnement globalement favorables à la poursuite de la croissance de l'activité des cabinets*

### En synthèse

#### 3 types de mutations structurantes pour les cabinets

Evolutions du contexte  
économique et de la  
demande des clients

Evolutions de  
l'environnement  
technologique

Evolutions de la  
réglementation  
professionnelle

L'analyse des tendances d'évolution de l'environnement des cabinets d'expertise-comptable et d'audit fait apparaître un **potentiel d'activité toujours significatif**, après une décennie de croissance. Plusieurs éléments se conjuguent pour soutenir une demande dynamique adressée aux cabinets :

- le mouvement, toujours à l'œuvre, d'**externalisation des fonctions non-cœur d'activité des entreprises** : comptabilité et révision comptable, **activités administratives** (gestion du personnel, facturation et recouvrement...), mais également le recours croissant à des prestataires spécialisés pour prendre en charge des **problématiques spécifiques** apparaissant au cours de la vie de l'entreprise (évolution des statuts, restructurations, transmissions-reprises, audit des comptes, des modes de gestion...), dans un contexte de complexification continue de l'environnement économique et réglementaire (internationalisation, fréquence des réglementations, difficultés de gestion des effets de la crise sanitaire...)
- le positionnement privilégié comme **expert de proximité des dirigeants** sur leurs enjeux quotidiens de gestion et de respect des obligations comptables, fiscales et sociales, qui constitue un **levier fort** pour concevoir et commercialiser des offres d'accompagnement sur des enjeux spécifiques des entreprises et ainsi **diversifier** le champ d'intervention des cabinets.

La prise en charge de cette demande élevée, à la fois sur les champs « réservés » des cabinets (expertise-comptable en particulier), mais également des champs concurrentiels (administration du personnel, expertise sociale, conseil en gestion...), nécessite :

- de s'appuyer sur les **possibilités offertes par les outils numériques** pour **améliorer les processus de production** sur les activités « cœur » des cabinets (production comptable et production des paies) et ainsi réallouer les temps d'intervention vers des activités de **conception de nouvelles offres** d'accompagnement des clients sur des problématiques plus spécifiques,
- de s'inscrire dans ce mouvement de **transformation culturelle de la profession**, encouragé par les évolutions réglementaires de **libéralisation des professions réglementées** (facilitation des pratiques commerciales des cabinets, levée des freins au développement de prestations non réservées...). Ainsi, cette ouverture des pratiques accompagne le développement de nouvelles prestations d'accompagnement plus spécifiques que par le passé, permettant aux cabinets de renforcer leur **positionnement de « partenaire-conseil expert »** auprès des entreprises.

# 1. Nature des mutations de l'environnement des cabinets

*Les cabinets bénéficient d'une tendance structurelle majeure : la poursuite de l'externalisation des fonctions non-cœur d'activité des entreprises*



*Le contexte général est favorable à l'externalisation des fonctions « non cœur de métier » des entreprises*

Les évolutions de l'environnement économique des dernières décennies encouragent les entreprises à faire appel à des **prestataires extérieurs performants et efficaces** pour la prise en charge des fonctions non cœur d'activité, du fait de la **complexification continue de leur environnement** sur de multiples volets :

- **Économique et concurrentiel** : exigence renforcée de compétitivité et de flexibilité, internationalisation des marchés, adaptation des portefeuilles d'activités et du positionnement aux mutations de la demande, gestion des effets de la crise sanitaire sur l'activité et l'emploi...
- **Technologique** : évolution des services proposés, des modes de production et outils métiers, adaptation des modes de commercialisation (promotion des services, e-commerce...)
- **Réglementaire et social** : fréquence des évolutions législatives et jurisprudentielles en matière de droit fiscal, droit social, droit des affaires, développement continu des réglementations sectorielles, prégnance des enjeux de GRH (attractivité et fidélisation des talents) renforcé par la tertiarisation des activités.

Les **besoins d'accompagnement** des entreprises se situent aussi bien sur des prestations **régulières** (activités administratives, comptables, facturation et recouvrement...) que des **prestations spécifiques à forte valeur ajoutée** (accompagnement de projets de restructurations sur les volets financiers, sociaux et RH, conseil en matière de pilotage d'entreprise, de process comptable et de gestion...).



*L'orientation de la demande appelle une croissance à la fois intensive et extensive de l'activité des cabinets*

La nature des tendances économiques et sociales favorise ainsi une **croissance des activités comptables**, supérieure à celle de ses déterminants économiques. La branche compte aujourd'hui plus de 150 000 emplois, soit 20 000 emplois supplémentaires en 10 ans, un rythme de croissance plus soutenu que dans l'ensemble de l'économie.

Les cabinets s'affirment ainsi comme des **tiers de confiance spécialisés indispensables** pour accompagner les dirigeants, à la fois dans :

- la prise en charge des missions comptables et administratives, dans une logique de **croissance extensive sur les prestations traditionnelles** ; l'externalisation des fonctions comptables et administratives des entreprises vers les cabinets se poursuit nettement (environ 65 000 emplois de spécialistes de la comptabilité en entreprise en moins sur 10 ans, soit -1,3% en moyenne annuelle, contre +1,5% dans les cabinets),
- l'intervention croissante sur des **prestations plus diversifiées** et à forte valeur ajoutée (opérations financières complexes, restructurations, gestion de patrimoine...), dans une dynamique de **croissance intensive**.

La **crise sanitaire actuelle**, phénomène conjoncturel qui impacte profondément l'ensemble de la vie économique, agit comme un **révélateur supplémentaire** du rôle clé des cabinets dans l'accompagnement des entreprises : respect de leurs obligations comptables, fiscales et sociales, mise en œuvre des dispositifs exceptionnels déployés (chômage partiel, recours au fonds de solidarité...), conseil sur les stratégies de gestion de la crise...

# 1. Nature des mutations de l'environnement des cabinets

## L'impact majeur de l'automatisation se concentre sur certaines tâches des métiers de la production comptable et sociale

**L'automatisation des tâches de production comptable et juridique s'accélère au cours des dernières années**

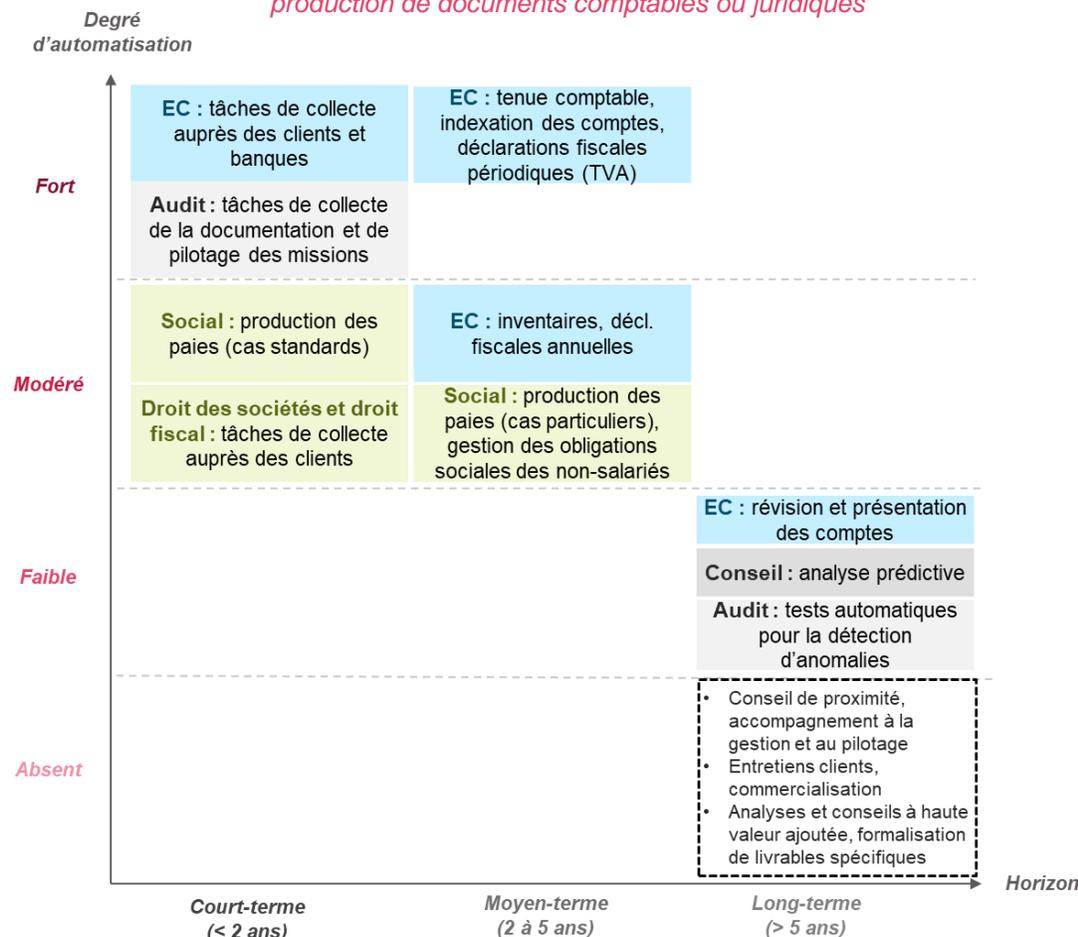
L'activité des cabinets est **structurellement liée à la collecte, l'analyse et la formalisation de données** (comptables et financières, sociales...) sous un format respectant les obligations légales (liasse fiscale, bilan, bulletin de paie...). Pour répondre aux exigences du métier et réduire les tâches répétitives et chronophages, les possibilités offertes par l'informatique font évoluer depuis des décennies les processus de production des cabinets.

Au cours des dernières années, une **conjonction de facteurs** contribue à l'accélération de l'automatisation des tâches de collecte, de classement et de saisie dans le processus de production comptable et de production des paies au sein des cabinets :

- Les **technologies de collecte, de stockage et d'indexation automatique de données** comptables et sociales gagnent en performance et se généralisent dans les cabinets : OCR, Cloud, API (en particulier, large diffusion pour la récupération des données bancaires, diffusion en cours pour le traitement des factures de ventes et d'achat).
- Des **tendances sociétales** favorisent le développement continu du numérique : généralisation de l'utilisation des outils numériques dans toutes les générations d'entrepreneurs, développement du travail à distance (renforcé avec la crise sanitaire actuelle), nécessité de s'appuyer sur des modes de stockage et de traitement de données plus p...
- Des **dispositifs réglementaires** contribuent à accélérer l'automatisation des tâches : protocoles EBICS de transmission sécurisée des relevés bancaires, généralisation de la télédéclaration et du télépaiement aux administrations publiques, facture numérique obligatoire pour l'ensemble des entreprises à compter de 2025 (harmonisation des formats facilitée, possibilité de centralisation de certaines informations comptables par l'administration fiscale à moyen terme).

### Principales tâches « automatisables » pour les différents domaines d'activités des cabinets d'EC et de CAC

Les potentiels d'automatisation des activités des métiers des cabinets d'EC se situent essentiellement sur les activités de collecte et de production de documents comptables ou juridiques



# 1. Nature des mutations de l'environnement des cabinets

## *L'évolution des technologies utilisées accompagne la montée en gamme des prestations des cabinets*



*L'évolution des technologies utilisées dans les cabinets renforce les activités de contrôle et d'analyse...*

L'automatisation des tâches de collecte et d'indexation des données fait évoluer significativement les activités de la production comptable et de la production sociale. Le **temps alloué aux tâches de collecte et de saisie manuelle diminue**, au profit de tâches :

- de **paramétrages des logiciels comptables ou de paie**, pour s'assurer de la correcte prise en compte des spécificités sectorielles ou de l'entreprise (accord d'entreprise sur portant des dispositifs salariaux spécifiques...), ou pour créer les indexations automatiques d'affectation des frais aux différents comptes au moment de la prise en charge de la comptabilité d'une nouvelle entreprise...
- de **contrôle du bon fonctionnement du processus de collecte dématérialisée** au fil de l'eau, de la **qualité des processus d'indexation** automatique des données, de la pertinence des informations préremplies par l'administration fiscale...
- **d'analyse de la cohérence des éléments générés par les logiciels** métiers (liasse fiscale, paies pour des contrats spécifiques...), dimension essentielle de l'intervention des cabinets, garants du respect des obligations réglementaires s'imposant aux entreprises.



*... et permet la prise en charge de besoins client plus spécifiques, ainsi que le développement de nouvelles offres*

L'**amélioration des logiciels comptables et de paie** permet ainsi de répondre à des besoins clients plus complexes : concentration sur les **cas spécifiques**, décryptage de la complexité réglementaire, adaptation des paramétrages des logiciels métiers selon les **spécificités sectorielles**...

Au-delà des logiciels métiers de production comptable et sociale, le recours à des **technologies innovantes** constitue un axe pour **développer de nouvelles offres** d'appui au pilotage de l'entreprise, particulièrement attractives pour certains profils de clientèle (jeunes entrepreneurs, start-up, entreprises du e-commerce...), par exemple :

- **tableau de bord de gestion** mis à jour en temps réel et accessible en ligne (via des API entre les interfaces du client et du cabinet et les technologies de cloud)
- 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 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 :

- formalisation d'**analyses plus poussées des documents obligatoires** (analyse des bilans comptables en appui au pilotage de l'entreprise, analyse des paies pour améliorer le pilotage de la masse salariale...),
- développement de **nouvelles expertises et offres de conseil** associées (gestion de patrimoine, expertise sociale...).

# 1. Nature des mutations de l'environnement des cabinets

*La tendance à la libéralisation progressive des professions réglementées appelle le renforcement des activités non réservées*



*La libéralisation des professions réglementées du chiffre réduit le champ des activités réservées aux cabinets*

Concernant les **activités d'expertise-comptable**, plusieurs signaux vont dans le sens de la fin du monopole de la tenue comptable à moyen terme :

- jurisprudence de la Cour de Cassation de 2014 qui **exclut les tâches de saisie informatique de la prérogative de l'expert-comptable**, permettant en creux le développement d'acteurs hors branche spécialistes de la « comptabilité en ligne »,
- enquête en cours à la Commission européenne sur la numérisation de la tenue comptable...

Concernant les **activités d'audit légal**, deux réglementations récentes participent d'un recentrage du marché de l'audit sur les plus grands cabinets de la branche et appellent le développement de pratiques commerciales plus offensives pour préserver le niveau d'activité :

- transposition en 2016 de la réforme européenne de l'audit qui instaure l'**obligation de rotation des mandats de CAC des Entités d'Intérêt Public** (EIP, entreprises cotées, banques et assurances) tous les 10 ans, alors que ces grands mandats étaient le plus souvent détenus par le même CAC durant 20 années en moyenne ;
- loi Pacte de 2019, qui réduit le champ des entreprises soumises à l'audit légal en **supprimant l'obligation de certification des comptes pour les PME**, ce qui a généré une baisse des mandats. Cette baisse se révèle toutefois moins significative que les projections envisagées : environ 50% des mandats existants auprès des entités de petite taille arrivés à échéance avant la réforme ont été maintenus en 2020 (appui des dirigeants sur l'intervention du CAC pour rassurer leurs diverses parties prenantes, mieux éclairer leur prise de décision stratégiques...) *Etude CNCC, mai 2021.*



*Les tendances réglementaires vont dans le sens d'une levée des contraintes pour développer de nouvelles prestations*

Parallèlement, des évolutions réglementaires récentes (Lois Macron de 2015 et Pacte de 2019) vont dans le sens d'un **élargissement des activités que les cabinets ont l'autorisation de réaliser**, avec à la fois :

- la possibilité d'effectuer des **missions non-cœur d'activité** à titre principal pour un client : travaux d'ordre financier, environnemental et numérique, établissements de bulletins de salaire, de contrats de travail...
- la possibilité de réaliser de **nouveaux types de mission à titre accessoire** : missions de recouvrement de créances client et de paiement de dette,
- l'autorisation de proposer **certains services de conseil** (juridique, fiscal, social...), en parallèle d'une mission d'**audit** aux entreprises non EIP.

Ces lois lèvent également certaines contraintes dans les **pratiques commerciales** : 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...

Ainsi, les évolutions réglementaires accompagnent l'**évolution culturelle de la profession** : vers des professionnels de la données financières et sociales, garants du respect de la réglementation, également en capacité de proposer et de valoriser des prestations de conseil dans leurs champs de spécialité (proximité des problématiques client, développement du sens commercial et de la posture conseil...).

# 1. Nature des mutations de l'environnement des cabinets

19 fiches « prospective » réalisées sur chacun des principaux facteurs de changement (annexées au rapport)

**Evolutions du contexte  
économique et de la  
demande des clients**

Cliquez pour  
accéder aux fiches  
listées ci-contre



**Légende**



**Impact majeur** sur l'activité de l'ensemble des cabinets



**Impact modéré** : activité de l'ensemble des cabinets moyennement impactée, ou impacts importants mais pour certains cabinets seulement



**Impact limité** à l'activité de quelques cabinets spécialisés

Thème		Nature du facteur de changement		Degré de l'impact sur les cabinets
Contexte économique	Croissance économique	1	La croissance modérée des dernières décennies et la transformation du tissu productif contribuent au <b>maintien d'une demande soutenue</b> aux cabinets d'EC et d'audit	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Tertiarisation de l'économie	2	La poursuite de la tertiarisation de l'économie appelle une adaptation à des problématiques d'entreprises évoluant dans des <b>secteurs plus variés</b> et à de <b>nouveaux profils de dirigeants</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Internationalisation des activités des entreprises	3	La dynamique d'internationalisation des activités des entreprises est l'opportunité pour les cabinets d'EC d'élargir leurs portefeuilles de prestations avec le <b>conseil pour le déploiement à l'international</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Démographie des entreprises	Hausse continue des créations d'entreprises	4	L'accompagnement des créateurs d'entreprises s'affirme comme un levier pour <b>renouveler son portefeuille clients</b> , mais nécessite une adaptation aux différents profils d'entrepreneurs	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Accompagnement des transmissions-reprises d'entreprises	5	Le développement sur le marché de niche des transmissions-reprises d'entreprises repose sur la capacité des profils expérimentés de l'expertise-comptable à structurer des liens solides avec les <b>réseaux économiques locaux</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Hausse des opérations de fusions-acquisitions	6	Le développement d' <b>offres globales d'accompagnement</b> des opérations de fusions-acquisitions dans les grands cabinets d'expertise-comptable appelle une montée en compétences des salariés sur les aspects « extra-financiers » de ces opérations	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Demande des clients	Externalisation des fonctions administratives et comptables des entreprises	7	La poursuite de l'externalisation des fonctions administratives et comptables des entreprises permet de <b>préserver la compétitivité</b> des cabinets d'EC	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	Accompagnement du dirigeant en matière de gestion patrimoniale	8	La construction d'un <b>lien de proximité avec le dirigeant</b> d'entreprise permet le positionnement des cabinets d'EC sur les activités de gestion patrimoniale	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Besoins de conseil à haute valeur ajoutée	9	La hausse des besoins de conseils à haute valeur ajoutée sur des problématiques d'entreprises de plus en plus variées renforce le positionnement des cabinets comme des <b>partenaires « experts »</b> des chefs d'entreprise sur l'ensemble de leurs enjeux stratégiques	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

# 1. Nature des mutations de l'environnement des cabinets

19 fiches « prospective » réalisées sur chacun des principaux facteurs de changement (annexées au rapport)

**Evolutions de l'environnement technologique**

Cliquez pour accéder aux fiches listées ci-contre

**Légende**

- Impact majeur sur l'activité de l'ensemble des cabinets
- Impact modéré : activité de l'ensemble des cabinets moyennement impactée, ou impacts importants mais pour certains cabinets seulement
- Impact limité à l'activité de quelques cabinets spécialisés

Thème		Nature du facteur de changement		Degré de l'impact sur les cabinets
Activités de l'expertise comptable et du social	Automatisation de la production comptable	10	L'appui sur des outils digitaux de collecte, transmission et stockage de documents comptables, combiné à des technologies d'indexation automatique des comptes, réoriente la tenue comptable sur des <b>tâches de vérification, contrôle et analyse</b>	
	Automatisation de la clôture comptable	11	La diffusion, modérée mais appelée à se développer à moyen terme, des technologies de production automatique des liasses fiscales renforce la tendance à la <b>reconfiguration des activités des métiers de la filière expertise-comptable</b>	
	Automatisation de la production des paies	12	L'amélioration des logiciels de paie (réduction du volume de saisie manuelle) permet de réaliser des <b>gains de productivité sur ces activités en forte hausse</b> et accompagne le renforcement du pôle social des cabinets	
Activités de l'audit et du conseil	Collecte automatisée de la documentation et des données financières, informatisation du pilotage des missions d'audit	13	L'automatisation de la collecte des données financières et du classement des documents tend à réorienter les activités des professionnels de l'audit sur des <b>tâches techniques à plus forte valeur ajoutée</b> (contrôle, analyse, relation client...)	
	Développement de solutions d'appui au pilotage financier	14	Le développement de solutions d'appui à la gestion et au pilotage d'entreprise constitue un levier pour capter de nouveaux clients et valoriser la position des cabinets comme référent de proximité du chef d'entreprise	
Relations aux administrations et organisations du travail	Généralisation des téléprocédures	15	La généralisation des télédéclarations et du télépaiement aux administrations pourrait réduire à terme le champ des prestations historiques des cabinets et appelle donc la poursuite du développement de prestations nouvelles à forte valeur ajoutée	
	Développement des outils de travail à distance et des fonctionnalités d'appui au suivi clients	16	La crise sanitaire accélère la diffusion du télétravail, obligeant à revoir les modes de management, mais ouvrant des perspectives en termes de recrutement et de constitution d'équipes multidisciplinaires pour développer des offres spécifiques	

# 1. Nature des mutations de l'environnement des cabinets

19 fiches « prospective » réalisées sur chacun des principaux facteurs de changement (annexées au rapport)

**Evolutions de la réglementation professionnelle**

Cliquez pour accéder aux fiches listées ci-contre

Thème		Nature du facteur de changement		Degré de l'impact sur les cabinets
Réglementation des activités	<b>Périmètre d'intervention et activités réservées des EC</b>	17	L'élargissement du périmètre d'intervention autorisé pour les cabinets d'EC et les risques de perte de monopole sur certaines activités réservées encouragent l' <b>intégration de nouvelles compétences pour diversifier l'offre de services</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>Réduction du champ des entreprises concernées par la certification des comptes</b>	18	La perte de nombreux mandats d'audit légal impose un <b>renouvellement de la pratique des professionnels de l'audit</b> , fondée sur le l'approfondissement de leur posture commerciale et de leurs compétences en matière d' <b>audit extra financier</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Pratiques professionnelles	<b>Autorisation des démarches commerciales</b>	19	L'assouplissement du cadre réglementaire de la pratique commerciale des cabinets <b>accompagne l'évolution culturelle de la profession en la matière</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**Légende**

- Impact majeur** sur l'activité de l'ensemble des cabinets
- Impact modéré** : activité de l'ensemble des cabinets moyennement impactée, ou impacts importants mais pour certains cabinets seulement
- Impact limité** à l'activité de quelques cabinets spécialisés

## 2. Enjeux d'adaptation des cabinets

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

La préservation du positionnement privilégié des cabinets d'expert-comptable auprès des dirigeants d'entreprise, dans un contexte concurrentiel plus intense que par le passé, appelle une **adaptation des stratégies d'entreprise à 3 niveaux** : (1) une montée en gamme et une diversification des **prestations réalisées**, y.c. sur les prestations historiques et récurrentes de production comptable et sociale (expertise sectorielle, nouveaux services associés à la présentation des documents comptables obligatoires...), (2) une évolution continue des **modes de production**, notamment en s'appuyant sur les possibilités offertes par l'amélioration des logiciels métiers (automatisation des tâches de saisie...), (3) une adaptation des pratiques commerciales enfin, pour **valoriser les spécificités du cabinet** et ses avantages concurrentiels sur le marché des prestataires spécialisés des entreprises.

#### Principales tendances d'évolution de l'environnement des cabinets

- **Externalisation** des fonctions non cœur de métier des entreprises
- Hausse de la demande sur les prestations traditionnelles (production et révision comptable, production sociale) et sur des **prestations plus diversifiées** et à forte valeur ajoutée
- Accélération de l'**automatisation** des tâches de production comptable et juridique
- Diffusion de technologies innovantes permettant le **développement de nouvelles offres** d'accompagnement des entreprises
- **Réduction** du champ des activités réservées aux cabinets
- **Levée des contraintes** sur les pratiques commerciales

#### Contexte concurrentiel

Le développement rapide d'acteurs hors branche spécialistes de la « comptabilité en ligne » engendre une **intensification concurrentielle**, sur 2 plans :

- **externe** à la branche : captation d'un volume important de clients potentiels des cabinets (micro-entrepreneurs, professions libérales, start-ups...)
- **interne** à la branche : nécessité renforcée pour chaque cabinet de valoriser la spécificité de ses prestations, du fait de la baisse de la valeur ajoutée perçue des prestations classiques de production comptable et sociale (prestations « automatisables ») et la hausse des exigences des clients des cabinets qui en découle (pertinence des prestations délivrées, des pratiques tarifaires...)

#### Enjeux d'adaptation pour les cabinets

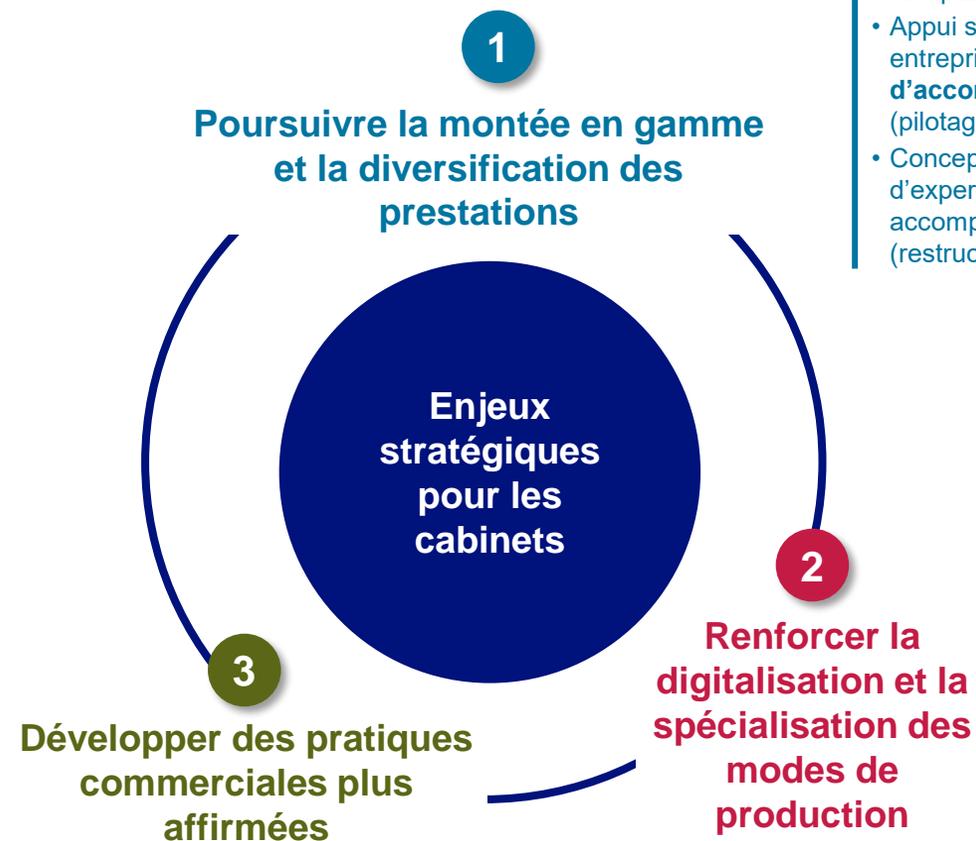


## 2. Enjeux d'adaptation des cabinets

*Montée en gamme et diversification des offres, en s'appuyant sur les possibilités numériques et en déployant des pratiques commerciales plus affirmées*

### Contexte d'intensification concurrentielle

- Amélioration de la capacité à **décrypter** le paysage concurrentiel, les tendances des besoins clients et les **arguments différentiant** auprès des différents segments de clientèles (entrepreneurs, métiers du conseil, entreprises du numérique, professions libérales...)
- **Modernisation et diversification des pratiques de promotion** du cabinet et de ses offres (visibilité digitale du cabinet, campagnes mails, intégration de réseaux d'apporteurs d'affaires, organisation d'événements auprès de prospects...)
- **Adaptation des pratiques tarifaires** aux pratiques du marché des prestataires spécialisés (avocats, cabinets de conseil...) et en cohérence avec les capacités des différents types de clients



- **Spécialisation des interventions**, y compris sur la production comptable et sociale (expertise sectorielle...)
- Appui sur le positionnement d'expert de haut niveau auprès des entreprises pour prendre en charge les **besoins d'accompagnement plus complexes** et à forte valeur ajoutée (pilotage d'entreprise, gestion patrimoniale, expertise sociale...)
- Conception d'**offres plus intégrées** s'appuyant sur une variété d'expertises (comptables, juridiques, SI, RH...) pour accompagner les clients dans des projets d'ampleur (restructuration d'entreprise...)

- **Amélioration des processus de production** pour absorber la croissance de la demande sur les **activités de production comptable et sociale** et ainsi réaliser des gains de productivité :
  - intégration des **solutions digitales d'automatisation** des tâches de saisie et indexation des données, développement des activités de paramétrage
  - adaptation des **process de contrôle** des données et documents générés automatiquement...
- Déploiement de modes de production adaptés au développement de **prestations d'accompagnement et de conseil spécialisé** :
  - exploitation des **possibilités digitales** pour améliorer la qualité des interventions (concentration sur les cas spécifiques) et l'offre de services (analyse de données, datavisualisation, outils d'appui à la gestion en ligne...)
  - mise en œuvre de **methodologies spécifiques** à chaque nouvelles prestations développées (audit extra-financier, conseil en gestion patrimoniale...)
  - structuration d'**interventions pluridisciplinaires** pour prendre en charge des projets complexes

### 3. Leviers d'adaptation des cabinets

*2 principaux leviers d'adaptation : l'évolution des organisations du travail et l'adaptation des compétences des professionnels*

La prise en charge de ces 3 types d'enjeux (évolution des offres, des modes de production et pratiques commerciales) appelle la **poursuite de la mutation organisationnelle et culturelle de la profession** : capacité à maintenir un haut niveau de technicité, argument différenciant des cabinets sur le marché des prestataires spécialisés auprès des entreprises, tout en renforçant la posture conseil et commerciale de l'ensemble des professionnels à tous les niveaux du cabinet, intégration de compétences spécifiques et développement des synergies entre spécialistes pour diversifier les prestations, adaptation des stratégies de management et de gestion des ressources humaines pour attirer et fidéliser les profils clés...

Les **leviers** d'adaptation des cabinets peuvent ainsi être analysés selon **2 axes** : (1) l'évolution des organisations du travail et (2) l'adaptation des compétences des professionnels.

**Principaux enjeux stratégiques pour les cabinets**

- **Spécialisation des positionnements** des cabinets
- **Montée en gamme** des prestations
- Développement de **nouvelles offres** d'accompagnement des besoins complexes des entreprises, en valorisant le positionnement d'**expert** de proximité des entreprises et en s'appuyant sur les **possibilités numériques**
- Réalisation de **gains de productivité** sur les prestations régulières de production comptable et sociale en adaptant les **outils** et **processus** de production
- Mise en œuvre de **pratiques commerciales** plus spécifiques aux clientèles cibles et mettant davantage en valeur les avantages concurrentiels propres au cabinet

**2 leviers d'adaptation pour les cabinets**



### 3. Leviers d'adaptation des cabinets

## La montée en gamme des prestations appelle la structuration d'équipes plus spécialisées et le développement d'interventions pluridisciplinaires

### Une organisation du travail plus spécialisée

La montée en gamme des prestations des cabinets, couplée à la nécessité de spécialiser les positionnements et de développer de nouvelles offres, appellent le déploiement d'une organisation du travail plus spécialisée : alors qu'un même professionnel intervenait auparavant sur plusieurs champs d'activités (production comptables et sociale par exemple), les périmètres de mission sont de plus en plus **concentrés** sur un domaine particulier, des **pôles de spécialité** et **fonctions de référents** se structurent, les **recrutements** de juristes ou consultants spécialisés se développent. Cette tendance nécessite d'approfondir la **capacité de collaboration** des différents spécialistes, pour construire des interventions pluridisciplinaires de haut niveau, et d'**harmoniser** les processus de travail à l'échelle de l'ensemble du cabinet.



#### Une structuration renforcée d'équipes de spécialistes

- Intervention des professionnels sur des champs de plus en plus **spécialisés dans leur discipline**  
*Exemples : consolidation des comptes de filiales d'une structure, gestion des paies des entreprises d'un secteur particulier, conseil sur l'adaptation des processus de comptables des banques...*
- Au sein des cabinets, y.c petites structures, structuration d'**équipes spécialisées** par secteur, domaine d'activités et prestations : organisation en **pôles de spécialité**
- Poursuite de la structuration du secteur en **réseaux et groupements** de manière à s'appuyer sur des expertises internes plus poussées et plus variées que par le passé :  
*Hausse du poids des réseaux et groupements de cabinets (d'environ un quart des salariés dans des réseaux à plus de 40% en 10 ans)*  
*Centralisation de certaines expertises à l'échelle du réseau, mobilisables pour l'ensemble des cabinets (expert en gestion patrimoniale...)*



#### Des synergies entre spécialités à développer

- Développement d'**interventions pluridisciplinaires** pour délivrer des prestations plus haut de gamme, répondant à des enjeux complexes des clients, et donc développer la **capacité à collaborer** chez des spécialistes de disciplines différentes  
*Exemple : collaboration des spécialistes de l'expertise-comptable, des spécialistes en droit social, des spécialistes en conseil RH pour accompagner un client sur le pilotage de sa masse salariale, au regard de ses enjeux RH, comptables et financiers, de développement stratégique*
- Des modes de collaboration qui se développent aussi avec des **partenaires externes spécialistes** (avocats en droit social, en droit des affaires...) ou des acteurs du tissu économique local (banques...)



#### Une harmonisation des processus de travail pour garantir la qualité

- Formalisation renforcée des **processus de travail** : méthodologies, guides utilisateurs, retours d'expérience sur des cas spécifiques... pour garantir la qualité des processus de travail et améliorer la communication entre spécialistes
- Organisation de la **mutualisation des ressources** pour gagner en efficacité et mieux partager l'information entre spécialistes  
*Exemples : recours à des outils digitaux favorisant le partage des informations (réseaux sociaux d'entreprise...), mise en place veille mutualisée, de centres de ressources partagées...*

### 3. Leviers d'adaptation des cabinets

*Les enjeux relatifs à l'intégration digitale du cabinet, au management et aux pratiques RH, aux pratiques commerciales sont de plus en plus prégnants*

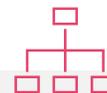
#### Des besoins renforcés sur les domaines en support à l'activité

Le déploiement d'une organisation du travail plus spécialisée et plus articulée avec les besoins spécifiques des clients appelle le renforcement continu de fonctions en support aux activités du cœur de métier des cabinets : une **intégration digitale à tous les niveaux** de l'organisation (logiciels métiers performants, process de transmission des données entre clients et cabinets optimisés, adaptation des process de travail interne : ressources partagées, télétravail...), une évolution des **pratiques managériales et RH** permettant de garantir la **qualité des process de travail**, ainsi que l'**adéquation entre les besoins et les compétences** disponibles, l'adaptation enfin des **capacités commerciales et marketing** pour valoriser les prestations du cabinet. Selon les modes d'organisation et la taille des cabinets, ces besoins sont pris en charge par les professionnels du cœur d'activité (expert-comptable dirigeant, collaborateur expérimenté...), des professionnels spécialistes intégrés au cabinet (DSI, DRH...) et/ou des partenaires spécialistes externes.



#### Un renforcement de l'intégration digitale du cabinet

- Nécessité renforcée d'intégrer des **outils digitaux d'appui à la production**, répondant aux objectifs de développement du cabinet :  
*Exemples : outils de production comptable et sociale permettant des paramétrages fins par secteur d'activité et une mise à jour automatique en cas d'évolutions réglementaires...*  
*Outils complémentaires répondant aux besoins spécifiques de certains métiers (analyse de données...)*
- Accompagnement des **clients** dans l'appropriation de modes dématérialisés de transmission des données
- Structuration d'une **veille technologique**, développement des **fonctions « méthode »**  
*La fonction « méthode » dans les cabinets : à l'articulation entre la structuration de nouvelles méthodes de travail, l'intégration de nouveaux outils et le développement de nouvelles prestations*
- **Approfondissement du support SI** pour piloter l'intégration digitale et garantir un haut niveau de sécurité des données numérisées



#### Une plus grande formalisation managériale et RH

- La spécialisation des professionnels appelle une plus grande formalisation des **postes et grades** d'intervention, pour clarifier les périmètres d'intervention
- En découle une plus grande formalisation de **processus managériaux** : fixation d'**objectifs** et d'exigences en termes de compétences par niveau, mise en place de **processus d'évaluation** (entretiens réguliers, revue de performance...)
- L'évolution des modes managériaux contribue grandement à l'**attractivité** vers le secteur des cabinets (clarification des perspectives professionnelles, développement du télétravail...) et à la **fidélisation** de ressources plus spécialistes que par le passé.
- **Approfondissement des compétences RH** (managers et fonctions support) pour accompagner le développement de compétences spécialisées : formalisation des besoins en compétences, formation, adaptation des processus de recrutement pour capter des profils spécialistes...



#### Un besoin de structuration des capacités commerciales

- **Nécessité d'un appui commercial et marketing** pour promouvoir une offre diversifiée, via l'intégration de profils spécialistes dans les plus grands cabinets ou réseaux, du développement des compétences des responsables dans les structures de plus petites tailles
- Renforcement des **activités de veille concurrentielle** et **veille marché** pour permettre la conception régulière de nouvelles offres d'accompagnement des entreprises

### 3. Leviers d'adaptation des cabinets

## Les axes de compétences stratégiques à court et moyen terme pour répondre aux enjeux stratégiques et organisationnels des cabinets

#### 6 axes de compétences stratégiques pour l'avenir

6 principaux axes de compétences se dégagent comme étant particulièrement stratégiques pour les cabinets à court et moyen termes pour s'adapter aux mutations de leur environnement et répondre aux enjeux stratégiques et organisationnels qui en découlent.

En premier lieu, l'approfondissement des « **techniques métiers** » constitue l'axe essentiel de **différenciation des cabinets** sur le marché des prestataires de haut niveau des entreprises. L'adaptation continue des **modes managériaux et de GRH** constitue un second levier majeur (conduite du changement, adaptation des pratiques de recrutement pour intégrer de nouveaux profils spécialistes et fidéliser les talents...). Le développement continu des **compétences digitales**, couplée à l'évolution de la culture professionnelle vers la valorisation de la « **posture conseil** » sont nécessaires pour accompagner le **développement de nouvelles prestations**. Dans ce contexte, l'approfondissement des **qualités commerciales et de communication** apparaît de plus en plus stratégique dans ce contexte (valorisation de nouvelles offres, des spécificités du positionnement vis-à-vis des concurrents...). Enfin, le maintien d'un haut niveau d'efficacité professionnelle et de process respectant les règles déontologiques spécifiques à la profession réglementée de l'expertise-comptable reste essentielle pour préserver l'image de tiers expert de confiance auprès des dirigeants.

#### Principaux enjeux stratégiques pour les cabinets

- **Spécialisation des positionnements** des cabinets
- **Montée en gamme** des prestations
- Développement de **nouvelles offres** d'accompagnement des besoins complexes des entreprises, en valorisant le positionnement d'**expert** de proximité des entreprises et en s'appuyant sur les **possibilités numériques**
- Réalisation de **gains de productivité** sur les prestations régulières de production comptable et sociale en adaptant les **outils** et **processus** de production
- Mise en œuvre de **pratiques commerciales** plus spécifiques aux clientèles cibles et mettant davantage en valeur les avantages concurrentiels propres au cabinet

#### Principaux leviers organisationnels

##### Une organisation du travail plus spécialisée

- Structuration renforcée d'équipes de spécialistes
- Développement des synergies entre spécialités
- Harmonisation des processus de travail pour garantir la qualité

##### Des besoins renforcés sur les domaines en support à l'activité

- Renforcement de l'intégration digitale du cabinet
- Plus grande formalisation managériale et RH
- Besoin accru de structuration des capacités commerciales



Techniques métiers



Management et  
coordination



Compétences  
digitales



Posture conseil, anglais



Commercial et  
communication



Efficacité professionnelle  
et déontologie

### 3. Leviers d'adaptation des cabinets

*L'approfondissement des techniques métiers, axe essentiel pour la prise en charge de besoins de plus en plus complexes et spécifiques*

6 axes de compétences  
stratégiques pour l'avenir

Techniques métiers

Management et  
coordination

Compétences digitales

Posture conseil, anglais

Commercial et  
communication

Efficacité professionnelle  
et déontologie

#### Objectifs des cabinets

- Maintenir le positionnement d'expert incontournable des entreprises
- Répondre à une demande en hausse sur les prestations traditionnelles et sur des prestations plus spécialisées
- S'appuyer sur les nouvelles technologies pour améliorer les processus de production et développer de nouvelles offres

#### Axe de compétences stratégique engendré



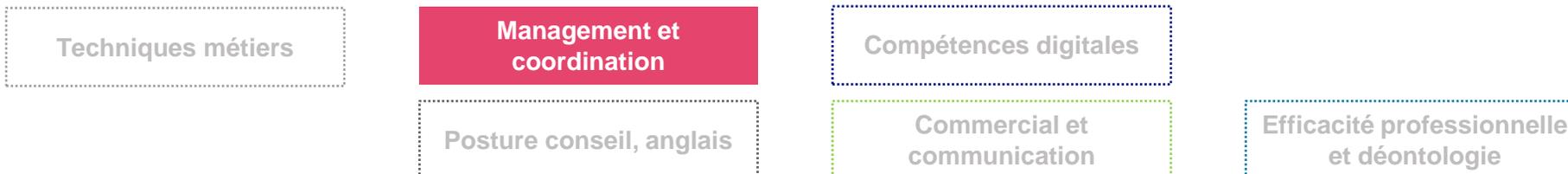
#### Techniques métiers

- Montée en compétences des collaborateurs sur les **prestations traditionnelles** pour améliorer l'**efficacité opérationnelle**, en particulier dans la production comptable et la production des paies : capacité à anticiper les cas complexes et à les traiter dans les délais, renforcement des processus de contrôle pour s'assurer de la conformité des productions avec les exigences clients et la réglementation applicable...
- Développement d'une connaissance approfondie des **techniques par secteur d'activités** pour permettre la spécialisation sectorielle des prestations, et ainsi un plus grand niveau de technicité dans les interventions
- Développement de compétences relatives à la prise en charge d'**opérations complexes** :
  - Déploiement à l'international : stratégies d'implantation...
  - Aide à la création d'entreprise : choix du statut, business plan...
  - Accompagnement des transmissions-reprises d'entreprises : ciblage de l'acquéreur, audit de vente...
  - Gestion de patrimoine : statut du dirigeant, conseil en investissement auprès du dirigeant
  - Pilotage stratégique et financier : contrôle de gestion, consolidation, analyse financière...

### 3. Leviers d'adaptation des cabinets

*Les qualités de management et de coordination, centrales pour déployer une organisation du travail plus spécialisée et fidéliser les talents*

6 axes de compétences  
stratégiques pour l'avenir



#### Objectifs des cabinets

- Coordonner les différentes expertises du cabinet pour répondre à l'élargissement du périmètre d'intervention
- Réorganiser les activités entre prestations traditionnelles et nouveaux services
- Accompagner la montée en compétences des collaborateurs pour répondre à la hausse des exigences de la clientèle
- Recruter de nouveaux profils pour porter la diversification des prestations, fidéliser les professionnels expérimentés
- Développer les outils de travail à distance, dans une optique de flexibilité des organisations du travail et adaptabilité aux aptitudes des collaborateurs



#### Management et coordination

- Développement de la coordination des activités via l'**approfondissement de compétences managériales** : adaptation des routines managériales aux profils managés et objectifs stratégiques visés par le cabinet (définition d'objectifs, de process communs...), qualité d'animation de groupes de professionnels de plus en plus spécialistes, pratique du feedback, développement des outils digitaux de collaboration...
- Renforcement de la capacité à tisser des **partenariats** entre équipes de pôles de spécialité différents et avec l'environnement extérieur au cabinet (réseaux d'apporteurs d'affaires, partenaires informatiques, graphistes...) : connaissances du tissu économique local, compétences en gestion de projet, évènementiel, marketing...
- Approfondissement des **compétences RH des fonctions managériales** pour accompagner les besoins de recrutement, les besoins en compétences des collaborateurs (formation, mentorat, gestion des carrières...) et fidéliser les talents : identification des leviers de fidélisation de chaque professionnel, développement de modes managériaux équilibrant aptitudes individuelles et dynamique collective...
- Développer la sensibilité des dirigeants et managers aux méthodes et outils de la **conduite du changement**, pour accompagner l'évolution culturelle des cabinets, vers des professionnels en capacité de maintenir un haut niveau de technicité comptable et réglementaire, tout en développant la posture conseil et commerciale

### 3. Leviers d'adaptation des cabinets

*La poursuite de l'intégration digitale des cabinets, une nécessité pour accompagner la montée en gamme des prestations*

**6 axes de compétences stratégiques pour l'avenir**

Techniques métiers

Management et coordination

**Compétences digitales**

Posture conseil, anglais

Commercial et communication

Efficacité professionnelle et déontologie

#### Objectifs des cabinets

- Développer l'automatisation des prestations dans plusieurs domaines d'activités selon les priorités stratégiques du cabinet (production comptable et paie, certaines tâches de l'audit, du juridique...) pour réduire les tâches chronophages et répétitives (collecte, saisie, contrôle de 1<sup>er</sup> niveau...)
- Outiller et former les collaborateurs à l'utilisation des logiciels d'analyse et de visualisation de données comptables et financières, pour fournir des services de pilotage comptable et financier à plus haute valeur ajoutée
- Assurer la sécurité des échanges de données

#### Axe de compétences stratégique engendré



#### Compétences digitales

- Maîtrise des **logiciels métiers** sur les fonctionnalités de base et fonctionnalités avancées : capacités à **paramétrer** les outils, anticiper et gérer les cas complexes, former collaborateurs ou clients à la prise en main
- **Veille technologique** pour améliorer les processus de production en s'appuyant sur les possibilités des solutions digitales, en particulier l'adaptation des process de collecte de données et de production comptable et sociale
- Utilisation des **outils informatiques** pour mener des analyses de données dans le cadre de diagnostics comptables, financiers, sociaux..., pour effectuer des **tests de cohérence** et vérifier la qualité des flux d'informations...
- Montée en compétences sur des **outils de travail à distance** pour accompagner la diffusion du télétravail et de la relation digitale avec le client
- Développement des compétences en **sécurité des réseaux informatiques** et les connaissances en matière de **protection des données**, capacité à assurer la sécurité des échanges et du stockage des données en interne et à sensibiliser les clients aux enjeux de cybersécurité

### 3. Leviers d'adaptation des cabinets

*Le développement de la posture conseil, une dimension fondamentale pour la diversification des prestations des cabinets*

**6 axes de compétences  
stratégiques pour l'avenir**

Techniques métiers

Management et  
coordination

Compétences digitales

**Posture conseil, anglais**

Commercial et  
communication

Efficacité professionnelle  
et déontologie

#### Objectifs des cabinets

- Répondre à une demande en hausse sur des besoins spécifiques des entreprises et diversifier les prestations du cabinet
- Associer l'automatisation des prestations traditionnelles au renforcement des prestations à haute valeur ajoutée
- Accompagner les clients dans la complexification de leurs systèmes de gestion et l'internationalisation de leurs enjeux
- Répondre aux exigences croissantes de la clientèle en matière de qualité des services

#### Axe de compétences stratégique engendré



#### Posture conseil, anglais

- Approfondissement des **soft skills** (présentation orale, techniques d'animation de groupe...) à l'ensemble des niveaux de l'organisation, pour renforcer la **proximité** au client et la capacité à fournir une prestation **sur-mesure**
- Renforcement des compétences d'**analyse critique** des professionnels des cabinets :
  - En matière de **traitement de données** : prise de **recul** sur les possibilités d'automatisation, articulation des analyses de données avec les objectifs d'une mission, détection d'anomalies, contrôle et enrichissement d'éléments intégrés ou traités automatiquement...
  - Appui sur une **compréhension large du contexte économique et social des clients** pour les accompagner sur la prise en charge de leurs besoins spécifiques (conseil en stratégie de développement, accompagnement des restructurations, appui à l'élaboration d'un accord d'entreprise...)
- Capacités à développer l'**orientation client** à travers des réponses précises, structurées et adaptées aux besoins spécifiques
- Généralisation de la fluidité en anglais pour accompagner les clients dans leurs **problématiques internationales** (relation avec les fournisseurs étrangers, création de filiale, consolidation...) et maîtriser les normes et systèmes comptables, financiers et technologiques internationaux (normes IFRS...)

### 3. Leviers d'adaptation des cabinets

*L'adaptation des compétences commerciales, condition pour développer l'activité et valoriser les compétences spécifiques des cabinets*

6 axes de compétences  
stratégiques pour l'avenir

Techniques métiers

Management et  
coordination

Compétences digitales

Posture conseil, anglais

Commercial et  
communication

Efficacité professionnelle  
et déontologie

#### Objectifs des cabinets

- Promouvoir une offre plus intégrée, diversifiée et spécialisée par secteur et type de prestations
- Mettre en avant ses axes différenciants dans un contexte concurrentiel plus intense
- Capturer de nouveaux profils de clients (clientèle plus diplômée, entrepreneurs, entreprises du numérique...), développer la visibilité de l'offre dans le tissu économique local
- S'appuyer sur de multiples canaux de promotion pour faire connaître l'offre du cabinet : visibilité internet, marketing digital, structuration des réseaux d'apporteurs d'affaires locaux...



#### Commercial et communication

- Approfondissement du **sens commercial** des collaborateurs à l'ensemble des niveaux, aussi bien dans l'accueil et les réponses apportées aux clients au quotidien, que dans la capacité à répondre à des appels d'offres complexes : définition du **rôle de chaque métier et professionnel** de l'organisation dans le développement commercial du cabinet
- Professionnalisation de la **démarche commerciale** dans les cabinets à plusieurs niveaux :
  - **définition de la stratégie** commerciale : objectifs de vente par types de prestations et clients (objectifs de développement extensif du portefeuille en intégrant de nouveaux clients et de développement intensif en élargissant le panel des prestations réalisées pour un même client), positionnement vis-à-vis des concurrents...
  - **conception** d'offres : formalisation de nouvelles offres à partir d'une analyse poussée des besoins clients, réponses à des appels d'offres...
  - **promotion et valorisation** financière des prestations : adaptation des politiques tarifaire, valorisation des prestations de conseil...
- Acquisition de compétences en **stratégie marketing** (études de marché, identification des modes de communication...), **marketing digital** (logiciels de gestion de la relation client (CRM), optimisation du référencement internet, mailings...) et **animation commerciale** (événements, campagnes publicitaires...)

### 3. Leviers d'adaptation des cabinets

*Le maintien d'un haut niveau d'exigence sur l'efficacité professionnelle et la déontologie, nécessaire pour préserver l'image d'expert de proximité des dirigeants*

**6 axes de compétences  
stratégiques pour l'avenir**

Techniques métiers

Management et  
coordination

Compétences digitales

Posture conseil, anglais

Commercial et  
communication

**Efficacité professionnelle  
et déontologie**

#### Objectifs des cabinets

- Répondre à la hausse des exigences de la clientèle
- Déployer des activités à haute valeur ajoutée en complément des prestations traditionnelles
- Améliorer la coordination entre expertises pour proposer des offres de services plus intégrées, répondant à des besoins plus complexes
- Elargir le périmètre d'intervention du cabinet et développer l'activité commerciale en respectant le cadre déontologique de la profession

#### Axe de compétences stratégique engendré



#### Efficacité professionnelle et déontologie

- Renforcement de la capacité des collaborateurs à **organiser leur charge de travail** selon les contraintes déclaratives réglementaires, le niveau de complexité d'un dossier, selon les étapes et priorités des projets
- Approfondissement des qualités de **gestion de projet** afin d'améliorer l'efficacité dans les prestations traditionnelles et dégager du temps de travail aux prestations à haute valeur ajoutée
- Développement de la capacité à **piloter et coordonner des projets transverses** impliquant une variété de spécialités et des acteurs internes et externes au cabinet
- Compréhension des **enjeux déontologiques et de sécurité de l'information** propres aux services spécifiques développés : données financières et comptables, gestion patrimoniale, transmissions-reprises, audit des petites entreprises, expertise sociale...

### 3. Leviers d'adaptation des cabinets

## Axes de compétences stratégiques prioritaires pour les principaux « groupes métiers » : principes d'analyse

Les effets des mutations sur les compétences peuvent être déclinés à l'échelle des métiers :

#### 8 groupes métiers analysés

-  Ensemble des métiers
-  Fonctions de direction et management
-  Métiers de l'expertise comptable
-  Métiers de l'audit
-  Métiers du droit des sociétés et droit fiscal
-  Métiers du social
-  Métiers du conseil
-  Métiers des fonctions support

**1** Positionnement des principaux groupes métiers impactés par chaque mutation sur les axes de compétences stratégiques engendrés

**2** Priorisation des axes de compétences stratégiques pour chacun des groupes métiers et identification des principaux enjeux de compétences

#### Les 6 axes de compétences stratégiques identifiés

*Les 19 facteurs de changement structurants*

	Techniques métiers	Management et coordination	Compétences digitales	Posture conseil, anglais	Commercial et communication	Efficacité professionnelle et déontologie
1. Croissance économique						
....						
11. Automatisation de la production comptable						

**Exemple :** L'automatisation de la production comptable concerne principalement les métiers de l'expertise comptable. Cela occasionne des besoins de compétences sur le plan technologique et managérial, conduit à approfondir la posture conseil et l'efficacité professionnelle de ces métiers.

	Techniques métiers	...	Efficacité professionnelle et déontologie
 Métiers de l'expertise comptable	●●● Diversifier les prestations en se renforçant techniquement		●● Organiser sa charge de travail avec efficacité
...			
 Métiers du conseil	●● Diversifier les prestations en se renforçant techniquement		

**Exemple :** Le renforcement de l'expertise des techniques métiers, axe majeur de soutien à la diversification des prestations des cabinets, constitue l'enjeu le plus prioritaire pour les métiers de l'expertise comptable

#### Légende

Niveau de priorité de l'axe de compétence

- Fort ●●●
- Moyen ●●
- Modéré ●

### 3. Leviers d'adaptation des cabinets

*Axes de compétences stratégiques pour les principaux « groupes métiers » :  
matrice facteurs de changement x axe de compétences (1/3)*

#### Légende

-  Ensemble des métiers
-  Fonctions de direction et management
-  Métiers de l'expertise comptable
-  Métiers de l'audit
-  Métiers du droit des sociétés et droit fiscal
-  Métiers du social
-  Métiers du conseil
-  Métiers des fonctions support

	Contexte économique et demande des clients	Techniques métiers	Management et coordination	Compétences digitales	Posture conseil, anglais	Commercial et communication	Efficacité professionnelle et déontologie
1. Croissance économique							
2. Tertiarisation de l'économie						 	
3. Internationalisation des activités des entreprises		 					
4. Hausse continue des créations d'entreprises							
5. Accompagnement des transmissions-reprises d'entreprises		  	  		  		
6. Hausse des opérations de fusions-acquisitions		 	 			 	
7. Externalisation des fonctions administratives et comptables des entreprises							
8. Besoins de conseil à haute valeur ajoutée		 			  		
9. Accompagnement du dirigeant en matière de gestion patrimoniale							

### 3. Leviers d'adaptation des cabinets

*Axes de compétences stratégiques pour les principaux « groupes métiers » :  
matrice facteurs de changement x axe de compétences (2/3)*

#### Légende

-  Ensemble des métiers
-  Fonctions de direction et management
-  Métiers de l'expertise comptable
-  Métiers de l'audit
-  Métiers du droit des sociétés et droit fiscal
-  Métiers du social
-  Métiers du conseil
-  Métiers des fonctions support

<i>Environnement technologique</i>	Techniques métiers	Management et coordination	Compétences digitales	Posture conseil, anglais	Commercial et communication	Efficacité professionnelle et déontologie
10. Automatisation de la production comptable						
11. Automatisation de la clôture comptable						
12. Développement de solutions d'appui au pilotage financier						
13. Collecte automatisée de la documentation et des données financières, informatisation du pilotage des missions d'audit						
14. Automatisation de la production des paies						
15. Généralisation des téléprocédures						
16. Développement des outils de travail à distance et des fonctionnalités d'appui au suivi clients						

### 3. Leviers d'adaptation des cabinets

*Axes de compétences stratégiques pour les principaux « groupes métiers » :  
matrice facteurs de changement x axe de compétences (3/3)*

#### Légende

-  Ensemble des métiers
-  Fonctions de direction et management
-  Métiers de l'expertise comptable
-  Métiers de l'audit
-  Métiers du droit des sociétés et droit fiscal
-  Métiers du social
-  Métiers du conseil
-  Métiers des fonctions support

<i>Réglementation professionnelle</i>	Techniques métiers	Management et coordination	Compétences digitales	Posture conseil, anglais	Commercial et communication	Efficacité professionnelle et déontologie
17. Périmètre d'intervention et activités réservées des EC						
18. Réduction du champ des entreprises concernées par la certification des comptes						
19. Autorisation des démarches commerciales	 					

### 3. Leviers d'adaptation des cabinets

*Axes de compétences stratégiques pour les principaux « groupes métiers » :  
priorisation et identification des principaux enjeux*

	Techniques métiers	Management et coordination	Compétences digitales	Posture conseil, anglais	Commercial et communication	Efficacité professionnelle et déontologie
 <b>Direction &amp; management</b>	● Diversifier les prestations en se renforçant techniquement	●●● <b>Coordonner des expertises plus variées et reconfigurer les activités</b>	●● Réussir l'intégration digitale du cabinet	● Développer l'orientation client et la capacité à valoriser les données traitées en préconisations	●● Renforcer la structuration de la démarche commerciale du cabinet	●● Accompagner la reconfiguration des activités en garantissant le respect des règles déontologiques
 <b>Expertise comptable</b>	●●● Diversifier les prestations en se renforçant techniquement	●● Renforcer les partenariats entre expertises internes et externes	●●● <b>Maîtriser la production digitalisée et développer des analyses complémentaires</b>	●● Développer l'orientation client et la capacité à valoriser les données traitées en préconisations	●● Développer le sens commercial	●● Organiser sa charge de travail avec efficacité
 <b>Audit</b>	●● Appliquer des techniques complémentaires dans le cadre de nouvelles offres	●●● <b>Renforcer les partenariats entre expertises internes et externes</b>	●● Adapter les modes de collecte et les compétences en analyse des données	● Développer l'orientation conseil dans le cadre de nouvelles offres	●● Développer les offres complémentaires pour les cabinets impactés par la perte de mandats	●● Organiser sa charge de travail avec efficacité
 <b>Droit des sociétés / fiscal</b>	●●● Diversifier les prestations en se renforçant techniquement	●●● <b>Renforcer les partenariats entre expertises internes et externes</b>	●● Maîtriser la production digitalisée et développer des analyses complémentaires	● Développer l'orientation client et la capacité à valoriser les données traitées en préconisations	●● Développer le sens commercial	● Organiser sa charge de travail avec efficacité
 <b>Métiers du social</b>	●●● Diversifier les prestations en se renforçant techniquement	●● Renforcer les partenariats entre expertises internes et externes	●●● <b>Maîtriser la production digitalisée et développer des analyses complémentaires</b>	● Développer l'orientation client et la capacité à valoriser les données traitées en préconisations	●● Développer le sens commercial	●● Organiser sa charge de travail avec efficacité
 <b>Métiers du conseil</b>	●● Diversifier les prestations en se renforçant techniquement	●●● <b>Renforcer l'intégration des prestations de conseil aux autres champs d'activités</b>	●● Renforcer les compétences en analyse de données	●● Structurer de nouvelles prestations en articulant compétences spécifiques nouvelles et compétences historiques des cabinets	●●● <b>Développer le sens commercial, la communication &amp; les qualités de conduite du changement</b>	● Organiser sa charge de travail avec efficacité
 <b>Fonctions support</b>	●●● <b>Renforcer l'accompagnement (SI, RH, Marketing) de la spécialisation des métiers du cœur d'activité</b>	●● Poursuivre la structuration des capacités de support	●● Maîtriser les outils technologiques de support RH, marketing ou SI	● Valoriser le rôle de conseil et d'accompagnement de l'ensemble des professionnels du cabinet	●● Renforcer le support commercial & marketing	●● Identifier les priorités stratégiques d'appui métiers et s'organiser en fonction

**Légende**

Niveau de priorité de l'axe de compétence

Fort ●●●  
Moyen ●●  
Modéré ●

### 3. Leviers d'adaptation des cabinets

*L'élévation du niveau technique des métiers du cœur d'activité : priorité majeure pour développer de nouvelles spécialités et diversifier les prestations*

**En synthèse**



**Tendances principales de positionnement des cabinets**

- L'orientation majoritaire constatée dans les cabinets d'expertise comptable est la **montée en gamme** des activités
- Les stratégies de montée en gamme se traduisent par une tendance à la **diversification des prestations** et une **spécialisation** des modalités d'accompagnement des clients
- La montée en gamme de l'offre d'accompagnement s'accompagne d'une **réduction du chiffre d'affaires réalisé sur la mission traditionnelle** due à l'automatisation croissante des techniques de production comptable et d'établissement des comptes



**Tendances principales de développement des compétences des salariés des cabinets**

- 1 **L'élévation de la technique métier du cœur d'activité est le principal levier d'adaptation des collaborateurs aux évolutions de positionnement des cabinets**
- 2 La hausse des exigences techniques chez les métiers du cœur d'activité engendre les **besoins en compétences sur les autres axes identifiés** :
  - **Poursuite du développement de la posture conseil** : la spécialisation des collaborateurs du cœur d'activités et le développement sur des prestations spécifiques et plus haut de gamme exige d'être au plus proche des besoins des clients
  - **Transformation des 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
  - **Renforcement de la démarche commerciale** : la diversification des services dans des domaines concurrentiels implique de renforcer le sens et les techniques commerciales, en particulier chez les personnels d'encadrement des activités du cœur d'activité et la fonction marketing
  - **Approfondissement des qualités managériales** : la nécessité de coordonner une plus grande diversité d'expertises internes et externes, d'attirer et de fidéliser des ressources plus spécialisées, exigent un renforcement des capacités managériales des fonctions d'encadrement
  - **Maintien nécessaire d'un haut niveau d'efficacité opérationnelle** : la capacité à gérer sa charge de travail, en particulier pour les professionnels de la production comptable et juridique, s'impose pour dégager du temps aux activités à haute valeur ajoutée



**Implication majeure sur les stratégies RH des cabinets**

L'effort d'adaptation des cabinets pour intégrer l'exigence de spécialisation des profils passe en priorité par une **spécialisation des métiers actuels du cœur d'activité** comptable et social.

**L'intégration de nouveaux profils spécialisés** (consultants RH, consultants SI...) concerne majoritairement les plus grosses structures de la branche.

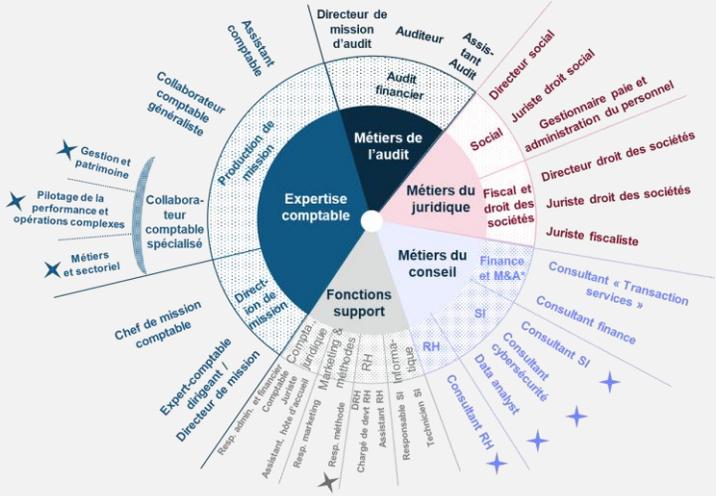
	<i>Présentation de la démarche</i>	<i>p 4</i>
I.	Mutations de l'environnement des cabinets, enjeux et leviers d'adaptation	<i>p 7</i>
II.	<b>Actualisation de la cartographie des métiers et des référentiels métiers-compétences de l'OMECA</b>	
1.	Actualisation de la cartographie des métiers de l'OMECA	<i>p 37</i>
2.	Référentiel de compétences des métiers de l'OMECA	<i>p 41</i>
3.	Elaboration des 34 fiches-métiers de l'OMECA	<i>p 43</i>
III.	Transformation des métiers des cabinets et enjeux emploi-compétences prioritaires	<i>p 48</i>
IV.	Plan d'actions emploi-formation pour la branche	<i>p 90</i>
	<i>Annexes</i>	<i>p 107</i>

**Partie II.**  
Actualisation de la  
cartographie et des  
fiches-métiers

Présentation de la partie  
*Les outils emploi-compétences proposés dans le cadre de l'étude*

Trois outils opérationnels ont été conçus dans le cadre de l'étude, dans l'optique de rendre compte et de formaliser les évolutions du contenu et des compétences des métiers exercés dans la branche

**Cartographie des métiers de la  
branche**



Actualisation de la cartographie au regard des mutations des métiers de la branche

**Référentiel de compétences**

Métier	Niveau	Compétences														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Expert-comptable	1															
Auditeur	1															
Juriste	1															
Consultant	1															

Description des compétences de chaque métier selon le niveau d'exigence

**Fiches métiers**



Construction des fiches métiers présentant les missions, les compétences et les conditions d'emplois

# 1. Une cartographie des métiers de l'OMECA actualisée

## Trois objectifs pour l'actualisation de la cartographie

### Objectifs de la mise à jour de la cartographie

#### 1 Opérationnalité

- ✓ Fournir une vision des métiers utile à l'ensemble des salariés et employeurs : maille de description des métiers applicable aux petits comme aux grands cabinets, permettant d'alimenter les réflexions des employeurs et salariés sur les possibilités d'évolutions professionnelles...
- ✓ Elaborer des **fiches métiers** pour chacun des métiers de la cartographie : appui pour l'élaboration d'outils RH internes (fiches de poste, offres d'emploi, démarche GPEC...), pour le positionnement des salariés dans l'exercice de leur métier (compétences à développer...)
- ✓ Permettre la mise en place d'**actions collectives de branche** : identification de métiers prioritaires, élaboration d'actions de branche adaptées (accompagnement des passerelles...)

#### 2 Ancrage dans la réalité d'exercice des métiers

- ✓ Adopter une maille de description des métiers tenant compte de la **réalité d'exercice et d'exigence** des métiers des cabinets, en lien avec les mutations de leur environnement (spécialisation des métiers de la comptabilité, intégration des métiers du conseil...)
- ✓ Mettre en valeur les **métiers en émergence**, appelés à se diffuser plus largement dans l'ensemble des cabinets à moyen terme

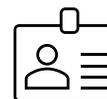
#### 3 Appui à la communication et attractivité des métiers

- ✓ Assurer la **cohérence avec les autres cartographies** de branche existantes, en particulier des branches proches (conseil...) : nombre de métiers répertoriés, niveaux de description des métiers...
- ✓ Adopter une présentation des métiers des cabinets **lisibles de tous**, y compris des acteurs externes à la profession (jeunes, étudiants, professionnels en reconversion...), et véhiculant une image attractive de la profession.

### Une variété de matériaux mobilisés



**65 entretiens** réalisés auprès des experts-comptables dirigeants et salariés de tous types de cabinets, permettant de recueillir des informations sur les tendances d'évolution des métiers de la branche



Analyse d'un **corpus d'environ 200 offres d'emploi** collectées auprès de cabinets de tous types et pour l'ensemble des grands domaines d'activité : intitulé de poste et leur fréquence, contenu des missions, compétences demandées...



Analyse des **cartographies métiers existantes** dans la profession, de leurs atouts et faiblesses



Analyse de **la documentation institutionnelle** sur les métiers de la profession et les métiers comptables : fiches métiers des acteurs de l'orientation (Onisep, Cidj...), fiches métiers de Pôle emploi, de l'Apec...

# 1. Une cartographie des métiers de l'OMECA actualisée

## Les principales nouveautés de la cartographie des métiers de l'OMECA

### Objectifs de la mise à jour de la cartographie

### Réponses apportées dans la nouvelle cartographie des métiers

1

#### Opérationnalité

Un nombre de métiers (34) **compatible avec les usages** de la cartographie par la branche :

- ✓ Maille de description des métiers permettant le **travail sur les passerelles** entre les métiers : 34 métiers aux missions et activités distincts, mais dont les compétences peuvent être décrites selon un référentiel de compétences commun, dans l'optique d'estimer des distances entre métiers à partir des écarts de compétences
- ✓ Introduction d'une logique de niveau d'exigence dans la formalisation des compétences attendues pour chaque métier, ce qui facilite l'identification des **formations prioritaires** dans une logique de GPEC de branche

2

#### Ancrage dans la réalité d'exercice des métiers

Une adaptation raisonnée de la cartographie aux **tendances d'évolution réelles** dans la profession :

- ✓ **Spécialisation** des métiers du cœur d'activité historique : création de 3 catégories de métiers de collaborateurs comptables spécialisés (métiers et sectoriel, gestion et patrimoine, pilotage de la performance et opérations complexes)
- ✓ Prise en compte du développement progressif des **métiers du conseil** : introduction de 6 métiers de consultants répartis dans 3 familles de métiers (conseil finance et M&A, conseil SI, conseil RH)

3

#### Appui à la communication et attractivité des métiers

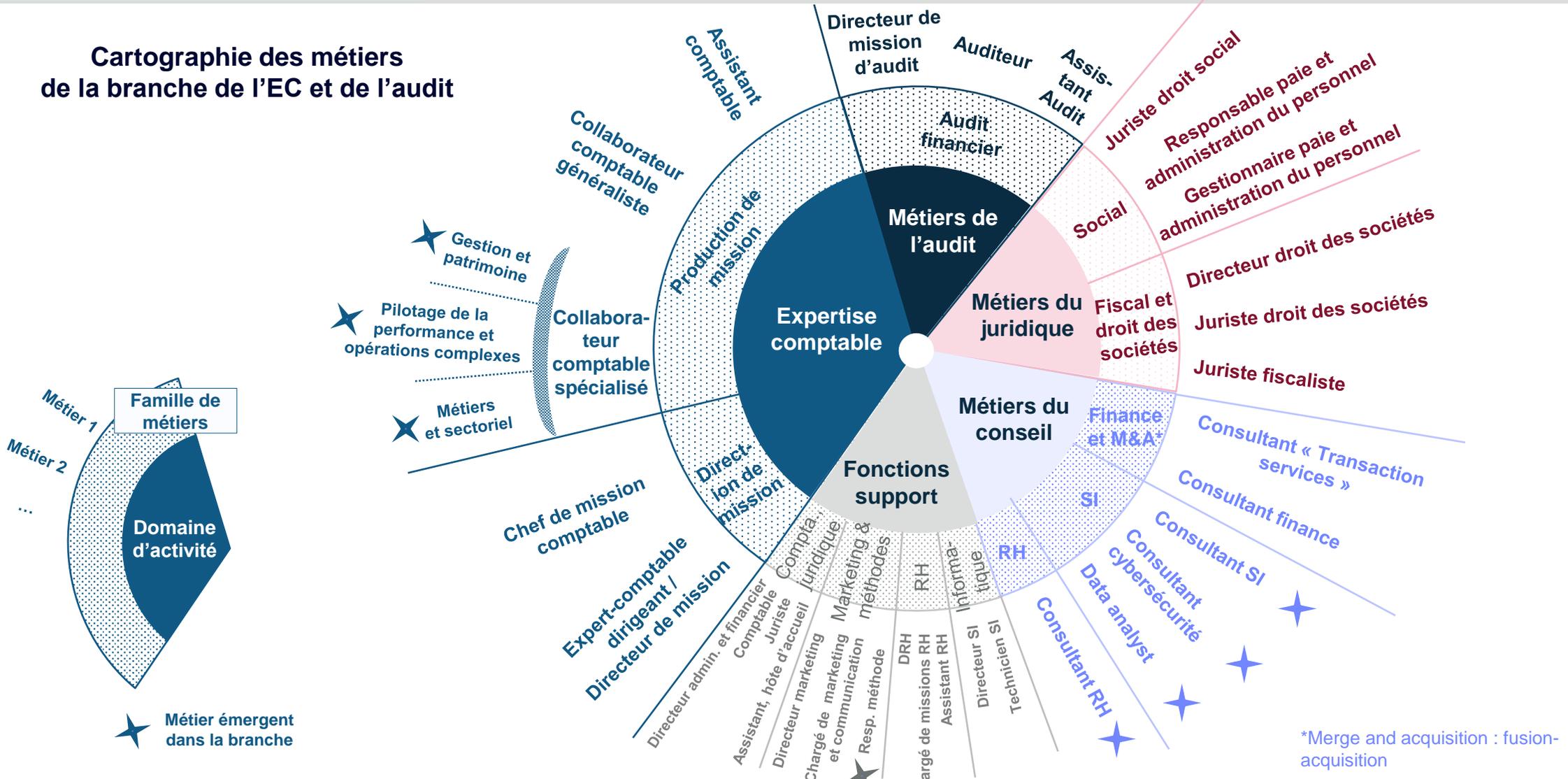
Une cartographie permettant de **valoriser les métiers des cabinets** à travers :

- ✓ Une **nomenclature unique**, indépendamment de la taille du cabinet (en 2010, distinction d'une cartographie « grands cabinets » et une cartographie « petits cabinets »), afin d'assurer la cohérence avec les cartographies d'autres branches et faciliter la lisibilité des métiers pour des acteurs externes (jeunes en orientation...)
- ✓ L'identification de **métiers émergents** dans la branche : collaborateurs comptables spécialisés, consultant SI, responsable méthode...
- ✓ La **valorisation des possibilités de mobilités** (à travers des passerelles ou actions de formation), levier d'attractivité de la branche

**Partie II.**  
Actualisation de la  
cartographie et des  
fiches-métiers

**1. Une cartographie des métiers de l'OMECA actualisée**  
*34 métiers répartis en 12 familles de métiers et 5 principaux domaines d'activité*

**Cartographie des métiers  
de la branche de l'EC et de l'audit**



\*Merge and acquisition : fusion-acquisition

# 1. Une cartographie des métiers de l'OMECA actualisée

## Focus sur les collaborateurs comptables spécialisés

La création de trois nouvelles catégories de collaborateurs comptables spécialisés vise à tenir compte de la tendance à **l'élévation du niveau technique** constatée sur du métier de collaborateur comptable qui se traduit par une **spécialisation croissante** dans divers orientations (sectorielle, pilotage de la performance, gestion du patrimoine)



*Collaborateur comptable  
généraliste*



### Mission principale

Le Collaborateur comptable généraliste est chargé de la production des dossiers d'expertise comptable pour une variété de types d'entreprise (taille, secteur...)



*Collaborateur comptable  
spécialisé métier et sectoriel*



### Mission principale

Le Collaborateur comptable spécialisé métier et sectoriel est chargé de la production des dossiers d'expertise comptable pour des entreprises d'un ou de quelques secteurs d'activité présentant des spécificités comptables, juridiques, fiscales importantes (entreprises agricoles, secteur public, banques-assurances, hôtellerie-restauration...).



*Collaborateur comptable  
opérations complexes et  
pilotage de la performance*



### Mission principale

Le Collaborateur comptable spécialisé en « pilotage de la performance et opérations comptables complexes » accompagne le client sur ses besoins comptables et financiers allant au-delà de la tenue comptable classique ou demandant un niveau de technicité élevé.



*Collaborateur comptable  
spécialisé gestion et  
patrimoine*



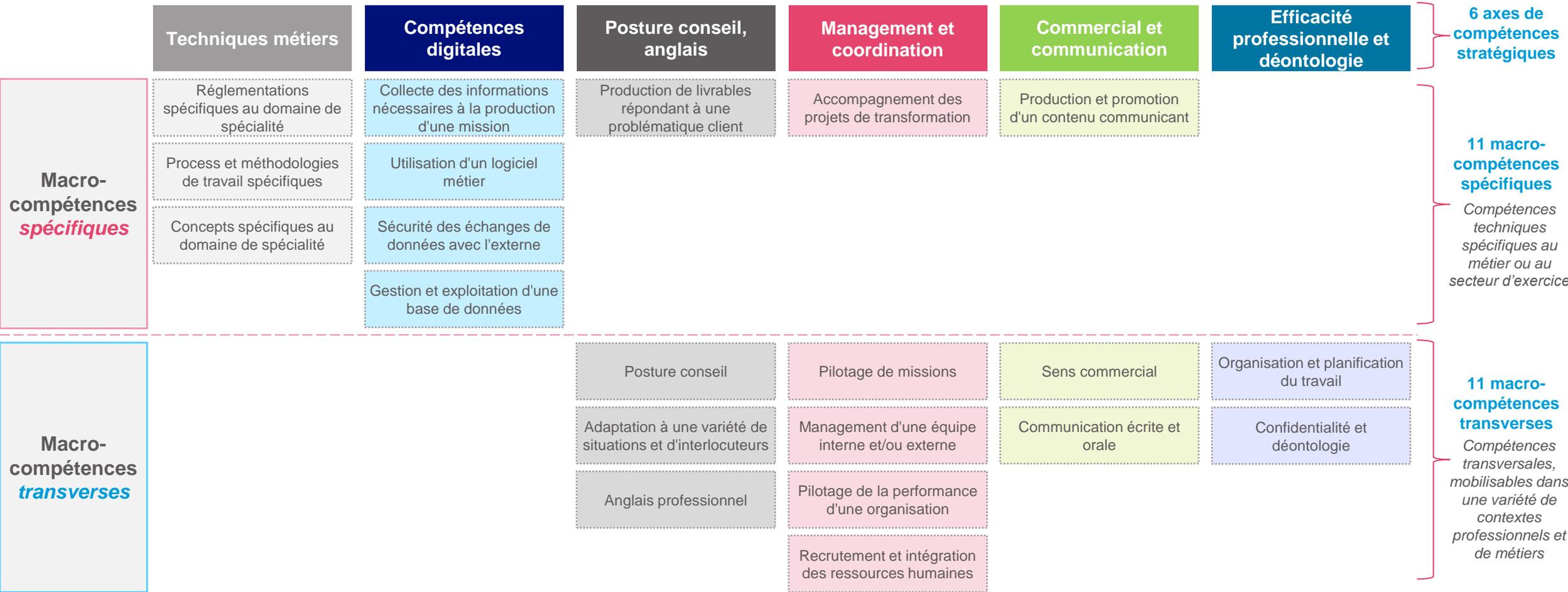
### Mission principale

Le Collaborateur comptable spécialisé en gestion et patrimoine accompagne les dirigeants d'entreprise et particuliers dans la gestion de leur patrimoine en optimisant le mode de détention ou de transmission.

## 2. Référentiel de compétences des métiers de l'OMECA

### Un référentiel de compétences structuré autour de 22 macro-compétences

22 « macro-compétences », identifiées à partir des 6 axes de compétences prioritaires, structurent le référentiel de compétences des métiers de la branche. On distingue les macro-compétences spécifiques aux métiers des cabinets, des macro-compétences transverses.







### 3. Elaboration des 34 fiches-métiers de l'OMECA *Structuration des fiches métiers (1/3)*

**1<sup>ère</sup> Partie : Présentation du métier**

**COLLABORATEUR COMPTABLE GÉNÉRALISTE**

**Domaine d'activité**  
Expertise comptable

**Famille de métiers**  
Production de mission EC

**Autres appellations du métier**  
Chargé de mission comptable, Responsable de dossier/portefeuille, Gestionnaire comptable

**Nomenclature PCS**  
461d - Maîtrise et techniciens des services financiers ou comptables

**Nomenclature ROME**  
12703 - Collaborateur / Collaboratrice d'expertise comptable

**Mission**  
Le collaborateur comptable généraliste a la responsabilité opérationnelle de la production des dossiers d'expertise comptable : il pilote la relation et les contacts avec les clients, organise et cadre les dossiers, puis réalise et présente les travaux comptables. Il est en capacité d'intervenir sur les dossiers comptables d'une variété de types d'entreprise (taille, secteur...). Il apporte également un conseil financier et comptable sur des besoins ponctuels de ses clients : gestion du patrimoine du dirigeant, analyse de la performance de l'entreprise, accompagnement à la création d'entreprise...

**Activités**

**Tenue comptable et établissement des comptes annuels**

- S'assure de la fiabilité des processus de collecte des pièces comptables (factures, relevés comptables...), d'indexation des données et de classement dans les logiciels comptables utilisés : paramètre les outils, effectue des tests de contrôle des imputations automatiques, intervient sur la saisie de certaines données, appuie le client dans l'appropriation des outils numériques de transmission...
- Calcule et établit les déclarations fiscales et sociales en fonction des échéances, effectue les télétransmissions auprès de la Direction Générale des Finances Publiques, dans le respect des calendriers de l'administration
- Réalise la révision comptable (justification des comptes de l'entreprise par cycle/poste) et établit les rapprochements avec l'exercice précédent
- Prépare et finalise les comptes annuels : rédige les conclusions du bilan comptable et la note de synthèse, élabore le compte de résultats, extrait et transmet la liasse à l'administration fiscale, transmet la plaquette finalisée au client
- Elabore des tableaux de bord de gestion (analyse des marges, prévisions de trésorerie...), identifie les domaines d'optimisation de la gestion de l'activité à partir d'une analyse du bilan des comptes
- Participe à la présentation des comptes au client, recueille les réactions afin d'établir des pistes d'actions pour l'amélioration de la gestion des activités

**Conseil et gestion de la relation client**

- Est l'interlocuteur privilégié du client sur ses problématiques comptables, fiscales, de gestion, l'oriente vers les autres services proposés par le cabinet
- Prépare les éléments et l'assiste lors d'événements particuliers (contrôle fiscal...)
- Identifie les besoins en matière d'appuis complémentaires, participe aux propositions commerciales et aux missions de conseil : rédaction de notes de synthèse, tableaux de bord prévisionnels et analyse de données financières, simulations de crédit d'impôts, appui à la mise en place de dispositifs réglementaires spécifiques...

**Planification des dossiers et participation aux projets transverses du cabinet**

- Organise et planifie ses dossiers : élabore les plans de missions et les plannings de travail pour l'ensemble de son portefeuille
- Rend régulièrement compte au Chef de mission comptable et/ou à l'Expert-comptable de l'avancement des travaux, les sollicite si besoin pour solutionner les points bloquants
- Participe aux activités de veille réglementaire et technologique du cabinet, au développement de nouvelles méthodes de production comptable et de nouvelles offres, les valorise auprès des clients

*Intitulé principal du métier*

*Présentation du **domaine d'activité**, **famille de métiers**, autres appellations du métier et correspondance du métier dans les nomenclatures PCS et ROME*

*Description **synthétique** de la mission associée au métier, sa « raison d'être », son positionnement dans l'organisation, son niveau de responsabilité...*

*Présentation structurée des **activités du métier** : description des activités organisée par grands domaines, présentation ordonnée (des activités principales aux activités moins fréquentes)*

**Partie II.**  
Actualisation de la  
cartographie et des  
fiches-métiers

**3. Elaboration des 34 fiches-métiers de l'OMECA**  
*Structuration des fiches métiers (2/3)*

**2<sup>ème</sup> Partie : Description des compétences exigées pour exercer le métier**

« **Macro-compétence** » du métier : *type de compétence pouvant s'exercer selon différents niveaux de maîtrise*

*Niveau de compétence attendu sur la macro-compétence*

**Collaborateur comptable généraliste**

**Compétences**

Macro-compétences spécifiques

Macro-compétence	Niveau attendu sur la macro-compétence et compétence associée	Exemple d'application
Réglementations spécifiques au domaine de spécialité	3 Organiser une veille réglementaire et en tirer les enseignements pour la pratique	Préparer des impacts financiers prévisionnels d'une évolution de la réglementation fiscale
Collecte des informations nécessaires à la production d'une mission	3 Adapter les modes de collecte et de classification au spécificités des clients et exigences de la mission	Organiser la collecte des documents comptables pour l'ensemble de ses clients
Utilisation d'un logiciel métier	4 Maîtriser l'ensemble des fonctionnalités et gérer les cas complexes	Répérer les erreurs les plus fréquentes de traitement, établir des modes de rétroaction
Processus et méthodologies de travail spécifiques au domaine de spécialité	3 Anticiper et analyser les cas les plus complexes, mettre en place des améliorations	Appliquer méthodologiquement les recommandations, anticiper les cas complexes
Production de livrables répondant à une problématique client	3 Analyser des informations variées pour produire un livrable répondant à une problématique client spécifique	Analyser les indicateurs de gestion d'un dossier client pour identifier des axes de croissance
Question et exploitation d'une base de données	3 Conduire des analyses avancées, identifier et utiliser les outils d'exploitation adaptés	Traiter des données obsolètes pour construire des indicateurs de gestion

Macro-compétences transversales

Pilotage de missions	2 Adapter et optimiser les caractéristiques d'un projet selon les évolutions d'objectifs et de contexte	Suivre l'avancement de la production comptable à travers des points d'étape réguliers
Posture conseil	3 Engager son interlocuteur dans des prises de décision stratégiques à travers des recommandations d'actions argumentées	Mener une analyse critique des comptes et identifier un plan d'actions d'amélioration de la gestion
Sens commercial	2 Répondre directement au besoin du client, promouvoir l'offre du cabinet et intervenir sur des propositions commerciales	Répondre en autonomie à une question spécifique du client et identifier les besoins d'appui
Communication écrite et orale	2 Transmettre des idées complexes à son interlocuteur, adapter des mises en forme écrites professionnelles	Rédiger une note d'analyse d'une réglementation dans un format professionnel
Organisation et planification du travail	3 Planifier son organisation du travail selon les priorités sur ses différents dossiers d'intervention	Organiser son plan de travail en anticipant les périodes denses
Adaptation à une variété de situations et d'interlocuteurs	2 Adopter une communication écrite et orale adaptée à l'ensemble des interlocuteurs potentiels	Faire preuve de pédagogie dans le présentation d'éléments techniques auprès de publics non-experts
Confidentialité et déontologie	2 Respecter les règles de confidentialité et de déontologie, sensibiliser ses interlocuteurs, repérer les situations à risque	Rappeler les obligations en matière de confidentialité dans ses actes professionnels ; refus, évitement...

Elaboration d'une **cartographie des compétences** des professionnels des cabinets : compétences stratégiques exigées pour répondre aux enjeux de court et moyen terme des cabinets.

Cette cartographie comprend :

- **22 macro-compétences**
- **88 compétences** (4 niveaux par macro-compétence)
- Environ **400 exemples d'application** de chaque compétence pour chacun des 34 métiers

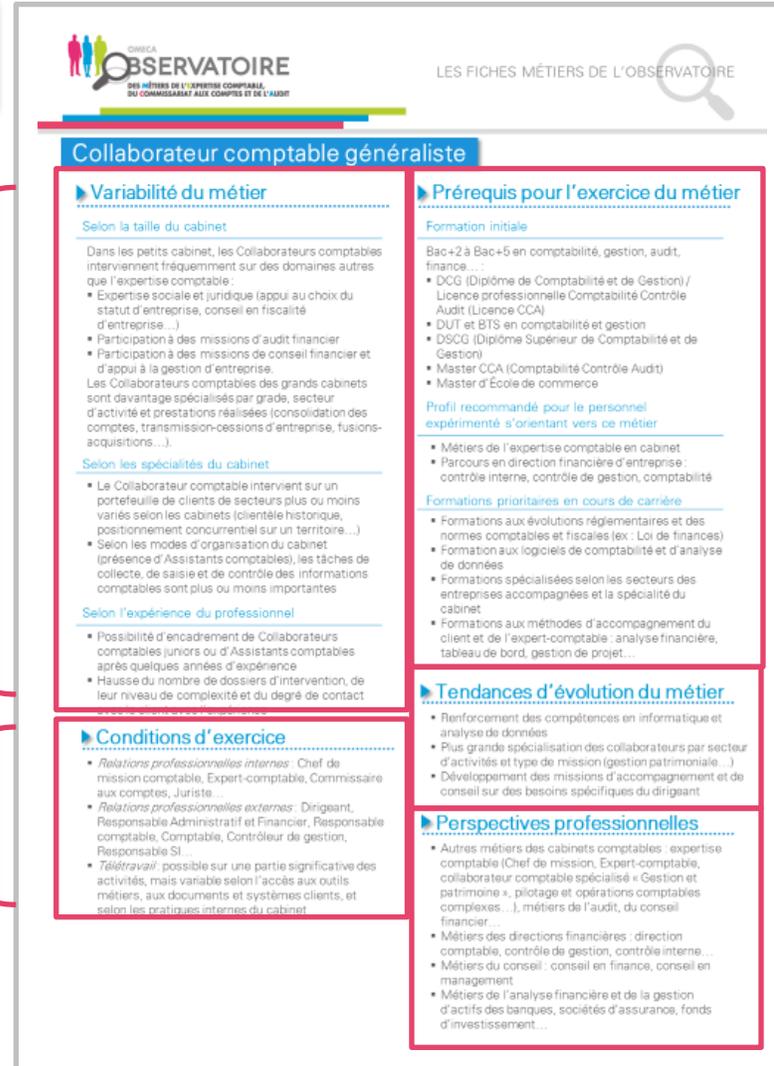
*Description de la compétence selon le niveau d'exigence attendu*

*Exemple d'application de la compétence pour le métier*

**3<sup>ème</sup> Partie : Accès, variabilité et perspectives pour le métier**

« **Variabilité du métier** » : description des éléments de variabilité du métier selon la taille, la spécialité du cabinet et l'expérience du professionnel

« **Conditions d'exercice** » du métier : relations professionnelles internes et externes et description des possibilités de télétravail du métier



**Collaborateur comptable généraliste**

**Variabilité du métier**

Selon la taille du cabinet

Dans les petits cabinets, les Collaborateurs comptables interviennent fréquemment sur des domaines autres que l'expertise comptable :

- Expertise sociale et juridique (appui au choix du statut d'entreprise, conseil en fiscalité d'entreprise...)
- Participation à des missions d'audit financier
- Participation à des missions de conseil financier et d'appui à la gestion d'entreprise.

Les Collaborateurs comptables des grands cabinets sont davantage spécialisés par grade, secteur d'activité et prestations réalisées (consolidation des comptes, transmission-cessions d'entreprise, fusions-acquisitions...).

Selon les spécialités du cabinet

- Le Collaborateur comptable intervient sur un portefeuille de clients de secteurs plus ou moins variés selon les cabinets (clientèle historique, positionnement concurrentiel sur un territoire...)
- Selon les modes d'organisation du cabinet (présence d'Assistants comptables), les tâches de collecte, de saisie et de contrôle des informations comptables sont plus ou moins importantes

Selon l'expérience du professionnel

- Possibilité d'encadrement de Collaborateurs comptables juniors ou d'Assistants comptables après quelques années d'expérience
- Hausse du nombre de dossiers d'intervention, de leur niveau de complexité et du degré de contact

**Prérequis pour l'exercice du métier**

Formation initiale

- Bac+2 à Bac+5 en comptabilité, gestion, audit, finance...
- DCG (Diplôme de Comptabilité et de Gestion) / Licence professionnelle Comptabilité Contrôle Audit (Licence CCA)
- DUT et BTS en comptabilité et gestion
- DSCG (Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion)
- Master CCA (Comptabilité Contrôle Audit)
- Master d'École de commerce

Profil recommandé pour le personnel expérimenté s'orientant vers ce métier

- Métiers de l'expertise comptable en cabinet
- Parcours en direction financière d'entreprise : contrôle interne, contrôle de gestion, comptabilité

Formations prioritaires en cours de carrière

- Formations aux évolutions réglementaires et des normes comptables et fiscales (ex : Loi de finances)
- Formation aux logiciels de comptabilité et d'analyse de données
- Formations spécialisées selon les secteurs des entreprises accompagnées et la spécialité du cabinet
- Formations aux méthodes d'accompagnement du client et de l'expert-comptable : analyse financière, tableau de bord, gestion de projet...

**Conditions d'exercice**

- Relations professionnelles internes :** Chef de mission comptable, Expert-comptable, Commissaire aux comptes, Juriste
- Relations professionnelles externes :** Dirigeant, Responsable Administratif et Financier, Responsable comptable, Comptable, Contrôleur de gestion, Responsable SI
- Télétravail :** possible sur une partie significative des activités, mais variable selon l'accès aux outils métiers, aux documents et systèmes clients, et selon les pratiques internes du cabinet

**Tendances d'évolution du métier**

- Renforcement des compétences en informatique et analyse de données
- Plus grande spécialisation des collaborateurs par secteur d'activités et type de mission (gestion patrimoniale...)
- Développement des missions d'accompagnement et de conseil sur des besoins spécifiques du dirigeant

**Perspectives professionnelles**

- Autres métiers des cabinets comptables : expertise comptable (Chef de mission, Expert-comptable, collaborateur comptable spécialisé « Gestion et patrimoine », pilotage et opérations comptables complexes...), métiers de l'audit, du conseil financier...
- Métiers des directions financières : direction comptable, contrôle de gestion, contrôle interne...
- Métiers du conseil : conseil en finance, conseil en management
- Métiers de l'analyse financière et de la gestion d'actifs des banques, sociétés d'assurance, fonds d'investissement...

« **Prérequis pour accéder au métier** »

Formation initiale (niveau, principales formations préparant au métier...)

Profil et expérience précédente pour les professionnels externes à la branche, en reconversion vers ce métier

« **Tendances d'évolution du métier** » : tendances sur les compétences à développer

« **Perspectives professionnelles** » : Principales perspectives d'évolution professionnelles au sein de la branche des cabinets d'EC et de CAC

## 3. Elaboration des 34 fiches-métiers de l'OMECA

### Etapes d'élaboration et accès aux fiches métiers finalisées

3 principales étapes d'élaboration en vue de la publication des 34 fiches métiers de la cartographie de l'OMECA



#### Version initiale préparée par Quadrat

- À partir d'environ **70 entretiens** et de l'analyse de **+200 offres d'emplois**
- Élaboration du **référentiel de compétences**
- **Sélection des macro-compétences** et des **niveaux exigés** pour chaque métier, au regard des évolutions du métier



#### 3 groupes de travail sur chacune des fiches métiers

L'ensemble des premières versions des fiches métiers ont été commentées durant **3 sessions de 2 heures** par les partenaires sociaux participant aux groupes

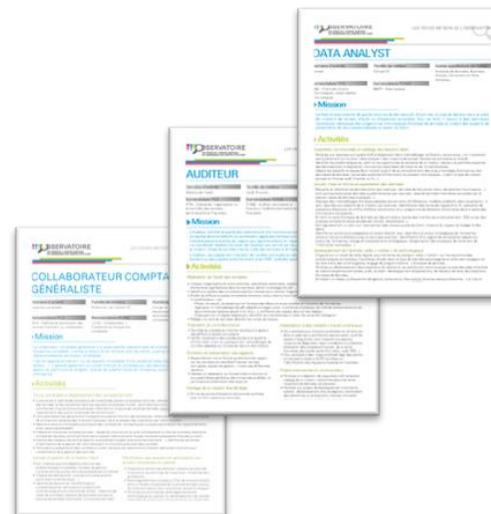


#### Transmission de la version finale des 34 fiches métiers

Intégration des modifications sur le fond et la forme suite aux groupes de travail



Publication des 34 fiches métiers définitives sur le site internet de [l'OMECA](#)

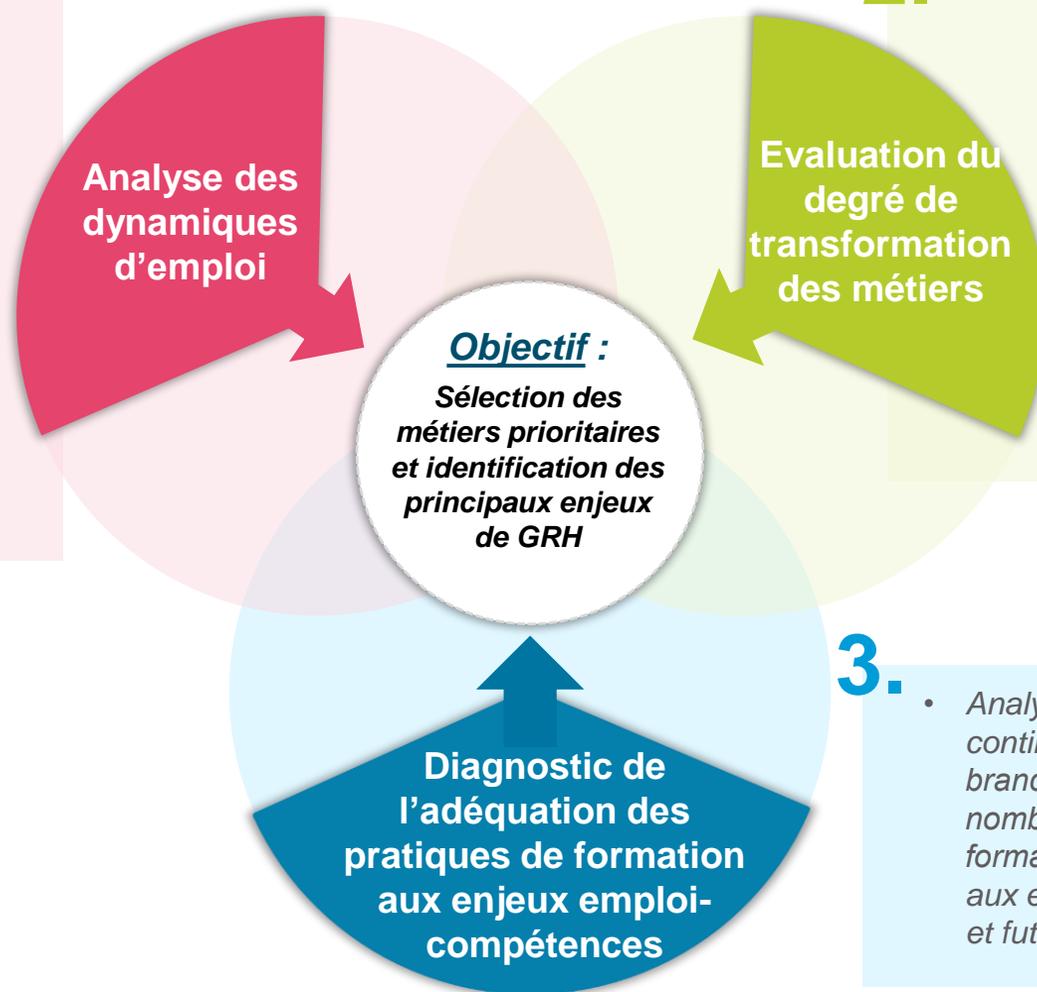


	<i>Présentation de la démarche</i>	<i>p 4</i>
I.	Mutations de l'environnement des cabinets, enjeux et leviers d'adaptation	<i>p 7</i>
II.	Actualisation de la cartographie des métiers et des référentiels métiers-compétences de l'OMECA	<i>p 35</i>
<b>III.</b>	<b>Transformation des métiers des cabinets et enjeux emploi-compétences prioritaires</b>	
1.	Dynamiques d'emploi actuelles et futures dans la branche	<i>p 50</i>
2.	Degré de transformation des métiers de la branche	<i>p 61</i>
3.	Diagnostic des pratiques de formation	<i>p 68</i>
4.	Sélection des métiers prioritaires et identification des principaux enjeux RH	<i>p 75</i>
IV.	Plan d'actions emploi-formation pour la branche	<i>p 90</i>
	<i>Annexes</i>	<i>p 107</i>

## Présentation de la partie

### 3 axes pour identifier les métiers et enjeux RH prioritaires pour la branche

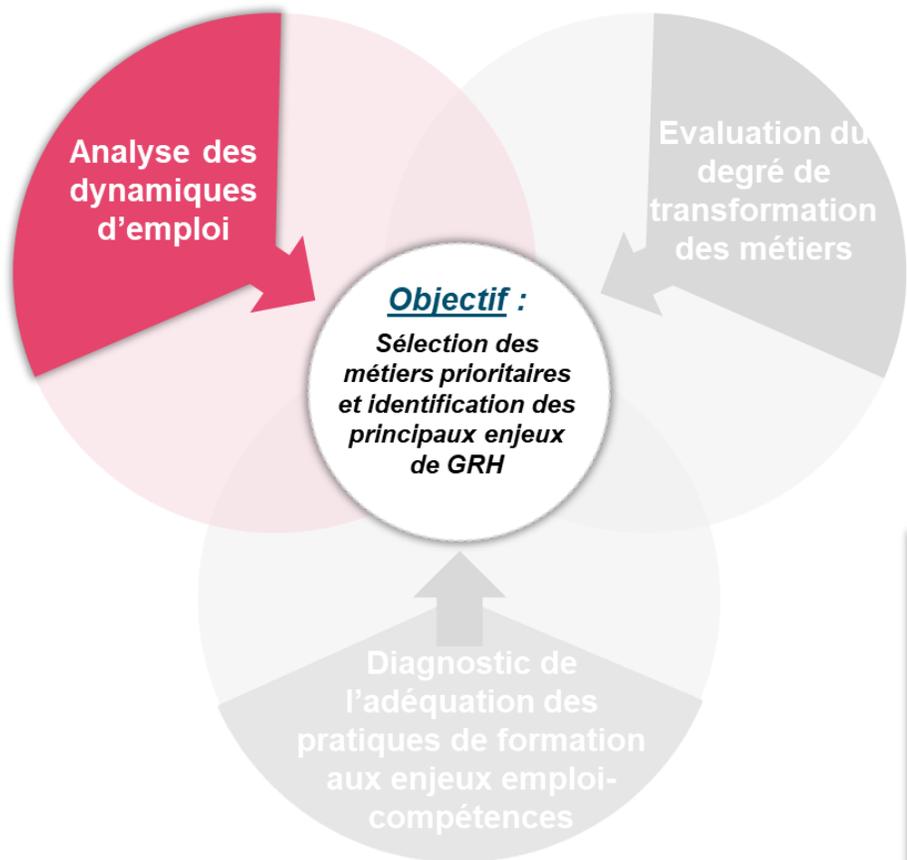
- 1.** Analyse des dynamiques d'emploi actuelles et futures dans la branche :
- Evolution de l'emploi global et **projections d'emploi à horizon 2025**, déclinées pour les **34 métiers** de la branche
  - Identification des métiers concentrant les plus forts **besoins en recrutement** et des métiers émergents
  - Analyse des **tensions sur les recrutements** pour les principaux métiers de la branche



- 2.** Evaluation du degré de transformation de chacun des métiers dans le contexte actuel de mutations des cabinets, au regard de plusieurs **critères** :
- L'ampleur de l'évolution de **la mission et des activités** réalisées
  - La vitesse et l'ampleur de l'évolution des **outils et process de travail**
  - Le degré de transformation des **compétences exigées** à moyen terme pour exercer le métier (estimation des écarts entre compétences actuelles et exigées pour le futur)

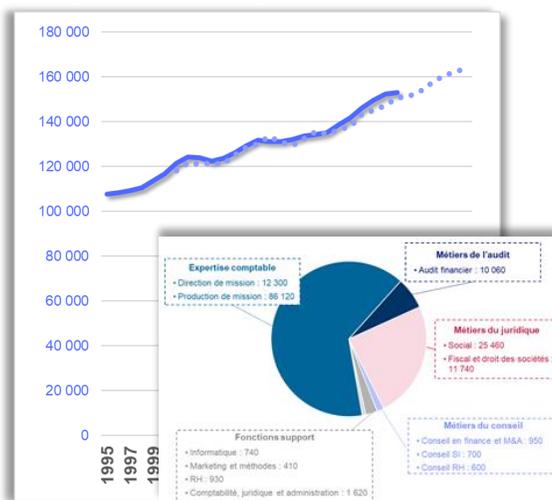
- 3.**
- Analyse du **recours à la formation continue et certifiante** au sein de la branche (diffusion de l'alternance, nombre d'actions, thématiques de formation...) et du niveau d'**adéquation** aux enjeux emploi-compétences actuels et futurs dans la branche

# 1. Dynamiques d'emploi actuelles et futures dans la branche

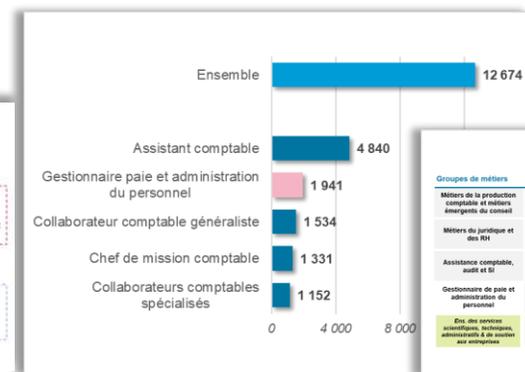


1. Analyse des dynamiques d'emploi actuelles et futures dans la branche :
- Evolution de l'emploi global et **projections d'emploi à horizon 2025**, déclinées pour les **34 métiers** de la branche
  - Identification des métiers concentrant les plus forts **besoins en recrutement** et des métiers émergents
  - Analyse des **tensions sur les recrutements** pour les principaux métiers de la branche

Évolution et projection de l'emploi salarié  
Composition de l'emploi selon les métiers



Analyse des besoins d'emplois



Analyse des tensions sur les recrutements

Groupes de métiers	Type de tensions	Exemples de métiers	Indicateur relatif de tension	Manque de formation	Manque d'expérience	Difficulté de recrutement						
Métiers de la production comptable et métiers émergents du conseil	Taux de chômage très faible, difficultés de recrutement déclarées importantes et forte intensité d'embauche	Codes, Comptables généralistes	56%	43%	73%	52%	65%	15%	42%	96%		
Métiers du juridique et des RH	Expenses de profils et diplômes spécifiques	Juriste social	52%	25%	50%	65%	56%	12%	65%	78%		
Assistance comptable, audit et SI	Forte intensité d'embauche, turnover élevé dû à une moindre qualité relative des conditions d'embauche	Auditeur	52%	27%	75%	67%	54%	6%	44%	94%		
Gestionnaire de paie et administrateur du personnel	Cumul de plusieurs causes de tensions : mismatch géographique, intensité d'embauche, base de chômage très faible	Gestionnaire de paie	64%	65%	100%	47%	42%	24%	59%	93%		
Enc. des services administratifs, ingénierie administrative & de nouvelles aux entreprises	Niveau de tension plus faible que les métiers de l'EC sur la demande des indicateurs étudiés	Encadreur de la comptable	45%	6%	61%	35%	54%	30%	38%	88%		

# 1. Dynamiques d'emploi actuelles et futures dans la branche

## Evolution de l'emploi dans les cabinets de 1995 à aujourd'hui

### Une hausse continue de l'emploi dans les cabinets d'expertise-comptable et d'audit au cours des dernières décennies

Les cabinets d'expertise-comptable et d'audit regroupent en 2020 environ **153 000 salariés** (auxquels s'ajoutent environ 18 000 experts-comptables non salariés).

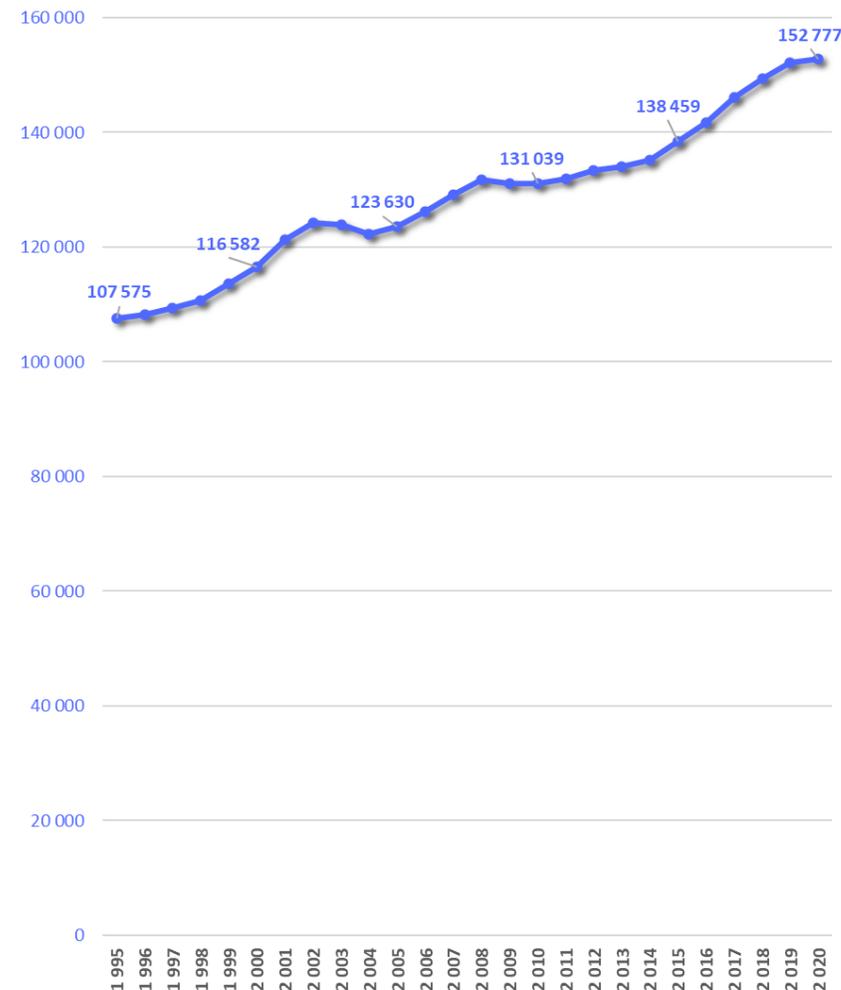
Sur la période longue, l'emploi salarié dans les cabinets s'inscrit sur une nette tendance à la hausse : près de 50 000 salariés supplémentaires en 25 ans. Environ 20 000 emplois ont été créés depuis 2010, soit **3 000 emplois nets créés annuellement** en moyenne (+4,1% par an).

- Cette évolution structurelle atteste de la capacité des cabinets à absorber la demande d'**externalisation des fonctions administratives et comptables des entreprises** et à affirmer leur positionnement auprès des entreprises. Ainsi, alors que l'emploi croît continuellement dans les cabinets, on dénombre environ 65 000 emplois de spécialistes de la comptabilité en moins dans les entreprises (-1,3% par an en moyenne).
- Les **divers chocs conjoncturels** enregistrés sur longue période (contraction de l'activité économique mondiale au début des années 2000, crise économique de 2008, contexte pandémique de 2020) **n'affectent pas la tendance globale à la hausse** de l'emploi dans le secteur.

Cette dynamique de l'emploi positive dans les cabinets comptables est nettement plus favorable qu'au sein d'autres activités tertiaires à haute valeur ajoutée (+0,2% par an en moyenne dans les cabinets d'avocats), mais moindre que dans les **cabinets de conseil** (+4,1%).

*Ces estimations sont élaborées à partir de l'exploitation des données Acooss, sur le périmètre des entreprises relevant du NAF 69.20Z des « activités comptables ». Le champ intègre les entreprises relevant de la branche des cabinets d'expertise-comptable et d'audit (IDCC 787, dont plus de 95% des salariés relèvent du NAF 69.20Z), ainsi que les associations de gestion et de comptabilité et les centres de gestion agréés, deux types de structures ayant récemment été rattachées au champ conventionnel de la branche.*

Evolution de l'emploi salarié dans les cabinets comptables (1995-2020)



Source : Traitements Quadrat-études sur données Unidis et Acooss.  
Emploi salarié sur l'année des entreprises relevant du NAF 69.20Z  
(activités comptables »)

# 1. Dynamiques d'emploi actuelles et futures dans la branche

## Composition de l'emploi selon les métiers (1/3)

### L'emploi se concentre très nettement sur les métiers de la production comptable et du juridique

En 2020, les **métiers de l'expertise-comptable** regroupent près de 100 000 salariés, soit **65%** de l'emploi salarié total.

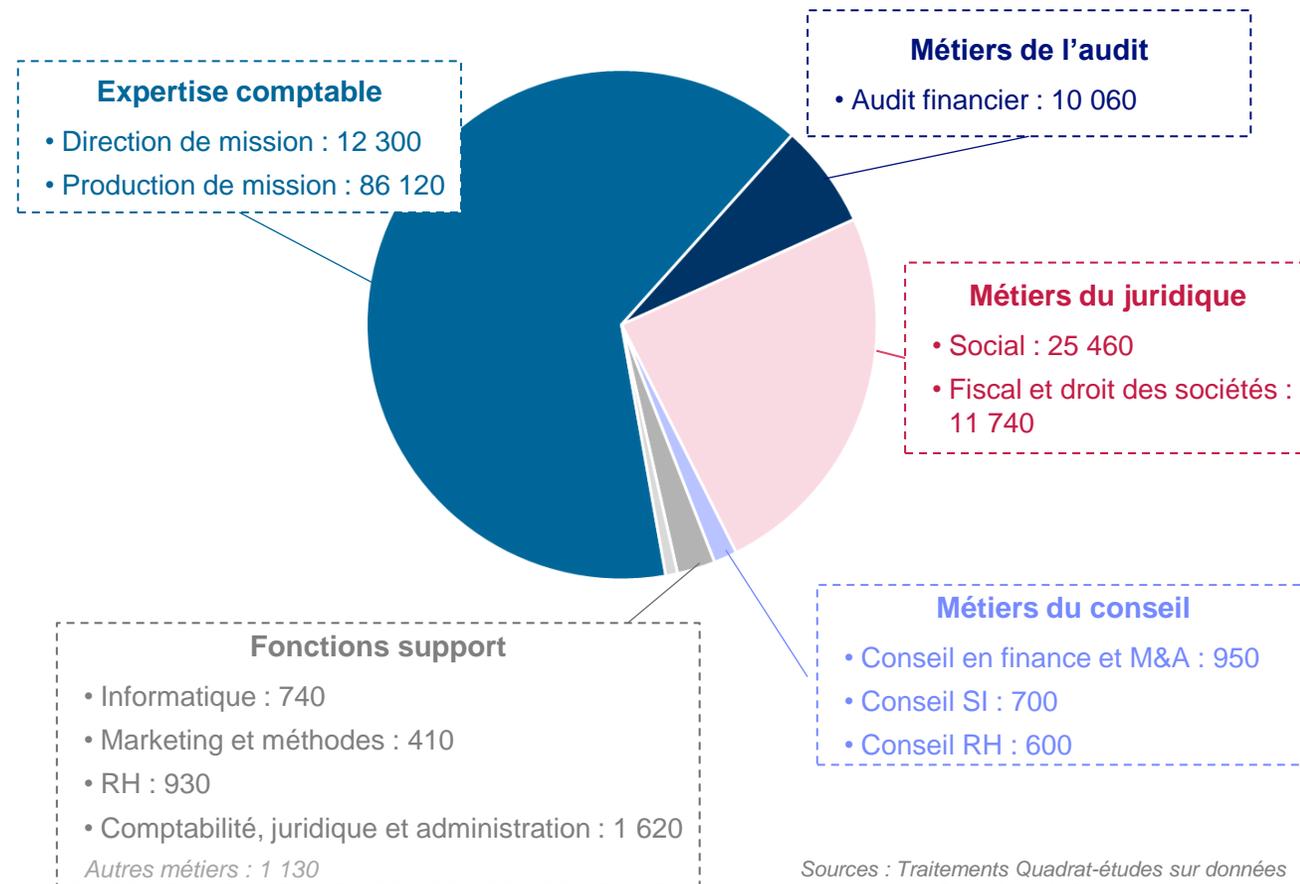
- Les métiers du domaine de la production comptable représentent à eux seuls plus de la moitié de l'emploi de la branche (86 100 emplois).
- Le métier d'**assistant-comptable** concentre des volumes d'emploi très importants (52 250 professionnels, plus d'un tiers de l'emploi total). Les **collaborateurs comptables** représentent quand à eux 22% de l'emploi, en premier lieu les collaborateurs généralistes (13%) puis les 3 collaborateurs comptables spécialisés (9%).

Les métiers du **juridique** représentent le second ensemble, avec **un quart de l'emploi salarié** des cabinets. Les **gestionnaires de paie** sont les professionnels les plus nombreux (près de 20 000 emplois, soit 13% de l'ensemble des salariés).

Les **autres familles de métiers** représentent environ 10% de l'emploi total :

- Les métiers de l'**audit** financier (10 000 salariés), emblématiques des activités réservées aux structures de la branche, présents principalement dans les plus grandes structures.
- Les métiers du **conseil** (2 250 salariés), constitués de profils spécialisés, intégrés récemment dans les cabinets (consultant SI, cybersécurité, RH...).
- Enfin, les **fonctions support** (4 000 salariés), réparties sur une variété de métiers, les plus nombreux étant les techniciens SI, les comptables et assistants RH.

Estimations de l'emploi salarié  
pour les 12 familles de métiers de la cartographie OMECA (2020)



Sources : Traitements Quadrat-études sur données Acoess (2020), Dads (2018), Csoec (2019).  
Estimations arrondies à la dizaine.

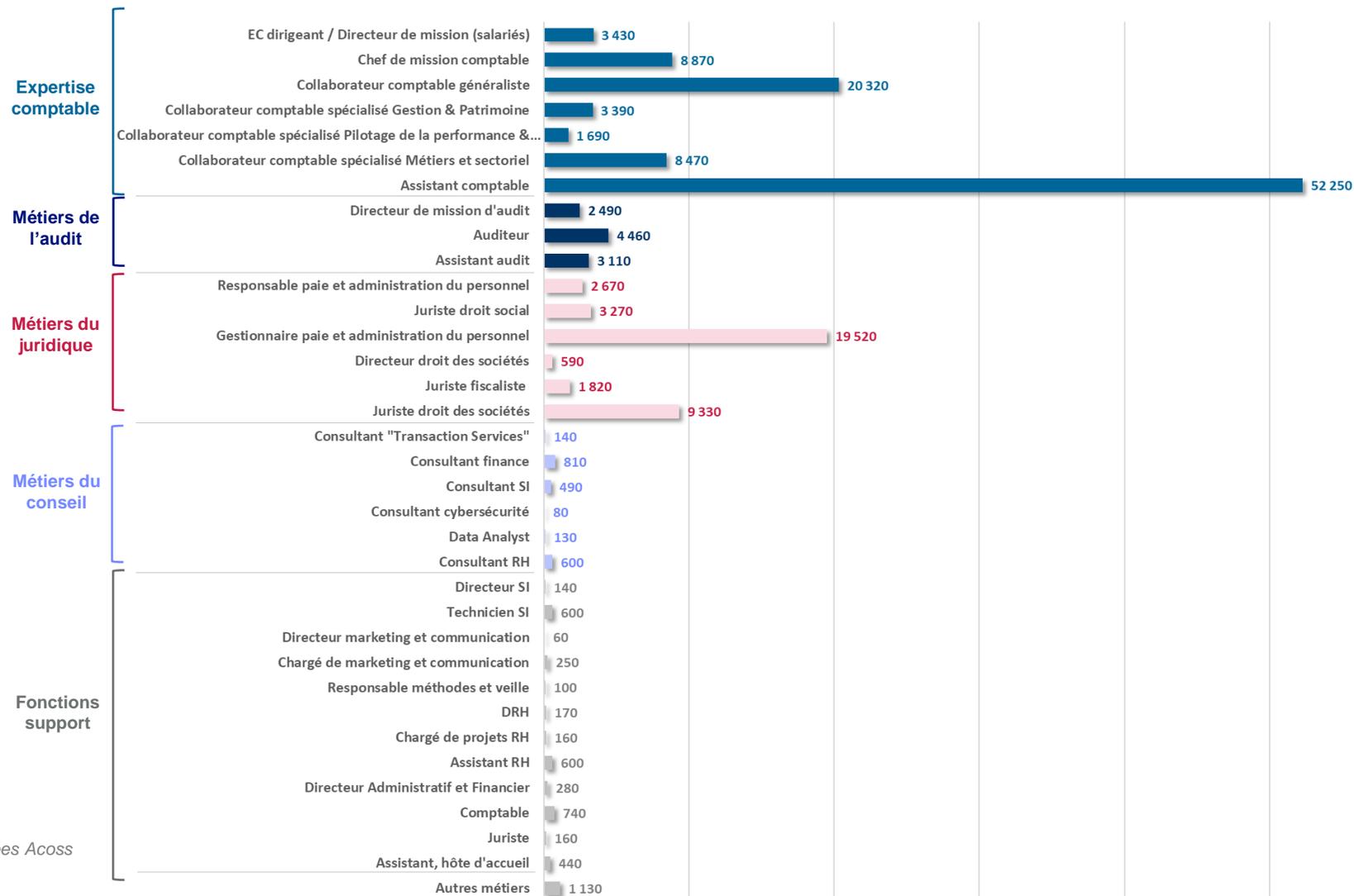
# 1. Dynamiques d'emploi actuelles et futures dans la branche

## Composition de l'emploi selon les métiers (2/2)

### Estimations de l'emploi salarié pour les 34 métiers de la cartographie OMECA (2020)

- L'estimation des effectifs salariés par métier a été élaborée en s'appuyant sur les données d'emploi issues des DADS 2017-2018 ainsi que sur l'enquête commandée par le CSOEC, portant sur les besoins de recrutement par métier en 2019.
- Premièrement, une table de passage a été développée entre les métiers de la nomenclature OMECA, les catégories socio-professionnelles des DADS et les métiers de l'enquête CSOEC.
- Grâce à cette table de passage, les estimations sur le nombre d'entrées et de sorties par métier de l'enquête CSOEC ont été réparties parmi les 34 métiers de la nomenclature OMECA.
- L'emploi total pour chaque métier de la nomenclature OMECA a ensuite été estimé en croisant le nombre d'entrées calculées à l'étape précédente avec le taux d'entrée par métier, estimé avec les données DADS.
- Enfin, toutes les estimations ont été calées sur l'emploi total de la branche pour l'année 2020.

Sources : Estimations Quadrat-études sur données Acooss (2020), Dads (2018), Csoec (2019).



# 1. Dynamiques d'emploi actuelles et futures dans la branche

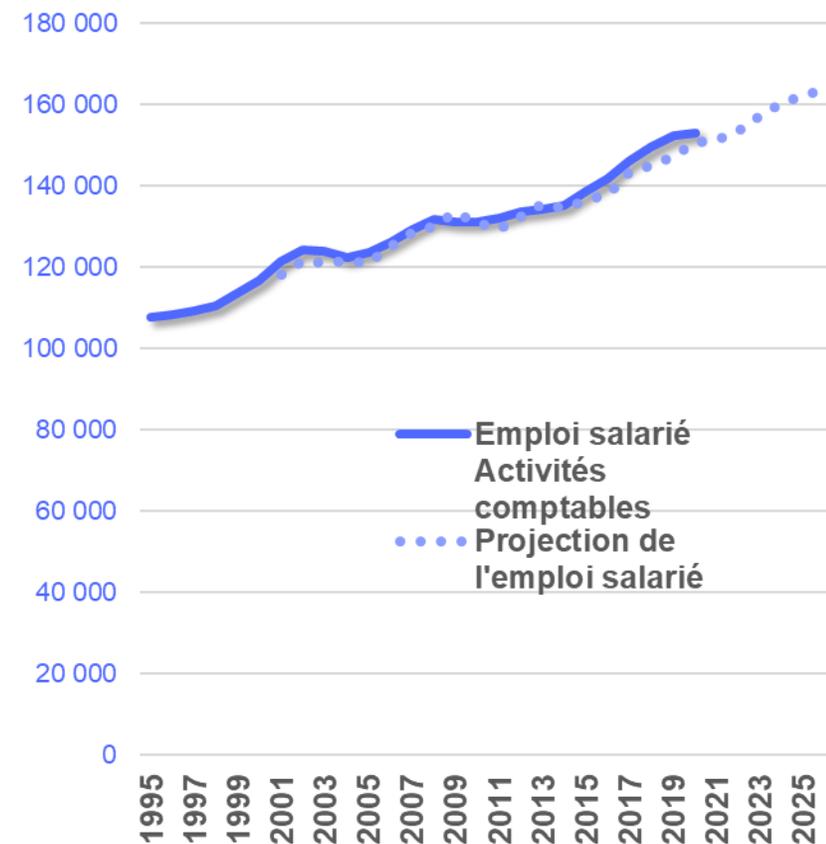
## Projections d'emploi à horizon 2025 (1/3)

**L'emploi dans les cabinets comptables poursuivrait sa hausse à moyen terme : on estime à environ 165 500 l'emploi total à horizon 2025**

La projection de l'emploi salarié dans les cabinets comptables a été réalisée à partir d'un modèle économétrique intégrant les déterminants historiques du niveau d'emploi dans la branche sur la période 2009-2019 (cf. ci-dessous) et des hypothèses sur leur évolution à 5 ans. Des hypothèses d'impact des transformations sur la composition de l'emploi par métiers ont permis de répartir les emplois projetés sur les différents métiers.

	Contribution annuelle de chaque déterminant sur l'emploi	Hypothèses d'évolution 2020-2025	Effet induit sur l'emploi 2020-2025
Des facteurs impactant positivement l'emploi	<b>1 La croissance économique</b> +1,5%	Contraction du PIB pendant la crise et progressive réabsorption sur la période 2021-2023, pour se stabiliser et reprendre le rythme de croissance constaté auparavant.	<b>+14 500</b>
	<b>2 L'externalisation des activités comptables vers les cabinets</b> +0,6%	Ralentissement de l'externalisation des fonctions comptables et administratives qui atteint un niveau d'équilibre (besoin minimal de fonctions support en interne)	<b>+2 400</b>
	<b>3 Les créations d'entreprises</b> +0,1%	Ralentissement de la croissance des créations d'entreprises dans le contexte d'après-crise, (amoindrissement des dispositifs publics de soutien et hausse des défaillances)	<b>+1 100</b>
Des facteurs limitant la hausse de l'emploi	<b>4 L'investissement dans les activités comptables</b> -0,1%	Maintien de l'investissement des cabinets (dont investissements en équipements informatiques, logiciels...) au niveau d'avant crise sanitaire, axe majeur d'évolution des process de travail des cabinets	<b>-5 300</b>
	<b>5 Le coût du travail</b> -0,6%	Maintien des pratiques salariales à un niveau équivalent aux tendances récentes	<b>-700</b>

Projection de l'emploi salarié dans les cabinets comptables à horizon 2025



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

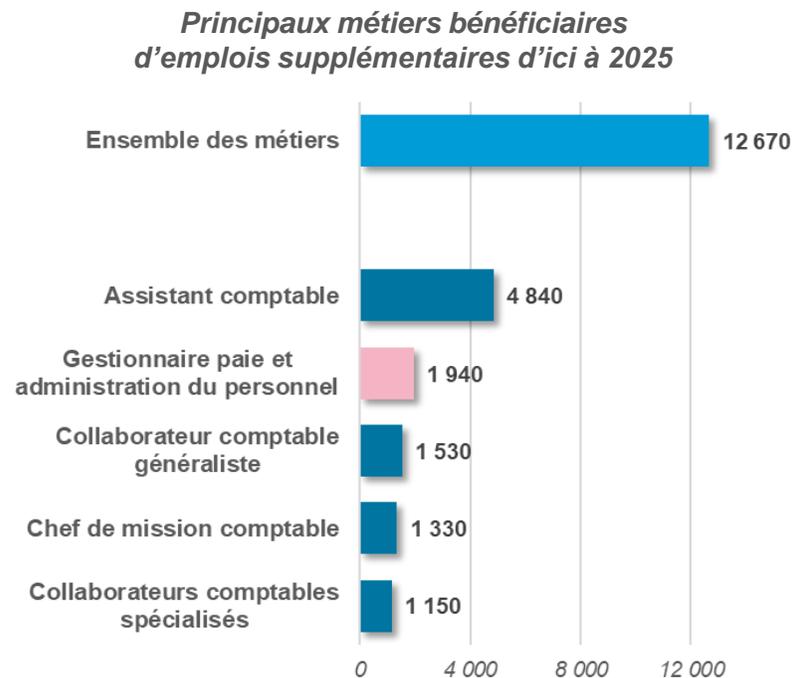
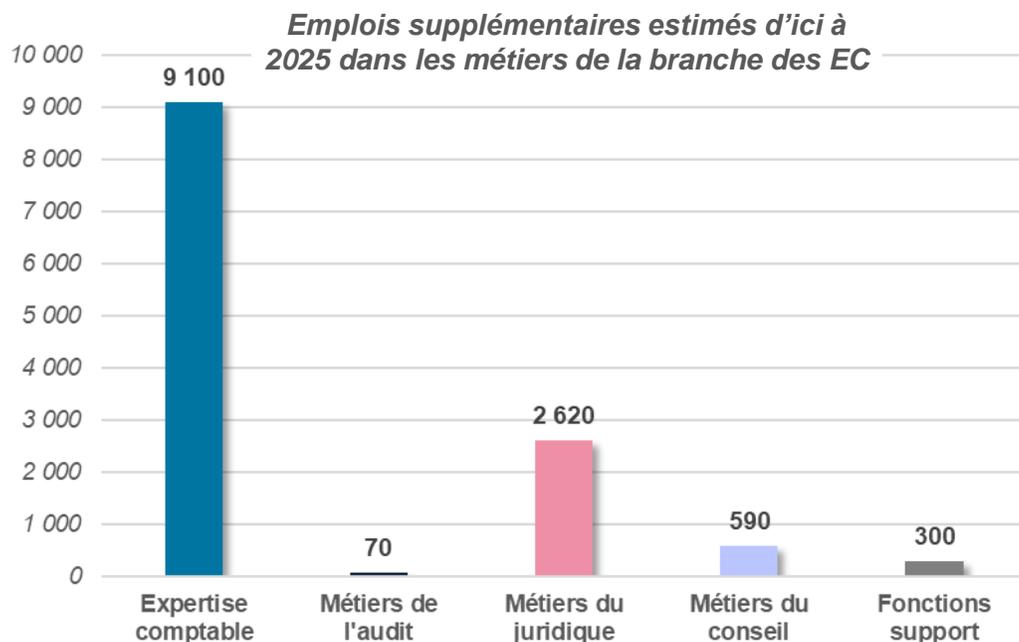
# 1. Dynamiques d'emploi actuelles et futures dans la branche

## Projections d'emploi à horizon 2025 (2/3)

**Au cours des 5 prochaines années, les métiers du cœur d'activité comptable et social absorberaient majoritairement la hausse de l'emploi**

D'ici à 2025, la branche de l'expertise comptable compterait près de **13 000 emplois supplémentaires**.

- Environ **70%** de ces nouveaux emplois appartiendraient aux **métiers de l'expertise-comptable**. Les **Assistants comptables** et les **Collaborateurs comptables** absorberaient majoritairement cette hausse de l'emploi dans la branche, avec respectivement 4 800 et 2 700 emplois supplémentaires.
- **20%** de la hausse de l'emploi concernerait les **métiers du juridique**, en grande majorité sur le métier de **Gestionnaire de paie** et administration du personnel (+1 900 emplois).



# 1. Dynamiques d'emploi actuelles et futures dans la branche

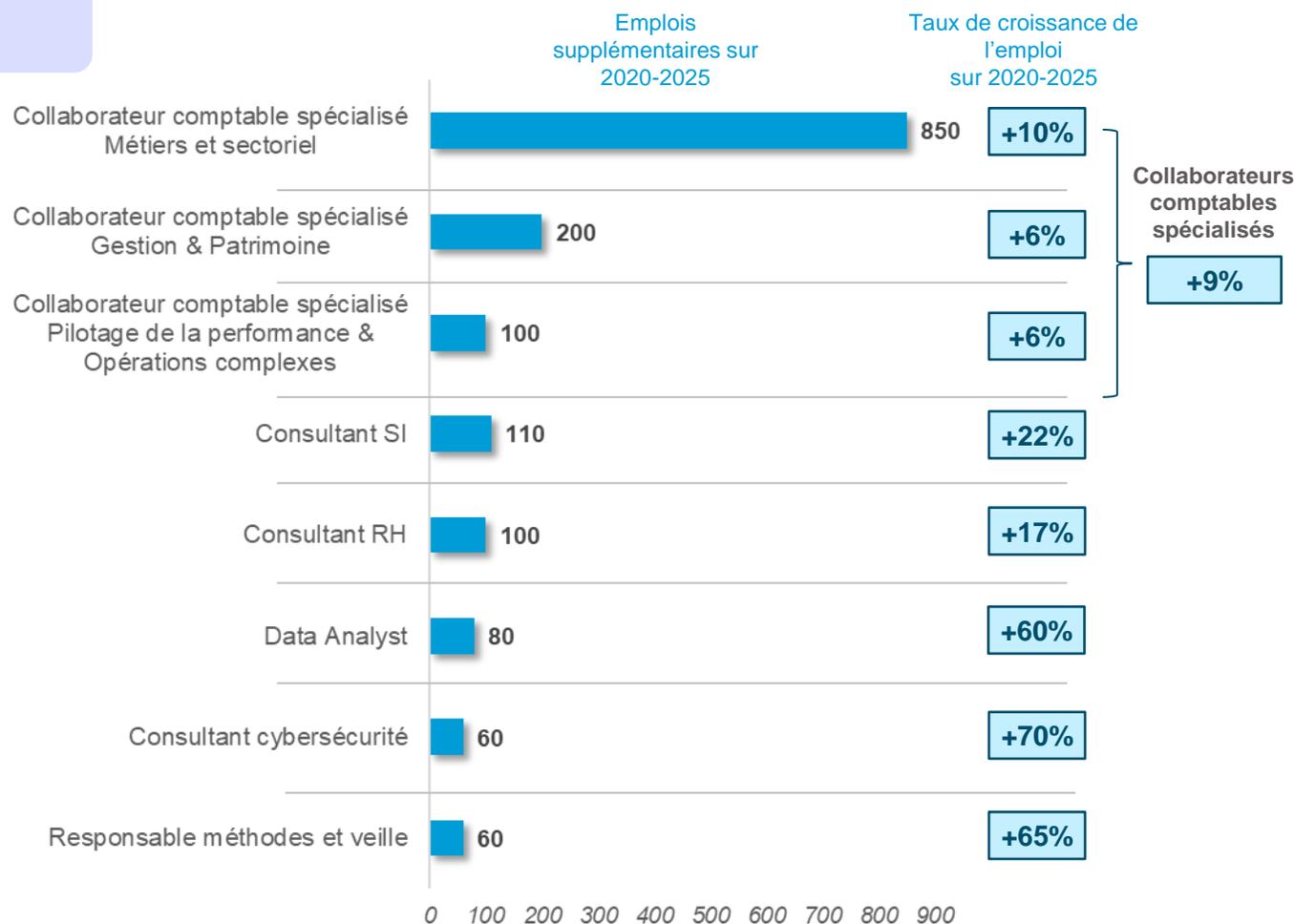
## Projections d'emploi à horizon 2025 (3/3)

**Les 8 métiers émergents identifiés poursuivraient leur diffusion dans la branche : environ 1 400 emplois supplémentaires sur 5 ans**

Si les effectifs en emploi pour ces métiers restent par définition moindres que les principaux métiers de la branche, ils continueront leur diffusion dans les cabinets à moyen terme, ce qui se traduira par une **dynamique soutenue de croissance** des effectifs employés, au regard de la dynamique d'ensemble tous métiers confondus (+8% sur 2020-2025).

- Les métiers du **conseil SI** devraient connaître une hausse de l'emploi de l'ordre de **35%** (soit 250 emplois supplémentaires), portée en particulier par le développement des Data Analysts (+60%) et des Consultants en cybersécurité (+70%). Le **conseil en ressources humaines** devrait également voir ses effectifs augmenter sensiblement (+17%).
- Le métier de **Responsable méthodes et veille**, en cours de structuration, connaîtrait également une forte croissance (environ 60 emplois supplémentaires, soit +65% en 5 ans).
- Les 3 métiers de **Collaborateurs comptables spécialisés**, qui concentrent déjà des effectifs significatifs (13 550 emplois en 2020) connaîtraient une croissance d'environ 10% de leurs effectifs pour atteindre 14 700 professionnels en 2025.

Emplois supplémentaires sur 5 ans (2020-2025) pour les métiers émergents de la branche



# 1. Dynamiques d'emploi actuelles et futures dans la branche

## Projections des besoins en recrutement à horizon 2025

**Les besoins en recrutement à horizon 2025 se maintiendraient à un niveau élevé pour l'ensemble des métiers**

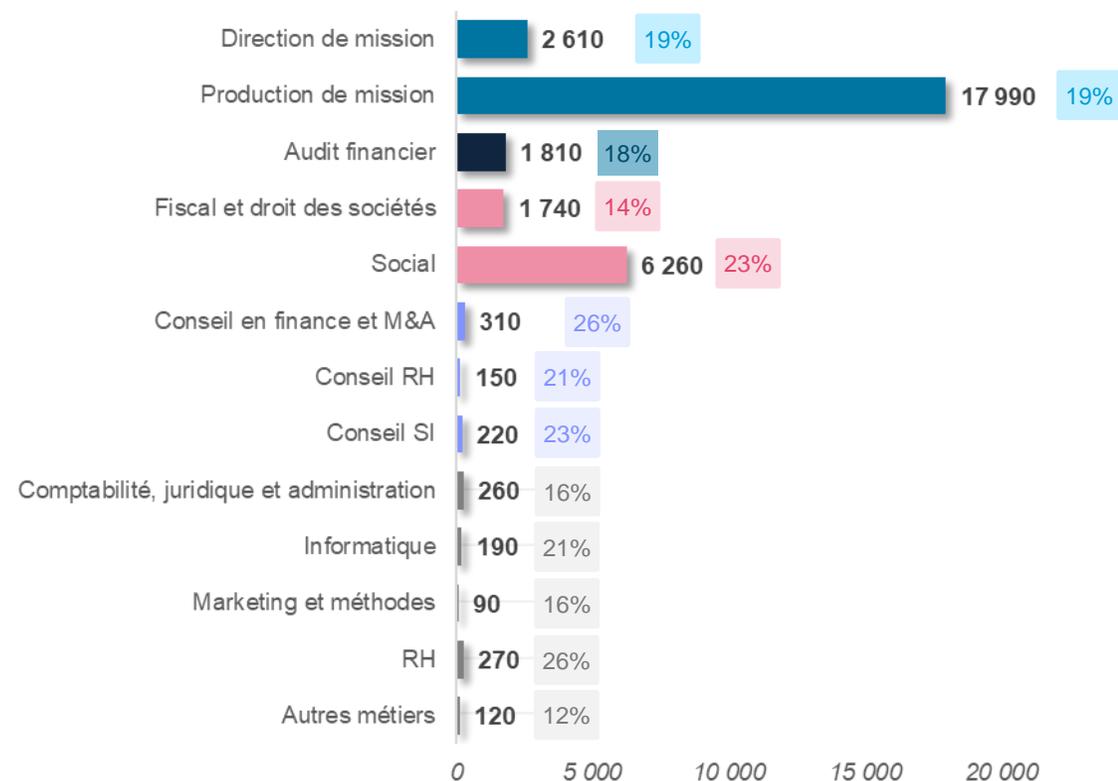
Dans la continuité de la période précédente, l'emploi salarié de la branche restera marqué par des besoins en recrutement importants (*volumes d'emploi supplémentaires et entrées liées à la rotation de la main d'œuvre au sein de la branche*). On estime ainsi à environ **32 000** le nombre de **salariés à recruter annuellement** au sein de cabinets comptables d'ici 2025, soit 19% de l'emploi salarié projeté à 5 ans.

Le **cœur d'activité de la branche** (expertise comptable, sociale, juridique et audit) concentrerait la quasi-totalité des recrutements (95% des besoins en recrutement), dans la lignée de la tendance actuelle. Les métiers de **l'expertise comptable** concentrent à eux seuls des besoins de recrutement de l'ordre de **20 600 salariés entrants**, un constat porté par les volumes importants d'emploi dans la production de mission comptable (cf.. ci-contre)

Même dans les familles aux volumes d'emploi plus modestes, les besoins de recrutement resteront **importants en comparaison du stock d'emplois** : la plupart affichent des besoins de recrutement au minimum de l'ordre de **20% des effectifs** totaux.

- Ce constat est réalisé en particulier sur les **métiers du conseil** (caractérisé par une pénurie de main d'œuvre élevée, cf.. ci-après), les **fonctions support informatique** et **RH**, au cœur de l'accompagnement à la transformation des cabinets.

Besoins en recrutement annuels estimés en 2025 et part des effectifs recrutés annuellement parmi les effectifs de chaque métier



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

# 1. Dynamiques d'emploi actuelles et futures dans la branche

## Tensions sur les recrutements (1/3)

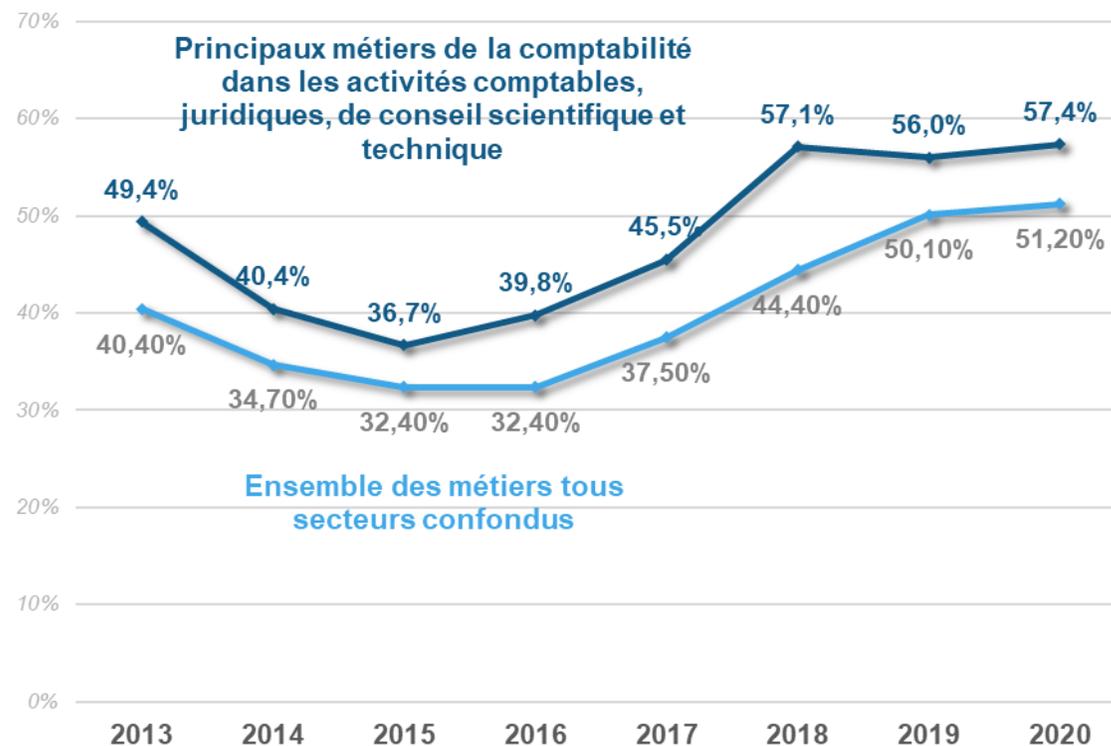
**Le secteur de l'expertise-comptable connaît de fortes difficultés de recrutement, en hausse dans le temps**

Sur la dernière décennie, la dynamique d'emploi constatée dans la branche s'accompagne d'une **augmentation des difficultés de recrutement perçues** par les cabinets comptables. Les difficultés de recrutement peuvent notamment être appréciées par le biais de l'enquête « Besoins de Main d'Œuvre » (BMO) de Pôle emploi.

- Ainsi, sur le périmètre des principaux métiers de l'expertise comptable (employés, techniciens et cadres de la comptabilité), **près de 60% des projets de recrutement sont jugés difficiles** par les employeurs en 2020.
- Ce taux est **supérieur** aux taux constatés pour l'ensemble des métiers du secteur (54% dans les activités comptables, juridiques, de conseil scientifique et technique) et dans l'ensemble de l'économie (51%). Il témoigne de difficultés de recrutement particulièrement élevées touchant les métiers de la comptabilité.

Ces difficultés se sont par ailleurs **nettement renforcées sur la période 2015-2020**, avec une augmentation de la part des projets difficiles supérieure à 10 points, en parallèle de l'accélération de la hausse de l'emploi sectoriel (+2% en moyenne annuelle contre +1,5% sur le quinquennat précédent).

Evolution de la part de projets de recrutement considérés comme difficiles



Sources : Traitements Quadrat-études sur données BMO 2013 et 2020,

# 1. Dynamiques d'emploi actuelles et futures dans la branche

## Tensions sur les recrutements (2/3)

### Un indicateur multidimensionnel spécifiquement élaboré pour mesurer les niveaux de tensions sur les recrutements des professionnels des cabinets

- L'indicateur de tension multidimensionnel élaboré par la Dares a été transposé au secteur des cabinets d'EC grâce à une méthodologie spécifiquement développée par Quadrat-études.
- La notion de tension désigne des **difficultés d'ajustement** entre la demande et l'offre de travail. Ces problématiques d'appariement dépendent de **facteurs multiples**.
- 7 dimensions de tension sont synthétisées dans un indicateur global égal à la moyenne de la valeur de ces tensions **allant de 0% (niveau de tension faible) à 100% (niveau de tension élevé)**.

Dimension	Description de la dimension de tension	Sources
Mismatch géographique	Inadéquation entre main d'œuvre disponible et besoins de recrutement au niveau territorial	BMO 2019 et DADS 2017
Intensité d'embauches	Niveau d'embauches d'un métier par rapport à la dynamique d'embauche dans l'ensemble du secteur	DADS 2017, ACOSS 1994-2019, CSOEC 2019
Spécificités des diplômes	Niveau de concentration des diplômes et des spécialités de formation pour un métier	Enquête Emploi 2015
Difficultés de recrutement	Part des recrutements anticipés comme difficiles sur l'ensemble des projets de recrutement par métier	BMO 2019
Stabilité des conditions d'emploi	Part des CDI et des salariés à temps partiel (niveau d'attractivité des conditions d'emploi)	DADS 2017
Spécificité des profils	Spécificité des profils recherchés (expérience, degré de mixité) déterminant leur rareté	DADS 2017
Pénurie de main d'oeuvre	Taux de chômage par métier (un faible taux peut signifier une raréfaction des candidats)	DARES 2019 et DADS 2017

Voir le détail du mode de calcul de chaque dimension en annexe

### Exemples d'application sur 2 métiers de la branche

	Chef de mission comptable	Chargé de marketing et communication
<b>Indicateur synthétique de tensions</b>	<b>49%</b>	<b>38%</b>
Mismatch géographique	<b>27%</b>	<b>29%</b>
Intensité d'embauches	<b>50%</b>	<b>25%</b>
Spécificités des diplômes	<b>67%</b>	<b>48%</b>
Difficultés de recrutement	<b>54%</b>	<b>30%</b>
Stabilité des conditions d'emploi	<b>8%</b>	<b>8%</b>
Spécificité des profils	<b>44%</b>	<b>43%</b>
Pénurie de main d'oeuvre	<b>94%</b>	<b>85%</b>

# 1. Dynamiques d'emploi actuelles et futures dans la branche

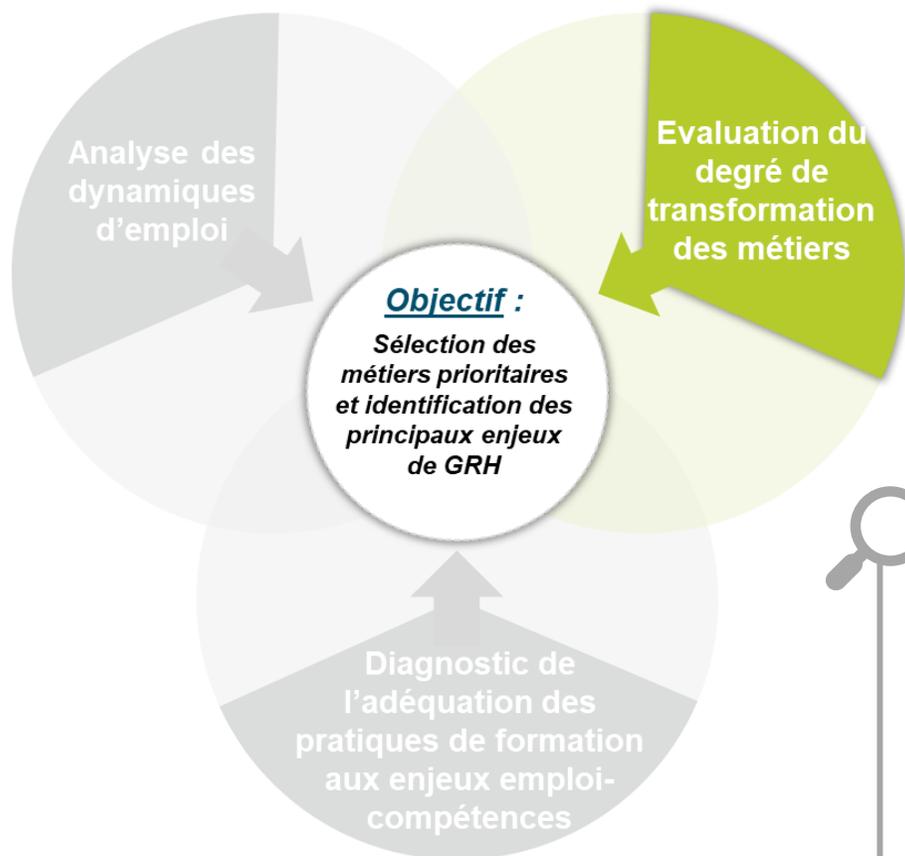
## Tensions sur les recrutements (3/3)

Un niveau de tension élevé sur l'ensemble des métiers de la branche, mais dont les sources varient selon les métiers

- L'ensemble des métiers de la branche connaissent des tensions élevées, hormis les métiers des fonctions support caractérisés par des tensions plus modérées.
- Les métiers de **Gestionnaire de paie**, **Collaborateurs comptables** généralistes et spécialisés connaissent les niveaux de tensions les plus importants.

Groupes de métiers	Type de tensions	Exemple de métier	Indicateur synth. de tension	Mismatch géo.	Intensité d'embauche	Spécificité des diplômes	Difficultés de recrutement	Stabilité des conditions d'emploi	Spécificité des profils	Pénurie de main d'œuvre
Métiers de la production comptable et métiers émergents du conseil	Taux de chômage très faible, difficultés de recrutement déclarées importantes et forte intensité d'embauche	Collab. Comptable généraliste	56%	43%	75%	52%	68%	15%	42%	96%
Métiers du juridique et des RH	Exigences de profils et diplômes spécifiques	Juriste social	52%	25%	50%	80%	56%	13%	60%	78%
Assistance comptable, audit et SI	Forte intensité d'embauche, turnover élevé dû à une moindre qualité relative des conditions d'embauche	Auditeur	53%	27%	75%	67%	54%	8%	44%	94%
Gestionnaire de paie et administration du personnel	Cumul de plusieurs causes de tensions : mismatch géographique, intensité d'embauche, taux de chômage très faible	Gestionnaire de paie	64%	85%	100%	47%	42%	24%	55%	93%
Ens. des services scientifiques, techniques, administratifs & de soutien aux entreprises	Niveau de tension plus faible que les métiers de l'EC sur la majorité des indicateurs étudiés	Ensemble des métiers de la catégorie	45%	8%	61%	35%	54%	30%	38%	89%

## 2. Degré de transformation des métiers

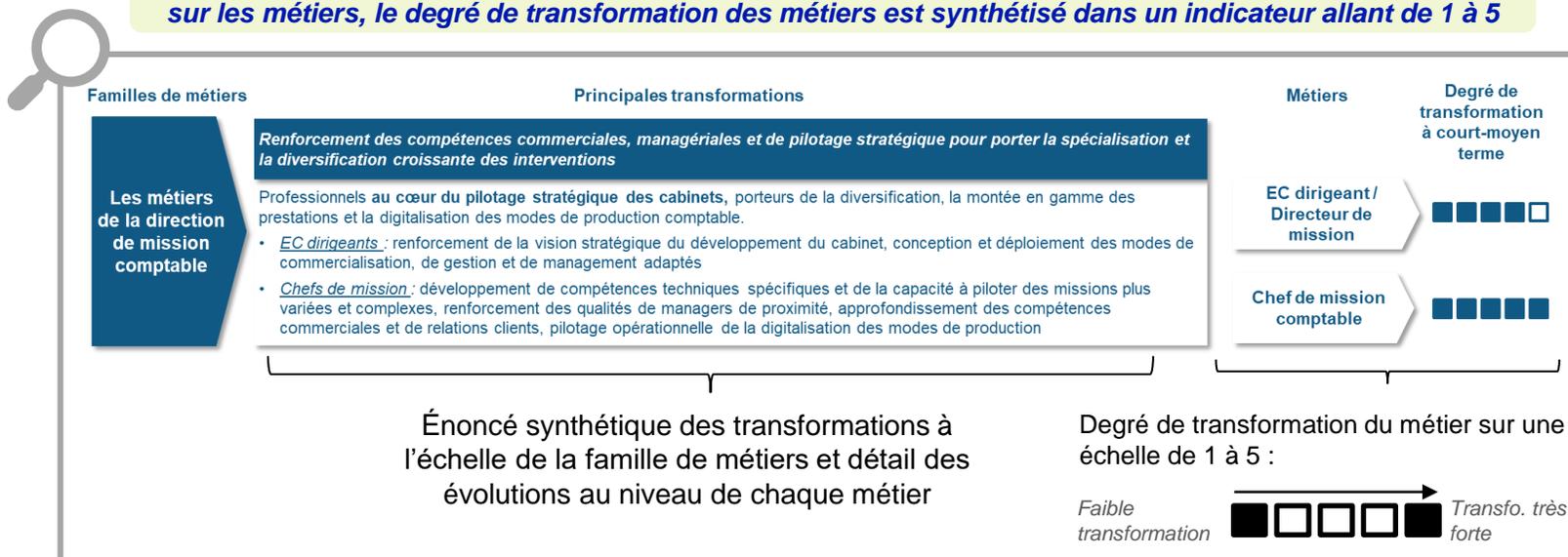


2. Evaluation du **degré de transformation de chacun des métiers** dans le contexte actuel de mutations des cabinets, au regard de plusieurs **critères** :

- L'ampleur de l'évolution de **la mission et des activités** réalisées
- La vitesse et l'ampleur de l'évolution des **outils et process de travail**
- Le degré de transformation des **compétences exigées** à moyen terme pour exercer le métier (estimation des écarts entre compétences actuelles et exigées pour le futur)

### Fiches synthétiques « transformation des métiers »

Issue des éléments qualitatifs recueillis par entretien et de la compréhension de l'impact des mutations sur les métiers, le degré de transformation des métiers est synthétisé dans un indicateur allant de 1 à 5



## 2. Degré de transformation des métiers

*Les métiers de l'expertise-comptable : des équipes de plus en plus managées et des fonctions spécialisées à haute valeur ajoutée*

Familles de métiers

Principales transformations

Métiers

Degré de transformation à court-moyen terme

**Les métiers de la direction de mission comptable**

**Renforcement des compétences commerciales, managériales et de pilotage stratégique pour porter la spécialisation et la diversification croissante des interventions**

Professionnels **au cœur du pilotage stratégique des cabinets**, porteurs de la diversification, la montée en gamme des prestations et la digitalisation des modes de production comptable.

- EC dirigeants : renforcement de la vision stratégique du développement du cabinet, conception et déploiement des modes de commercialisation, de gestion et de management adaptés
- Chefs de mission : développement de compétences techniques spécifiques et de la capacité à piloter des missions plus variées et complexes, renforcement des qualités de managers de proximité, approfondissement des compétences commerciales et de relations clients, pilotage opérationnelle de la digitalisation des modes de production

**EC dirigeant / Directeur de mission**



**Chef de mission comptable**



**Les métiers de la production de mission comptable**

**Hausse du niveau technique attendu et développement de compétences spécialisées pour proposer des prestations nouvelles à haute valeur ajoutée**

Métiers majoritaires au sein de la branche, sur qui reposent en grande partie la **réalisation de prestations nouvelles**, dans un contexte de baisse des marges réalisées sur les prestations comptables traditionnelles. Cela se traduit par une **montée générale du niveau attendu de l'ensemble des métiers**, sur les compétences techniques en 1<sup>er</sup> lieu, mais également digitales, commerciales et de conseil.

- Assistants comptables : évolutions significatives des outils et process de collecte, saisie et contrôle des données comptables, expertise des logiciels comptables (paramétrages...) et développement des capacités d'analyse de données couplées à la maîtrise comptable et fiscale (contrôle de cohérence...), développement de la posture conseil
- Collaborateurs comptables généralistes : élargissement des compétences techniques et réglementaires pour être en capacité de produire des prestations plus spécifiques pour une variété de profils de clientèles (analyse de données, production et interprétation d'indicateurs de gestion...), approfondissement de la proximité client, de la posture conseil, du sens commercial
- Collaborateurs comptables spécialisés : acquisition des compétences spécifiques au domaine de spécialité (expertise poussée des spécificités professionnelles, comptables, fiscales et juridiques des secteurs de spécialité, formation aux différentes dimensions de la gestion patrimoniale, techniques d'accompagnement des opérations comptables complexes), développement de la capacité à promouvoir et valoriser ces prestations spécifiques

**Assistant comptable**



**Collaborateur comptable généraliste**



**Collaborateurs comptables spécialisés**



## 2. Degré de transformation des métiers

### Les métiers de l'audit : nécessité de diversifier les champs d'intervention

#### Familles de métiers

#### Principales transformations

#### Métiers

#### Degré de transformation à court-moyen terme

#### Les métiers de l'audit financier

**Diversification des compétences techniques pour intervenir sur des missions d'audit extra-financier, ce qui implique une évolution de la culture professionnelle de l'audit : développement de la posture conseil et commerciale**

Famille emblématique des cabinets, en charge de la réalisation des missions réservées de CAC, marquée par la nécessité d'**élargir le champ des domaines techniques** à maîtriser dans le contexte de complexification des besoins des clients et des évolutions réglementaires impactant l'activité d'audit légal (diminution des mandats d'audit légal et obligation de rotation des mandats), tout en **renouvelant le rapport au client** (posture de conseil expert) et en développant les **pratiques commerciales** :

- **Directeur de mission d'audit** : adaptation des stratégies commerciales du pôle audit et des pratiques managériales et RH (montée en compétence des équipes...) pour développer l'audit extra-financier et autres missions selon les orientations du cabinet (conseil en matière d'évolution des processus comptable, stratégie financière...), diversification des projets pilotés (missions d'expertise-comptable...)
- **Auditeur** : développement de compétences spécifiques en matière de méthodologies et réglementations applicables en matière d'audit extra-financier (RSE, social, SI...), de compréhension des systèmes informatiques du fait de l'intrication croissante entre processus financiers et SI, de maîtrise des traitements de bases de données massives et complexes (choix des indicateurs pertinents pour identifier des anomalies, analyser des tendances...), approfondissement des compétences commerciales et de relation clients dans l'ensemble des champs de l'audit (identification des opportunités marché, réponse à AO...)
- **Assistant audit** : amélioration des techniques de collecte et de traitement de données financières et extra-financières, renforcement continu des exigences en matière de maîtrise des spécificités des clients en matière de réglementation comptables, fiscales, sociales et, plus largement, en matière économique et stratégique et de culture d'entreprise

Directeur de mission d'audit



Auditeur



Assistant audit



## 2. Degré de transformation des métiers

*Les métiers du juridique : une diversification des activités traditionnelles des pôles nécessitant une hausse du niveau d'expertise des professionnels*

Familles de métiers

Principales transformations

Métiers

Degré de transformation à court-moyen terme

**Les métiers du droit fiscal et des sociétés**

*Une diversification des domaines d'expertise et un renforcement nécessaire de la posture conseil et commerciale*

Ces professionnels accompagnent la **diversification des activités des cabinets d'EC** et sont de fait amenés à **élargir leur domaine d'expertise**. En particulier, les prestations de droit fiscal et droit des sociétés de plus en plus pointues se développent.

- *Juriste fiscaliste / droit des sociétés* : expertise renforcée en droit fiscal et des sociétés (restructuration, opérations fiscales internationales...), maîtrise de disciplines annexes (comptabilité, finance), renforcement des postures de conseil et commerciale (tarification, définition de la stratégie juridique des clients...), sens de la pédagogie, approfondissement des compétences informatiques afin d'accélérer les processus de dématérialisation.
- *Directeur droit des sociétés* : renforcement des compétences commerciales et de pilotage (diagnostic des besoins clients, proposition de nouvelles prestations...) et adaptation des pratiques managériales à la montée en compétences des juristes (pilotage de missions, plans de développement des compétences et de formation).

**Juriste fiscaliste**



**Juriste droit des sociétés**



**Directeur droit des sociétés**



**Les métiers du social**

*Des métiers intégrant la forte dynamique d'automatisation des process et des exigences renforcées de conseil client portant sur des expertises spécifiques*

Avec l'**automatisation de certains processus de production**, les missions des métiers du social vont s'orienter davantage vers l'**accompagnement et le conseil client de plus en plus spécialisé**, exigeant une expertise de plus en plus spécifique.

- *Gestionnaire de paie* : connaissances des réglementations en droit social spécifiques à certains secteurs d'activité, compétences informatiques et de gestion des bases de données (fonctionnalités de vérification automatique des flux, contrôles de cohérence...) et développement du sens commercial (communication, relation client).
- *Juriste en droit social* : hausse du niveau de maîtrise des réglementations encadrant des champs spécifiques du droit social (négociation d'accords collectifs, déploiement de PSE...), approfondissement de la posture conseil et commerciale (pédagogie, participation aux prises de décisions stratégiques) et renforcement des compétences informatiques.
- *Responsable paie* : approfondissement de la posture commerciale et des compétences de pilotage (redéfinition de l'offre, des tarifs, évolution des process de travail, etc.), encadrement de missions complexes et variées (enjeux sectoriels...), et augmentation du niveau d'expertise en droit social.

**Gestionnaire de paie**



**Juriste en droit social**



**Responsable paie**



## 2. Degré de transformation des métiers

*Les métiers du conseil : un niveau de transformation du contenu métier modéré pour ces professionnels spécialisés, une intervention sur des missions de plus en plus multidisciplinaires*

**Familles de métiers**

**Principales transformations**

**Métiers**

**Degré de transformation à court-moyen terme**

**Les métiers du conseil en finance et M&A**

**Des métiers d'extension à l'accompagnement comptable, amenés à investir de nouveaux champs d'expertise**

Une intervention sur des missions complexes (restructurations d'entreprises internationales, évolution des process comptables et SI dans le cadre d'évolutions réglementaires...) recoupant des enjeux de plus en plus variés (stratégie, organisation, transformation numérique...)

- *Consultant finance* : consolidation des connaissances comptables et juridiques, en complément de l'expertise financière, maîtrise des enjeux SI en matière de process comptable, développement de l'accompagnement au changement, capacité à travailler en équipe projet élargie (professionnels des SI, la comptabilité, des RH)...
- *Consultant TS* : extension des domaines d'investigation (thématiques extra-financières), analyse de données massives...

**Consultant finance**



**Les métiers du conseil en systèmes d'information**

**Des métiers amenés à acquérir une culture comptable et à développer leur sens commercial**

Outre l'actualisation continue des connaissances en matière technologique, les principaux enjeux des professionnels du SI dans les cabinets se situent dans :

- l'acquisition de « connaissances métiers » et de connaissances des process comptables visant à calibrer au mieux le service adressé au client et à articuler l'expertise SI aux expertises historiques des cabinets
- l'approfondissement des compétences en pédagogie et communication pour accompagner les transformations organisationnelles générées par les nouvelles technologies

**Consultant transaction service**



**Consultant SI**



**Consultant cybersécurité**



**Data analyst**



**Les métiers du conseil en Ressources humaines**

**Des métiers au champ d'activité potentiel varié, appelés à maîtriser une large palette de domaines pour intervenir sur des missions à haute valeur ajoutée**

Métier marqué par une demande croissante des besoins des entreprises en accompagnement RH dans une pluralité de domaines (recrutement, gestion des compétences, SIRH, conduite du changement, accompagnement des restructurations, QVT et RSE...), ce qui appelle :

- La compréhension et l'anticipation des tendances sociétales, techniques et réglementaires (télétravail, formation professionnelle, négociation collective, digitalisation des process de travail...) et l'approfondissement continu de l'expertise sociale
- Le renforcement des compétences transversales : conduite du changement, communication...

**Consultant RH**



## 2. Degré de transformation des métiers

*Les métiers des fonctions support (1/2) : un degré de transformation modéré et des métiers garants de l'adaptation des cabinets comptables, en particulier sur la transition numérique*

**Familles de métiers**

**Principales transformations**

**Métiers**

**Degré de transformation à court-moyen terme**

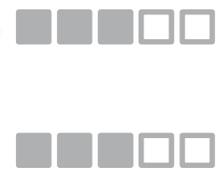
**Métiers de l'informatique**

**Garant de l'adaptation des cabinets en matière de digitalisation et de cybersécurité, les métiers des SI occupent un rôle de plus en plus stratégique nécessitant le renforcement des compétences techniques et transverses**

- *Directeur SI* : positionnement stratégique croissant visant à **piloter la digitalisation** du cabinet, impliquant le renforcement des compétences en matière de gestion stratégique / conduite du changement au-delà des efforts d'actualisation technique
- *Technicien SI* : adaptation des compétences nécessaire au regard des enjeux croissants de **cybersécurité et des évolutions constante des technologies** et de l'**accompagnement des projets** de transformation numérique

**Directeur SI**

**Technicien SI**



**Métiers du marketing et des méthodes**

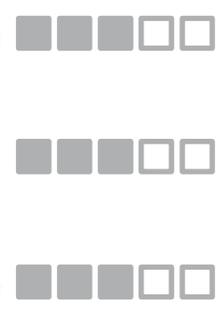
**Le développement des techniques de marketing digital, la nécessité de mobiliser les réseaux de partenaires et clients, la diffusion de nouvelles méthodes de travail portées par la digitalisation des cabinets et la diversification des prestations demandent un effort d'adaptation des compétences**

- *Directeur marketing et communication / Chargé de marketing et communication* : le développement des outils de **marketing digital** constitue un levier de développement commercial pour les cabinets pouvant être porté par les métiers du marketing. Le support commercial aux métiers via l'**animation des réseaux de partenaires et de la clientèle** des cabinets (événementiel, communication...) devient une compétence essentielle pour promouvoir la diversification des prestations.
- *Responsable Méthode et veille* : métier émergent appelé à se structurer dans les prochaines années pour accompagner l'évolution des outils et méthodes au sein du cabinet. L'acquisition de compétences en matière de conduite du changement et de gestion de projet apparaît décisive.

**Directeur marketing et communication**

**Chargé de marketing et communication**

**Responsable méthodes et veille**



**Métiers des Ressources Humaines**

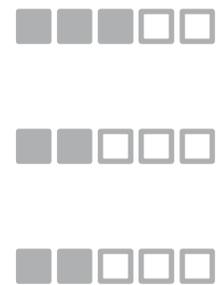
**Les métiers des RH sont amenés à se renforcer leurs compétences sur certains enjeux : marque employeur, inclusion et diversité, évolutions du droit du travail...**

- *DRH* : l'évolution significative des besoins en compétences des collaborateurs requière la capacité à mettre en œuvre des **démarches de prospective** permettant de **définir la stratégie RH** du cabinet sur différents enjeux : recrutement, formation, marque employeur, inclusion et diversité, organisation et réglementation du travail...
- *Chargé de mission RH* : la mise en œuvre d'une stratégie de **marque employeur** couvrant les enjeux actuels de GRH (recrutement, inclusion, diversité, RSE...) est une compétence essentielle afin d'attirer et de fidéliser les collaborateurs.
- *Assistant RH* : les transformations majeures de ce métier se concentrent dans l'évolution constante du **droit du travail** et des **techniques informatiques** de gestion RH

**DRH**

**Chargé de mission RH**

**Assistant RH**



## 2. Degré de transformation des métiers

*Les métiers des fonctions support (2/2) : un degré de transformation modéré et des métiers garants de l'adaptation des cabinets comptables, en particulier sur la transition numérique*

### Familles de métiers

### Principales transformations

### Métiers

### Degré de transformation à court-moyen terme

Métiers de la comptabilité, du juridique et de l'administration

**Métiers connaissant des degrés de transformation variables selon le niveau de digitalisation, l'évolution des exigences techniques et l'élargissement de leurs périmètres de responsabilité**

- *DAF* : niveau d'expertise comptable et juridique croissant, besoins renforcés en matière de gestion de projet et de pilotage de la stratégie financière du cabinet
- *Comptable* : automatisation croissante des techniques de production comptable générant une exigence plus importante en matière d'expertise comptable, financière et juridique ainsi qu'un approfondissement des compétences en matière de logiciels et d'analyse de données
- *Juriste* : actualisation continue des connaissances juridiques dans divers domaines (droit des sociétés, droit fiscal, droit social...), développer le rôle de médiateur, renforcement des compétences en logiciels juridiques
- *Assistant, hôte d'accueil* : métier connaissant une forte digitalisation (logiciels de messagerie, communication digitale...) et un élargissement du périmètre d'activités vers l'animation interne du cabinet et la qualité de vie au travail

Directeur administratif et financier



Comptable



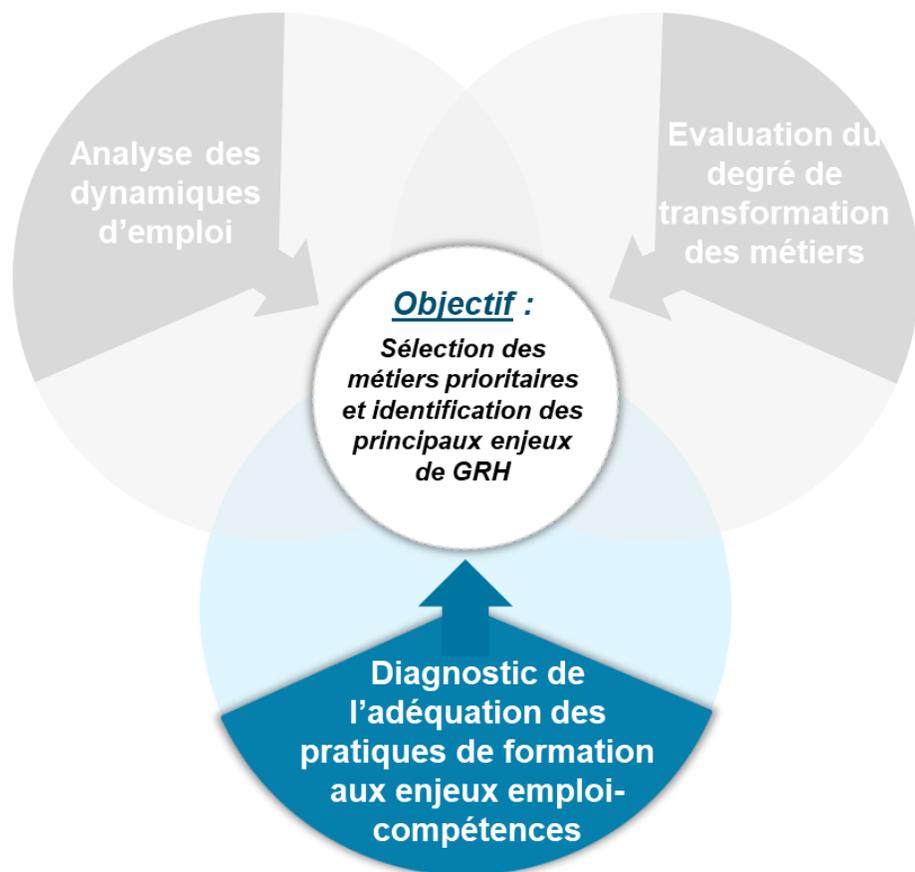
Juriste



Assistant, hôte d'accueil



### 3. Diagnostic des pratiques de formation



- 3.** Analyse du **recours à la formation** continue non certifiante et la formation certifiante au sein de la branche *sur financement de l'Opco Atlas* et analyse du niveau d'**adéquation** aux enjeux emploi-compétences actuels et futurs dans la branche

#### Recours aux dispositifs de l'alternance

*Nombre de contrats d'apprentissage et de professionnalisation selon le diplôme préparé*

*Evolution dans le temps*

#### Recours aux formations non-certifiantes

*Thématiques techniques de mise à jour des compétences*

*Thématiques techniques appui au développement de nouvelles prestations*

*Thématiques transverses*

### 3. Diagnostic des pratiques de formation *Recours aux dispositifs de l'alternance dans la branche (1/2)*

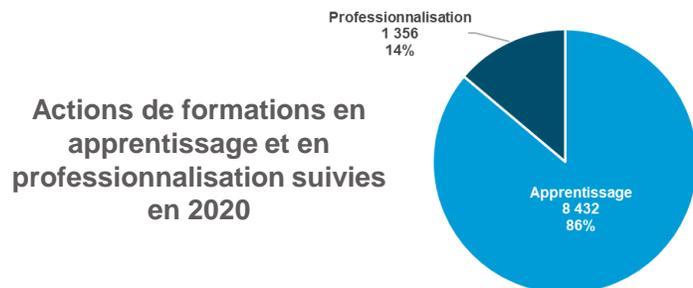
**Avec près de 10 000 alternants en 2020, l'alternance connaît une forte progression dans les cabinets comptables**

Environ **9 800 alternants** ont été dénombrés dans la branche de l'expertise comptable en 2020, dont la grande majorité (8 432, soit 85% des alternants) à travers un **contrat d'apprentissage**. On dénombre 1360 contrats de professionnalisation en 2020.

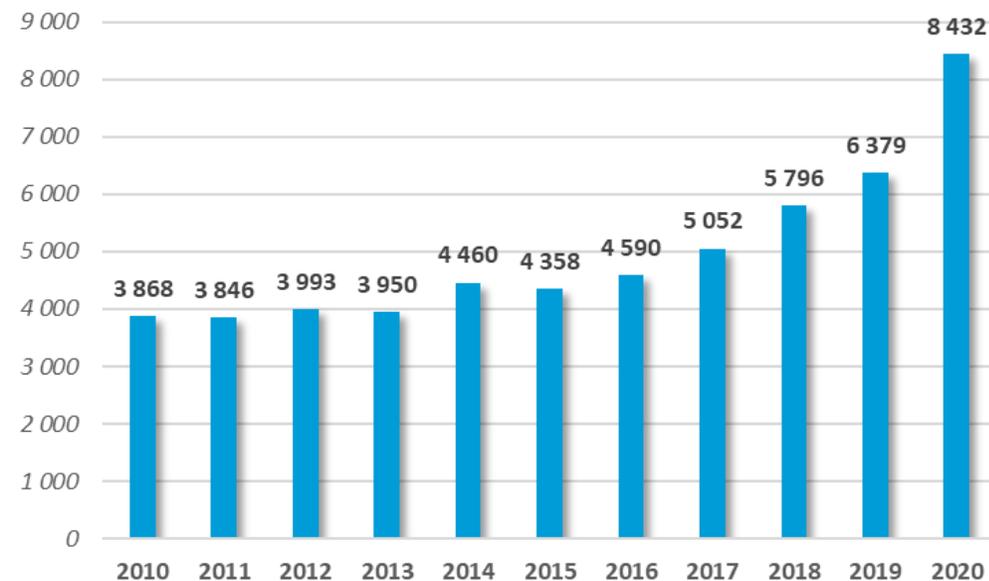
Si l'accélération de la diffusion de l'alternance constitue une tendance économique nationale, le **secteur de l'expertise comptable emploie proportionnellement plus d'apprentis** (~5,5% de l'emploi) que l'ensemble de l'économie (~2,0% de l'emploi), qui plus est, la part d'apprentis intervenant au sein de la branche augmente plus rapidement qu'à l'échelle nationale.

Depuis 10 ans, le recours à l'alternance est **en nette hausse**, le nombre d'apprentis a plus que doublé entre 2010 et 2020 atteignant plus de 8 400 salariés en 2020, notamment en raison de :

- La libéralisation du marché de l'apprentissage et les mesures de soutien à l'embauche depuis la loi Avenir professionnel de 2018
- L'adéquation de l'alternance avec le fonctionnement des cabinets d'EC : mise en pratique de savoirs théoriques via une montée en compétence graduelle allant des activités de collecte et tenue comptable à la gestion autonome d'un dossier client.



Évolution du nombre d'apprentis dans la branche de l'expertise comptable entre 2010 et 2019



Traitement Quadrat-Études sur données DADS, Acooss et données formations 2020, Opcv Atlas.

### 3. Diagnostic des pratiques de formation

#### Recours aux dispositifs de l'alternance dans la branche (2/2)

**L'alternance concerne quasi uniquement les métiers du cœur d'activité comptable des cabinets**

Les formations en **comptabilité, gestion et audit** sont les plus fréquemment suivies en alternance puisqu'elles représentent **85%** des formations suivies via ce dispositif.

La formation en alternance au sein de la branche apparaît particulièrement concentrée autour de **3 diplômes** emblématiques préparant aux métiers de l'expertise comptable -BTS comptabilité et gestion, DCG et DSCG (56% des formations en alternance).

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

Les formations préparant à d'**autres métiers** en développement (SI...) restent très **ponctuelles**.

Répartition des formations suivies en alternance en 2020

Type de diplôme	Apprentissage	Professionalisation	Ensemble	
<b>BTS comptabilité et gestion</b>	1 131	111	1 242	Comptabilité, gestion et audit
<b>DCG</b>	2 082	202	2 284	
<b>Licence comptabilité et gestion</b>	699	79	778	
<b>Licence CCA</b>	45	29	74	
<b>Master CCA</b>	569	257	826	
<b>DSCG</b>	1 676	258	1 934	
<b>Ecole de commerce</b>	445	34	479	Juridique et social
<b>Autres formations Bac+5 en audit, finance, management</b>	408	67	475	
<b>Autres formations Bac+2 en gestion et comptabilité</b>	232	10	242	
<b>Licence paie et social</b>	503	148	651	Autres formations (informatique...)
<b>Master juridique ou RH</b>	247	60	307	
<b>Licence juridique</b>	52	6	58	
<b>Diplômes d'informatique (Licence ou Master)</b>	75	21	96	
<b>Autres formations de niveau Bac+5</b>	120	21	141	
<b>Autres formations de niveau Bac+2/Bac+3</b>	104	10	114	
<b>Bac ou inférieur</b>	44	43	87	
<b>Ensemble</b>	<b>8 432</b>	<b>1 356</b>	<b>9 788</b>	

**8 334** **85%**

**1 016** **10%**

**438** **5%**

Traitement Quadrat-Études sur données formations 2020, Opcv Atlas.

### 3. Diagnostic des pratiques de formation *Recours à la formation professionnelle continue (1/4)*

**Les formations courtes visent en grande majorité l'actualisation des compétences techniques, en soutien à la réalisation des prestations « classiques » des cabinets**

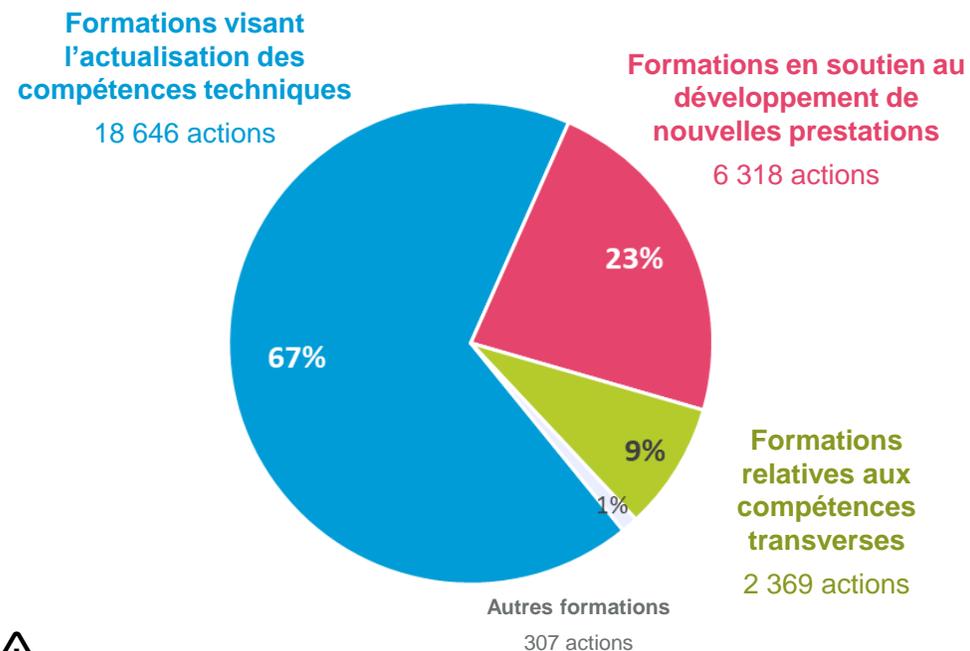
L'exploitation des données de formations de la branche de l'expertise comptable sur l'ensemble de l'année 2020 dénote un **niveau élevé d'accès à la formation continue** : environ **28 000 formations courtes** (formations non certifiantes, c'est-à-dire ne permettant pas d'accéder à un diplôme, titre ou certification inscrit au RNCP) ont été suivies en 2020, soit environ 2 actions de formations pour 10 salariés en moyenne. Un travail de reclassement de ces formations selon l'intitulé du stage permet de mieux comprendre le rôle du recours actuel à la formation dans les stratégies de développement des cabinets :

- Les formations visant l'**actualisation des compétences techniques** sont de loin prépondérantes : elles représentent près de **70% des formations** suivies dans la branche. Elles rassemblent les formations aux actualités juridiques et fiscales, aux techniques métiers classiques (techniques comptables, de paie, méthodologie d'audit...) et la maîtrise des logiciels métiers.
- Près d'**un quart** des formations visent le développement de compétences relatives à des **missions d'accompagnement spécifiques**, allant au-delà de la mission traditionnelle des cabinets ou représentant un service en développement : gestion d'une clientèle appartenant à un secteur d'activité spécifique, gestion patrimoniale, techniques d'analyse de données, expertise sociale, missions d'audit contractuel...
- Les formations aux **compétences transverses** représentent environ **10% des actions** de formation courtes : gestion du cabinet, management, marketing, développement personnel et professionnel...

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 intégrant le cabinet aux outils et méthodes internes. Elle témoigne également de la prédominance du cœur d'activité du cabinet : l'expertise comptable, fiscale et sociale.

**Répartition des actions de formation non-certifiantes selon les types de compétences visées**

Opco Atlas, formations financées en 2020  
Branche des cabinets comptables



A noter que ces formations recouvrent uniquement celles ayant fait l'objet d'un financement de l'Opco Atlas, et ne comprennent donc pas les formations mises en place directement par les entreprises, sur leurs fonds propres uniquement.

Source : Traitement Quadrat-Études sur données formations 2020, Opco Atlas.

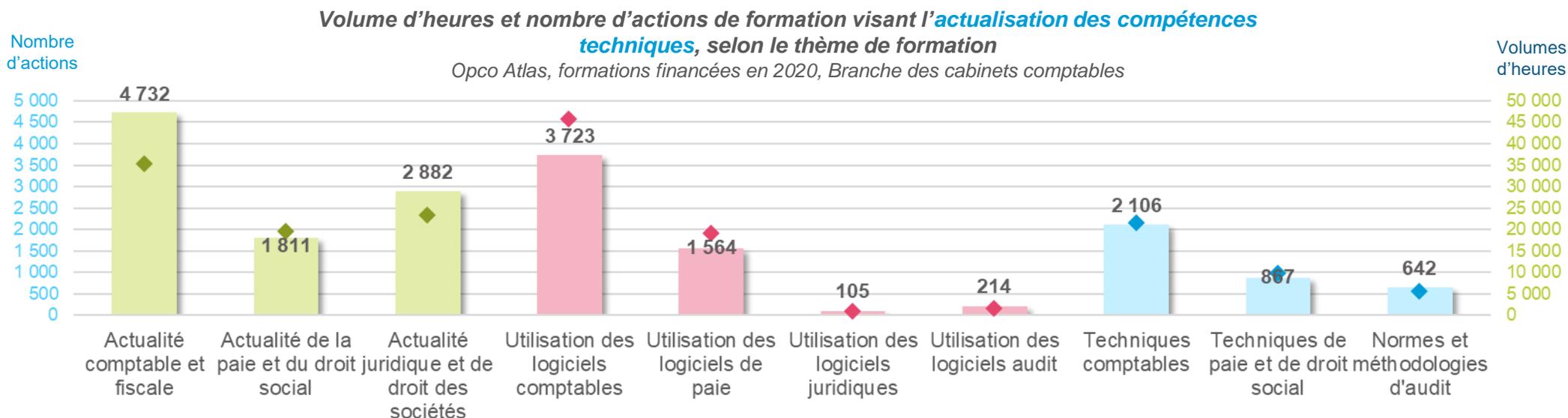
### 3. Diagnostic des pratiques de formation *Recours à la formation professionnelle continue (2/4)*

#### Les formations visant l'actualisation des compétences techniques se concentrent sur les actualités juridiques et l'utilisation des logiciels métiers

Parmi les formations d'actualisation des compétences, les formations relatives aux **actualités juridiques** dans les différents domaines d'intervention des cabinets sont les plus fréquentes : elles représentent près de **9 500 actions** en 2020, soit **un tiers de l'ensemble** des formations courtes suivies dans la branche. Plus de la moitié d'entre elles portent sur les **actualités comptables et fiscales** (loi de Finances...).

On compte près de **5 400 formations** relatives à la maîtrise des **logiciels métiers** dans les domaines comptables, de paie (Cegid, Quadra, Silae...) et autres (audit, juridique), soit **20% de l'ensemble** des formations courtes financées dans la branche annuellement. Les formations aux logiciels comptables et de paie sont plus longues que la moyenne (12 heures en moyenne par action, contre 9 toutes formations non certifiantes confondues).

Dans l'ensemble des formations d'actualisation des compétences, les formations aux **techniques et méthodologies** sont les moins nombreuses (environ 3 600 en 2020).

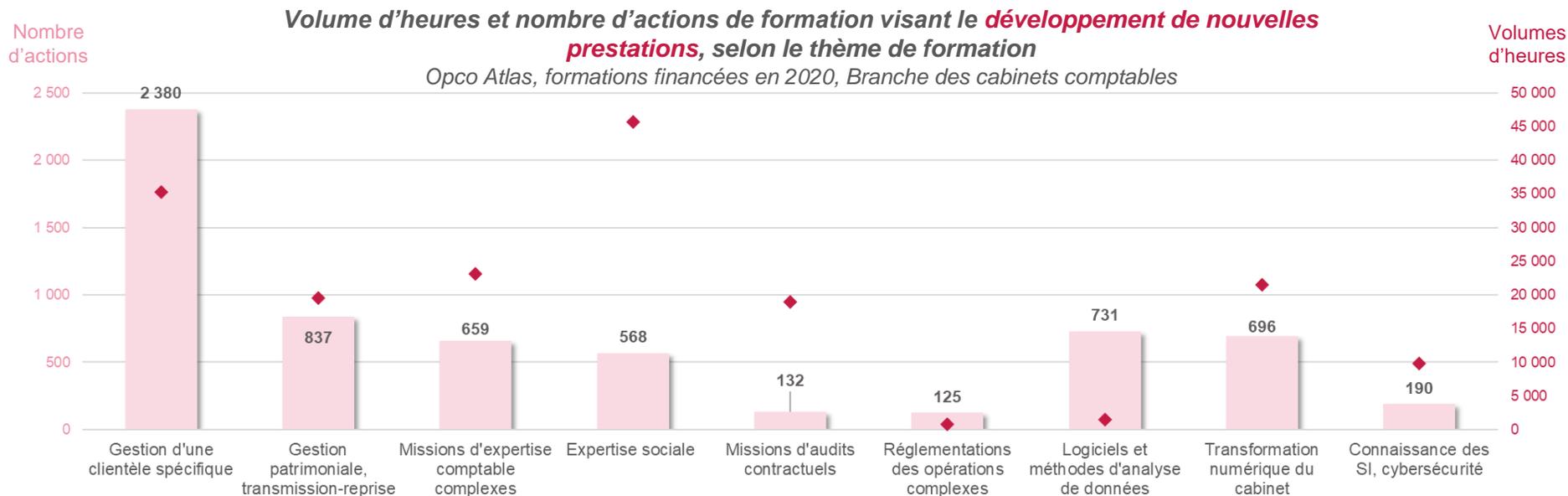


### 3. Diagnostic des pratiques de formation *Recours à la formation professionnelle continue (3/4)*

**Près de 40% des formations en appui au développement de prestations nouvelles portent sur la gestion d'une clientèle spécifique**

Les formations courtes en soutien au développement de nouvelles prestations sont dominées par les stages relatifs aux **spécificités sectorielles dans les champs de la paie et de la comptabilité**. Toutefois, les cabinets mobilisent une **variété de formations externes** pour appuyer la diversification des activités dans les champs de l'expertise-comptable (gestion patrimoniale, missions d'expertise-comptables complexes -consolidations, fusions-acquisitions...), du social, mais également pour développer des compétences numériques plus poussées (analyse de données, conseil SI, transformation numérique du cabinet).

Ce constat atteste de l'existence d'une offre de formation dans les principaux champs de diversification de l'activité des cabinets. Le **développement du recours** à ces formations constitue un axe majeur d'adaptation des compétences des professionnels aux enjeux de transformation des cabinets (montée en gamme, spécialisation...).



### 3. Diagnostic des pratiques de formation *Recours à la formation professionnelle continue (4/4)*

**Un recours modéré à la formation aux compétences transverses qui pourrait s'enrichir au regard des enjeux de développement commercial des cabinets**

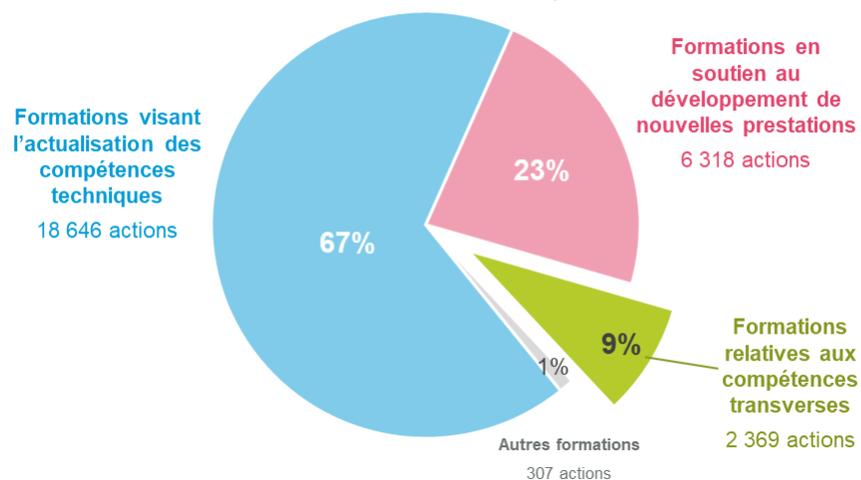
Les formations transverses représentent **9% des formations suivies** par le personnel de la branche de l'expertise comptable, soit environ 2 400 formations, un recours relativement modéré au regard du reste des formations suivies dans la branche

L'essentiel de ces formations vise à développer les **compétences managériales et de gestion du cabinet, l'efficacité professionnelle** sur un plan individuel et collectif et les compétences en matière de ventes et de communication.

Dans l'ensemble des formations transverses il est à noter la **faible présence de formations aux enjeux de marketing digital** (réseaux sociaux, optimisation du référencement, CRM...) qui pourraient constituer un levier intéressant de développement commercial.

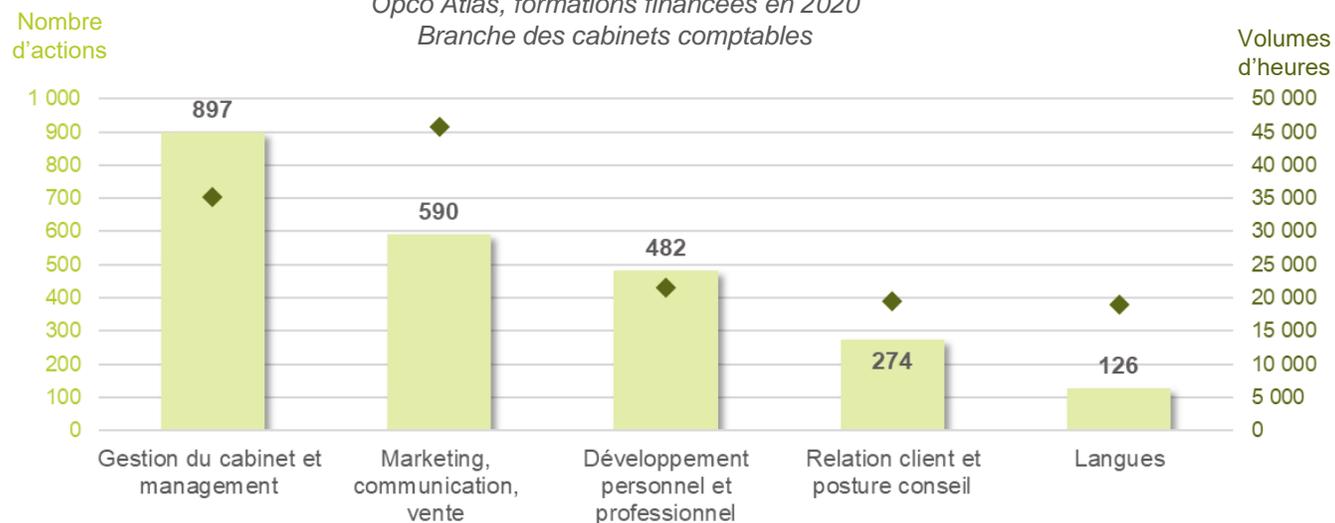
#### Répartition des actions de formation non-certifiantes selon les types de compétences visées

Opco Atlas, formations financées en 2020  
Branche des cabinets comptables



#### Volume d'heures et nombre d'actions de formation aux compétences transverses, selon le thème de formation

Opco Atlas, formations financées en 2020  
Branche des cabinets comptables



# 4. Sélection des métiers prioritaires et principaux enjeux de GRH

## Une démarche de sélection des métiers prioritaires en 3 étapes :

### 6 fiches synthétiques des dynamiques emploi-compétences-formation par famille de métiers

**Partie III.** Transformation des métiers & enjeux emploi-compétences, formation

**4. Sélection des métiers prioritaires et principaux enjeux de GRH**  
*Dynamiques emploi-compétences-formation par famille de métiers*  
La direction de mission EC... Des besoins d'emploi en hausse, un enjeu fort de renforcement des compétences managériales, de pilotage et commerciales pour impulser la transformation des cabinets

**Les métiers de la direction de mission comptable**  
EC dirigeant / Directeur de mission comptable

**Compétences prioritaires spécifiques et transverses**

**Principales tendances d'emploi**

**Pratiques de formation**

2021 Étude sur les mutations des métiers et des compétences dans la branche des EC et des CAC

### Matrice taux d'évolution des effectifs métiers (2020-2025) x degré de transformation des métiers

**Partie III.** Transformation des métiers & enjeux emploi-compétences, formation

**4. Sélection des métiers prioritaires et principaux enjeux de GRH**  
*Positionnement des 34 métiers de la branche selon les besoins d'emploi à horizon 2025 et leur degré de transformation*

**Taux d'évolution des effectifs entre 2020 et 2025**

**Enjeu n°1 : répondre aux besoins d'emploi**

**Enjeu n°2 : former les salariés aux compétences stratégiques pour le futur**

2021 Étude sur les mutations des métiers et des compétences dans la branche des EC et des CAC

### Sélection des métiers prioritaires et présentation des enjeux de GRH caractéristiques de ces métiers

**Partie III.** Transformation des métiers & enjeux emploi-compétences, formation

**4. Sélection des métiers prioritaires et principaux enjeux de GRH**  
*Identification des métiers prioritaires*

**9 métiers prioritaires proposés**

**Synthèse des principaux constats : dynamiques d'emploi (1), transformation des métiers (2), adéquation des pratiques de formation (3)**

2021 Étude sur les mutations des métiers et des compétences dans la branche des EC et des CAC

- Synthèse des tendances d'évolution du **contenu** des métiers
- Sélection des **compétences prioritaires** parmi les 22 macro-compétences du référentiel
- **Tendances d'emploi** : prospective d'emploi, recrutement, turnover, difficultés de recrutement
- Présentation des pratiques de **formation**

- Positionnement des métiers au regard de deux dimensions :
- **Besoins d'emplois**
  - **Degré de transformation** des métiers

- **Sélection** des métiers prioritaires au regard des dynamiques actuelles et futures présentées aux étapes précédentes
- Synthèse des **principaux constats** en termes de dynamiques d'emploi, de transformation des métiers, d'adéquation des pratiques de formation
- Présentation des **enjeux de GRH majeurs** pour ces métiers prioritaires

## 4. Sélection des métiers prioritaires et principaux enjeux de GRH

### Dynamiques emploi-compétences-formation par famille de métiers

*La direction de mission EC : Des besoins d'emploi en hausse, un enjeu fort de renforcement des compétences managériales, de pilotage et commerciales pour impulser la transformation des cabinets*

#### Les métiers de la direction de mission comptable

EC dirigeant /  
Directeur de mission  
Chef de mission  
comptable

Les métiers de la direction de mission comptable concentrent les professionnels **au cœur du pilotage stratégique des cabinets**. D'ici à 2025, leurs effectifs devraient connaître **une croissance significative** portée par une demande toujours soutenue.

Métiers de direction et d'encadrement, ces fonctions sont amenées à piloter le développement des cabinets en renforçant leurs capacités **commerciales, managériales et de stratégie**, pour être en mesure de proposer **un accompagnement plus spécifique et digitalisé** des clients dans leurs enjeux de gestion et de développement.

#### Tendances d'évolution du contenu des métiers

- **Montée en gamme et diversification croissante des prestations** : spécialisation sectorielle, structuration d'offres allant au-delà de la production comptable (pilotage de la performance, gestion patrimoniale, accompagnement des restructurations...)
- **Digitalisation des prestations d'expertise comptable** : automatisation de la collecte et du traitement des données comptables, développement des outils de pilotage en ligne...
- Positionnement dans l'organisation qui appelle l'approfondissement de **l'accompagnement managérial** (recrutement, fidélisation, montée en compétences...), de **l'animation commerciale** et du **rôle de stratégie** pour répondre aux enjeux de développement du cabinet

#### Compétences prioritaires spécifiques et transverses

- 1 **Pilotage de la performance d'une organisation** : adaptation du modèle d'affaires du cabinet dans un marché plus concurrentiel, identification des leviers de développement (nouvelles offres, nouvelles lignes de métiers...)
- 2 **Management d'une équipe interne et/ou externe** : organisation de la montée en compétences des assistants et collaborateurs comptables sur de nouvelles prestations, pilotage des partenariats internes et externes du cabinet
- 3 **Sens commercial** : veille concurrentielle, promotion de services plus diversifiés et spécialisés en renforçant les actions marketing et l'animation des réseaux de partenaires...
- 4 **Posture conseil** : qualité et proximité de la relation client pour accompagner les prises de décision stratégiques
- 5 **Process et méthodologies de travail spécifiques au domaine de spécialité** : développement de prestations spécialisées (opérations complexes, gestion patrimoniale, spécialisation sectorielle)
- 6 **Réglementations spécifiques au domaine de spécialité** : actualisation continue des connaissances comptables et pilotage de l'élargissement des champs d'expertise (réglementations des opérations complexes, réglementations sectorielles)

#### Principales tendances d'emploi

- Les professionnels de la direction de mission d'expertise comptable représentent environ **12 000 salariés en 2020**, soit **8% de l'emploi** de la branche
- **D'ici à 2025**, les effectifs devraient connaître une **hausse significative**, de l'ordre de **+10%** (14 000 emplois), principalement sous l'effet d'une demande en hausse sur le cœur de métier comptable et du contexte de reprise économique post-crise sanitaire
- Les **besoins en recrutement** sont élevés : plus de **2 500 recrutements annuels** sont anticipés pour 2025, les trois quarts d'entre eux concernent les Chefs de mission comptables (~2 000 recrutements) : besoins d'emploi élevés et **fort turnover** (14% en moyenne)
- **Tensions sur les recrutements importantes** (indicateur de tension à 50%) : pénurie de main d'œuvre disponible sur le marché, spécificité importante des profils recherchés (niveau et spécialité de diplôme) et forte intensité des embauches
- **Mobilités professionnelles existantes** :
  - *Dans la branche* : pour les Chefs de missions, évolution hiérarchique vers le poste d'EC sous condition de passage du DEC. Plus rarement, évolutions vers d'autres familles : audit et conseil principalement
  - *Hors branche* : nombreuses opportunités en directions financières d'entreprise (poste de DAF, de chef comptable, contrôleur de gestion...)

#### Pratiques de formation



- Les professionnels de la direction de mission comptable suivent en majorité des formations liées aux **techniques comptables** (70% des formations suivies par les métiers de l'EC) mais également des formations aux **autres champs d'expertise** (gestion patrimoniale, opérations complexes, spécificités sectorielles) qui représentent 30% des formations suivies par les métiers de l'EC.
- Les formations liées aux **techniques de gestion du cabinet, au marketing et à la relation client sont rares** : seulement **6%** des formations suivies en 2020 dans l'ensemble de la branche.

## 4. Sélection des métiers prioritaires et principaux enjeux de GRH

### *Dynamiques emploi-compétences-formation par famille de métiers*

*La production de mission EC : Des besoins d'emploi très soutenus dans un contexte de forte tensions sur les recrutements pour les professionnels au cœur de la production des activités du cabinet*

#### Les métiers de la production de mission comptable

Assistant comptable  
Collaborateur comptable généraliste  
Collaborateurs comptables spécialisés

Métiers majoritaires au sein de la branche, la production de mission EC est confrontée à des **exigences croissantes de montée en gamme** liées à l'orientation de la demande et la baisse des marges réalisées sur la prestation comptable traditionnelle. Les enjeux de développement des compétences portent notamment sur **l'élargissement des modes d'accompagnement** via l'acquisition de connaissances en matières réglementaires, méthodologiques et technologiques. Cette tendance devrait favoriser l'**émergence de nouveaux métiers** caractérisés par une plus grande spécialisation des prestations proposés.

#### Tendances d'évolution du contenu des métiers

- Exigence croissante de **montée en gamme** des prestations pour aller au-delà de la production comptable en mettant en œuvre de nouvelles techniques métier et en s'appuyant sur les technologies d'automatisation et d'analyses de données
- La hausse des attendus visant le métier de **Collaborateur comptable** se traduit selon 3 orientations principales :
  - La **spécialisation sectorielle** de l'accompagnement comptable, financier, financier, réglementaire...
  - L'émergence des activités de **gestion patrimoniale** (optimisation fiscale, conseil en investissement)
  - L'accompagnement des clients sur des **besoins comptables et financiers complexes** : transmissions-reprises, développement à l'étranger, consolidation...
- Le métier d'**Assistant comptable** s'oriente principalement vers un renforcement des compétences digitales, de contrôle et d'analyse des données

#### Compétences prioritaires spécifiques et transverses

- Réglementations spécifiques au domaine de spécialité** : actualisation continue des connaissances comptables et sur de nouveaux champs d'expertise (réglementation sectorielle, gestion patrimoniale...)
- Process et méthodologies spécifiques au domaine de spécialité** : développement de méthodologies spécifiques aux nouveaux champs d'expertise développés (ex : conseil sur les process comptables et financiers...)
- Gestion et exploitation d'une base de données** : capacité à analyser les données client afin de proposer des analyses à haute valeur ajoutée (indicateurs de gestion, business plan...)
- Utilisation d'un logiciel métier** : actualisation des connaissances en matière de logiciels de comptabilité pour accompagner le développement de l'automatisation de la production comptable, expertise des fonctionnalités avancées
- Posture conseil** : renforcement de la proximité de la relation client afin de proposer des services complémentaires à la production comptable

#### Principales tendances d'emploi

- En 2020, la **production de mission EC concentre plus de la moitié (55%) des emplois de la branche**, soit 85 000 emplois (+ de 50 000 Ass. comptables, 20 000 Coll. comptables généralistes et 14 000 Coll. comptables spécialisés)
- Les métiers de la production de mission EC devraient connaître **une hausse significative des effectifs** (environ 9% de croissance) d'ici à 2025
- En raison d'un **turnover important** (~13% pour les Coll. Comptables, 20% pour les Ass. comptables), les **besoins en recrutements restent très élevés en 2025** : + de 3 000 recrutements annuels de Coll. comptables généralistes, + de 2 000 Coll. spécialisés et + de 12 000 Ass. comptables
- Tensions sur les recrutements très importantes (indicateur de tension de 60%)** notamment du fait de la pénurie de main d'œuvre et de la forte intensité d'embauche caractérisant ces profils
- Mobilités professionnelles existantes** :
  - Dans la branche* : évolution hiérarchique fréquente au sein des métiers de l'EC, plus rarement vers d'autres familles (audit et conseil)
  - Hors branche* : opportunités en entreprise comme comptable, chef comptable, contrôleur de gestion

#### Pratiques de formation



- Les professionnels de la production de mission EC sont les principaux bénéficiaires de formation au sein de la branche (**60% de l'ensemble des formations suivies**). Dans la majorité des cas (70% des formations), il s'agit de formations visant **l'acquisition et l'actualisation des connaissances** relatives aux **missions traditionnelles** d'expertise comptable
- Les formations dédiées à **d'autres domaines d'accompagnement** (clientèle spécifique, opérations complexes, gestion patrimoniale...) représentent **30% des formations suivies** dans le domaine de l'expertise comptable

## 4. Sélection des métiers prioritaires et principaux enjeux de GRH

### Dynamiques emploi-compétences-formation par famille de métiers

*L'audit financier : une stabilisation de l'emploi à moyen terme mais des besoins en recrutement qui restent significatifs, et la nécessité de développer de nouveaux champs d'activité*

#### Les métiers de l'audit financier

Directeur de mission  
Auditeur  
Assistant audit

Les professionnels de l'audit financier représentent une **famille emblématique** des cabinets, en charge de la réalisation des missions réservées de commissariat aux comptes. Ils ne rassemblent toutefois que **10% environ des emplois** de la branche et ne connaîtront pas à court terme de progression forte, dans le contexte de **réduction des missions d'audit légal** suite aux récentes évolutions réglementaires. Forts de qualités techniques reconnues, leur enjeu principal est de parvenir à **diversifier les compétences** pour intervenir sur des missions d'**audit extra-financiers**.

#### Tendances d'évolution du contenu des métiers

- **Élargissement des domaines à maîtriser** du fait de l'intrication croissante entre les **processus financiers et SI**, les réglementations spécifiques à certains secteurs d'activité, le développement des **logiciels de traitement de données** (détection automatique d'anomalies, appui sur les technologies de big data)
- Développement des missions d'**audit contractuels** dans des domaines **extra-financiers**
- Missions d'**audit légal** de plus en plus concentrées sur des **grandes entreprises** souvent d'envergure internationale et aux problématiques **sectorielles** de plus en plus spécifiques : adaptation des procédés de contrôle, élaboration d'indicateurs plus poussés que par le passé pour identifier les anomalies...
- **Renforcement des enjeux commerciaux**, en particulier pour les Directeurs de mission d'audit, du fait de la diminution des mandats d'audit légal et de l'obligation de rotation des mandats

#### Compétences prioritaires spécifiques et transverses

- 1 Process et méthodologies de travail spécifiques au domaine de spécialité** : méthodologie d'audit légal spécifique au secteur audité, méthodologie d'audit extra-financier (RSE, social...) et process de travail associés...
- 2 Réglementations spécifiques au domaine de spécialité** : maîtrise de l'ensemble des réglementations comptables, fiscales, en droit des sociétés spécifiques aux secteurs audités, maîtrise des réglementations liées au développement d'audits extra-financiers
- 3 Gestion et exploitation d'une base de données** : conduite d'analyses avancées, calibrage des traitements y compris sur des bases de données non-financières, élaboration de tests et indicateurs adaptés aux objectifs de la mission
- 4 Gestion d'une architecture fonctionnelle SI** : compréhension générale d'un SI, cartographie fonctionnelle du SI, identification des points de vulnérabilités, collaboration avec des partenaires informatiques
- 5 Sens commercial** : adaptation de la stratégie et des processus commerciaux pour consolider l'activité d'audit légal et développer les missions d'audits extra-financiers

#### Principales tendances d'emploi

- Les professionnels de l'audit représentent **moins de 10% des salariés de la branche** (environ 10 000 salariés en 2020)
- **Stabilité des effectifs à horizon 2025** dans le contexte de baisse des missions de l'audit légal depuis la loi Pacte de 2019
- **Besoins en recrutement** particulièrement élevés : plus de **1 800 recrutements annuels** anticipés pour 2025, concentrés sur les Auditeurs (630) et Assistants audit (840), métiers présentant un **turnover particulièrement fort** (20% en moyenne)
- **Tensions sur les recrutements importantes** (indicateur de tension de 50%) : pénurie de main d'œuvre disponible sur le marché, forte intensité d'embauches et spécificité importante des profils recherchés (niveau et spécialité de diplôme)
- **Mobilités professionnelles existantes** :
  - *Dans la branche* : évolution dans la hiérarchie des métiers de l'audit (du poste d'Assistant audit jusqu'au poste de Directeur de mission pour certains profils), plus rarement vers d'autres familles (conseil)
  - *Hors branche* : nombreuses opportunités en directions financières d'entreprise (contrôle de gestion, audit interne...) ou en cabinet de conseil (finance, stratégie...)

#### Pratiques de formation



- **Nombreuses formations internes** dans les cabinets de grande taille et parcours d'intégration complets et formalisés
- Formations externes spécifiques à l'audit **ponctuelles** et centrées sur la **maîtrise des normes, méthodologies et logiciels** (3% de l'ensemble des formations, soit 0,09 actions en moyenne par salarié de l'audit financier)
- Rares formations externes relatives à la réalisation de **missions d'audit spécifiques** (audit des petites entreprises, audits extra-financiers, audits sectorielles, audit social) ou la **connaissance des SI et la maîtrise des enjeux de cybersécurité** (respectivement, environ 1% de l'ensemble des formations non diplômantes)

## 4. Sélection des métiers prioritaires et principaux enjeux de GRH

### Dynamiques emploi-compétences-formation par famille de métiers

*Les métiers du social : une spécialisation des professionnels, une hausse des missions de conseil et des forts enjeux de recrutement*

#### Les métiers du social

Responsable paie et adm. du personnel (RDP)  
Juriste droit social  
Gestionnaire paie et adm. du personnel (GDP)

Les **professionnels du social** soutiennent le **cœur de l'activité** des cabinets d'EC. Du fait de **l'automatisation** des processus de production (établissement des fiches de paie, des contrats de travail...), leurs missions se tournent davantage vers **l'accompagnement et le conseil client**. Le **recrutement** de ces professionnels reste donc **stratégique** et soumis à de **nombreux enjeux** : pénurie de main d'œuvre, spécificité des profils, etc.

#### Tendances d'évolution du contenu des métiers

- **Renforcement du niveau d'expertise exigé**, en particulier en **droit social**, pour faire face aux multiples changements et à la complexité croissante de l'arsenal réglementaire
- **Spécialisation croissante des professionnels** : spécialisation sectorielle pour les GDP (immobilier, hôtellerie et restauration, transport, etc.) et **thématique** pour les Juristes en droit social (relations collectives, restructuration et PSE...)
- **Hausse des missions de conseil** – conseil social, en GRH auprès des CSE, etc. - dans une logique de recentrage des activités vers celles à plus haute valeur ajoutée (conséquence de l'automatisation de la génération des fiches de paie, des contrats de travail...)
- **Approfondissement de la posture commerciale** pour accompagner le développement des prestations de conseil

#### Compétences prioritaires *spécifiques* et *transverses*

- 1 **Règlementations spécifiques au domaine de spécialité** : maîtrise avancée des réglementations encadrant des champs spécifiques du droit social (négociation des accords collectifs, relation avec les IRP, déploiement de PSE, etc.) pour les Juristes et maîtrise des réglementations en droit social spécifiques à des secteurs d'activité pour les GDP
- 2 **Utilisation d'un logiciel métier** : maîtrise des fonctionnalités avancées des logiciels d'exploitation de base de données (logiciels métiers, Excel) : paramétrage des fonctionnalités de vérification automatique des flux...
- 3 **Gestion et exploitation d'une base de données** : simulation de coûts chargés, de l'impact des changements de rémunération, conduite d'analyses approfondies sur des fiches de paie dans le cadre d'audits sociaux ou pour des demandes clients
- 4 **Posture de conseil** : établissement de diagnostics (définition des problématiques clients), adaptation aux spécificités et contraintes des clients et participation aux prises de décisions stratégiques des clients (GRH, gestion des IRP...)
- 5 **Sens commercial** : compréhension des besoins actuels et futurs des clients, capacités de communication afin de diffuser les nouvelles prestations du pôle et connaissance des offres et de la politique de tarification du cabinet.

#### Principales tendances d'emploi

- Les professionnels du **social** représentent **près de 17% des salariés de la branche** (environ **25 000 salariés** en 2020) et les **GDP** près de **80% des effectifs** de la famille du social
- **Hausse de 22% des effectifs à horizon 2025 et besoins en recrutement** particulièrement élevés : plus de **6 000 recrutements annuels** anticipés pour 2025, concentrés essentiellement sur les GDP (5300), du fait d'un fort turnover (24% en 2020) et d'un besoin constant de ces professionnels pour la réalisation de la paie (mission socle des cabinets)
- **Tensions sur les recrutements importantes** (indicateur de tension de 53%), en particulier pour les GDP (64%) : forte pénurie de main d'œuvre disponible sur le marché pour l'ensemble des métiers, spécificité importante des profils et diplômes recherchés (Juristes droit social et RDP), inadéquation géographique entre l'offre et la demande d'emplois et projets d'embauche particulièrement élevés pour les GDP
- **Mobilités professionnelles existantes** :
  - *Dans la branche* : évolution dans la hiérarchie des métiers du social et du conseil, possiblement sous conditions de suivi de formations pour les GDP
  - *Hors branche* : métiers du social et des RH en entreprise, Juristes en cabinet d'avocats

#### Pratiques de formation



- Le nombre d'**actions de formation** par salarié du social est de **0,19** (légèrement supérieur au ratio des métiers de l'EC de 0,16)
- **88% des actions de formation** se concentrent autour des thématiques suivantes : **actualités et techniques de paie, droit social et utilisation des logiciels de paie**
- Les actions de formation consacrées au développement de **nouvelles compétences** restent **minoritaires**. Seulement **12%** des actions de formation suivies par les professionnels du social sont consacrées à **l'expertise sociale**. De même, les actions de formation relatives au **développement de la relation client et la posture conseil** ne concernent que **1%** des actions de formation suivies par l'ensemble des salariés de la branche

## 4. Sélection des métiers prioritaires et principaux enjeux de GRH

### *Dynamiques emploi-compétences-formation par famille de métiers*

*Les métiers du droit fiscal et des sociétés : un pôle en expansion et diversification entraînant une hausse des recrutements et nécessitant une montée en compétences des professionnels*

#### Les métiers du droit fiscal et des sociétés

Directeur droit des sociétés  
Juriste fiscaliste  
Juriste droit des sociétés

Bien que minoritaires, les **professionnels du droit fiscal et des sociétés** soutiennent la diversification des activités des cabinets et occupent ainsi une position de **plus en plus stratégique**. D'ici 2025, leurs **effectifs** et les besoins en recrutement s'inscrivent à la **hausse**. Titulaires d'une **expertise pointue** en droit fiscal et / ou des sociétés, dont le niveau d'exigence de la part des cabinets augmente, les **tensions sur les recrutements** de ces professionnels sont donc importantes.

#### Tendances d'évolution du contenu des métiers

- **Développement de l'offre et de la diversité des services juridiques** (renforcement des prestations de conseil) proposés par les cabinets d'expertise-comptable, en particulier dans les Sociétés Pluriprofessionnelles d'Exercice (SPE) associant expert-comptable et avocat
- **Hausse du niveau d'expertise** en droit fiscal et des sociétés (fusions et acquisitions, fiscalité des groupes, etc.), **élargissement** des domaines d'expertises à des disciplines annexes (comptabilité, finance, gestion du patrimoine) pour intervenir sur des projets complexes au sein d'équipes pluridisciplinaires (restructuration d'entreprise...)
- Pour les Directeurs, accompagnement de la **montée en compétences des Juristes**
- **Renforcement des enjeux commerciaux**, en particulier pour les Directeurs, conséquence du déploiement des prestations de conseil juridique

#### Compétences prioritaires spécifiques et transverses

- 1 **Règlementations spécifiques au domaine de spécialité** : maitrise des réglementations encadrant des opérations complexes en droit des sociétés et fiscal (restructuration, cessions de fonds de commerce, opérations fiscales internationales, etc.), maitrise de notions plus ou moins avancées en comptabilité et finance
- 2 **Utilisation d'un logiciel métier** : maitrise des logiciels métiers (paramétrages, fonctionnalités avancées) afin d'accélérer les processus de dématérialisation des actes et du logiciel Excel (en particulier pour les Juristes fiscalistes qui manipulent des bases de données)
- 3 **Posture de conseil** : compréhension des besoins des clients, suivi régulier et participation à la définition de leur stratégie juridico-commerciale/ fiscale (optimisation fiscale, gestion de patrimoine, transfert de siège, opérations de rachat de sociétés, etc.)
- 4 **Sens commercial** : connaissance de l'ensemble des offres du cabinet et du pôle juridique, proposition de services et tarifs adaptés aux besoins et profils des clients...

#### Principales tendances d'emploi

- Les professionnels du **droit fiscal et des sociétés** représentent environ **12 000 salariés** en 2020, principalement des **juristes en droit des sociétés** (près de **80% des effectifs** de la famille)
- **Hausse de 16% des effectifs à horizon 2025 et besoins en recrutement** particulièrement élevés : près **1 800 recrutements annuels** anticipés pour 2025, concentrés essentiellement sur les Juristes en **droit des sociétés** (1 300), liés à la hausse de l'offre de services juridiques proposés par les cabinets
- **Tensions sur les recrutements importantes** (indicateur de tension de 51%) : pénurie de main d'œuvre disponible sur le marché et spécificité importante des profils recherchés (niveau et spécialité des diplômés exigés)
- **Mobilités professionnelles existantes** :
  - *Dans la branche* : évolution dans la hiérarchie des métiers du droit fiscal et des sociétés (de Juriste à Directeur), et, pour les titulaires du CAPA, possibilité de devenir associé au sein d'une SPE depuis 2017
  - *Hors branche* : nombreuses opportunités en direction juridique d'entreprise et en cabinet d'avocats, en particulier pour ceux titulaires du CAPA

#### Pratiques de formation



- La quasi-totalité des **formations suivies** (92%) par les métiers du droit fiscal et des sociétés est consacrée à l'**actualité en droit fiscal et des sociétés**, à plus de 70% sur des temps courts (entre 0,5 et 1 jour)
- Seules **4%** des formations suivies sont consacrées au **développement de nouvelles expertises**, à l'instar de l'apprentissage des réglementations encadrant les opérations complexes en droit des sociétés et fiscal. Ce faible recours reflète en partie la difficulté à développer les interventions sur des missions hors du champ d'activité classique (accompagnement de fusions d'entreprises, conseil sur des dispositifs fiscaux spécifiques...)

## 4. Sélection des métiers prioritaires et principaux enjeux de GRH

### Dynamiques emploi-compétences-formation par famille de métiers

*Le conseil en finance : des prestations de plus en plus diversifiées invitent à un élargissement du champ d'expertise des consultants*

#### Les métiers du conseil en finance et M&A

Consultant finance  
Consultant "Transaction  
Services"

Les métiers du conseil en finance, extension à l'accompagnement comptable proposé historiquement par les cabinets, se caractérisent par une **diversification croissante** des prestations réalisées (conseil en stratégie et en organisation, transformation numérique, expertise juridique...). Cette tendance oriente les besoins en compétences vers l'approfondissement des compétences en **analyse de données**, en **SI** ou encore en **communication et conduite du changement**, ainsi qu'en **comptabilité**, pour compléter l'expertise financière.

#### Tendances d'évolution du contenu des métiers

- Les métiers du conseil en finance sont marqués par une **dynamique de diversification des prestations** : analyse financière, conseil organisationnel, transformation numérique des systèmes comptables et financiers...
- Dans le domaine des « *transaction service* », la diversification des prestations se traduit plus particulièrement par l'extension des domaines d'investigation vers **des thématiques extra-financières** : *due diligences* stratégiques, sociales, juridiques, etc.
- Les mutations du contenu des métiers de conseil en finance conduit à **élargir le champ d'expertise** des consultants en matière de **réglementations et techniques financières**, de compétences d'**analyse de données** et de **compréhension des systèmes d'information**

#### Compétences prioritaires **spécifiques** et **transverses**

- 1 Réglementations spécifiques au domaine de spécialité** : compléter les connaissances en matière d'analyse financière par une maîtrise des normes et techniques comptables et juridiques, approfondir ses compétences réglementaires pour accompagner les enjeux extra-financiers
- 2 Gestion et exploitation d'une base de données** : développer les modes de traitement des données comptables et financières (tableaux de bord, logiciels de Big data appliqués aux données financières)
- 3 Gestion d'une architecture fonctionnelle SI** : améliorer la compréhension de l'architecture SI des systèmes comptables et financiers des organisations clientes
- 4 Communiquer efficacement à l'écrit et à l'oral** : améliorer les qualités d'animation collective pour accompagner les transformations organisationnelles (ex : réorganisation d'une direction financière)
- 5 Sens commercial** : promouvoir l'élargissement des domaines d'investigation extra-financiers dans le cadre des *due diligences* proposées par le cabinet

#### Principales tendances d'emploi

- Les professionnels du conseil en finance représentent en 2020 environ **950 emplois**, soit 1% de l'emploi salarié de la branche : 800 Consultant en finance et 150 Consultants en transaction service
- À horizon 2025, ces métiers devraient connaître une **dynamique d'emploi fortement positive** (+20% de Consultants finance, +60% de Consultants en transaction service), pour atteindre environ **1 200 salariés en 2025**, tendance portée par la croissance des besoins d'accompagnement financiers des entreprises
- Dans ce contexte, les **besoins en recrutement** s'intensifieront dans les prochaines années : environ **250 Consultants finance** et **50 Consultants transaction service** devraient être recrutés annuellement à horizon 2025 (contre une centaine en 2020)
- **Mobilités professionnelles existantes** :
  - *Dans la branche* : possibilité d'évolution vers les autres métiers du conseil (conseil SI notamment) et dans une moindre mesure les métiers de l'expertise comptable et de l'audit
  - *Hors branche* : nombreuses opportunités en directions financières d'entreprise (contrôle de gestion, audit interne...) ou en cabinet de conseil (finance, stratégie...)

#### Pratiques de formation



- Les formations aux **opérations comptables complexes** ou aux **techniques d'analyse de données**, qui peuvent soutenir les prestations de conseil financier, restent relativement rares : elles représentent 5% des formations suivies dans la branche
- De même, les **compétences transverses** (gestion de projet, communication, compétences commerciales...) ne font que ponctuellement l'objet de formations, puisqu'elles représentent moins de 10% des formations suivies dans la branche par l'ensemble des salariés (y compris fonctions support)

## 4. Sélection des métiers prioritaires et principaux enjeux de GRH

### Dynamiques emploi-compétences-formation par famille de métiers

*Le conseil SI : des métiers en émergence confrontés à un enjeu de renforcement des compétences à la fois techniques et transversales pour promouvoir leurs prestations et accompagner les clients*

#### Les métiers du conseil en systèmes d'information

Consultant SI  
Consultant Cybersécurité  
Data Analyst

Métiers **développés récemment** (Consultant SI) ou encore **émergents** (Consultant en cybersécurité, Data Analyst), les métiers du conseil SI sont portés par la **complexification des problématiques numériques**. Les enjeux de **cybersécurité** et d'**analyses de données** en particulier, se sont imposés récemment auprès des clients des cabinets. Outre l'actualisation continue des connaissances technologiques, les principaux enjeux de ces professionnels se situent dans l'acquisition de « **connaissances métiers** » visant à calibrer au mieux le service adressé au client et de compétences en **communication** afin d'accompagner les transformations organisationnelles générées par les nouvelles technologies.

#### Tendances d'évolution du contenu des métiers

- Les professionnels du conseil en SI interviennent dans un champ caractérisé par une **diversification et une complexification croissante des techniques** (Big Data, cybersécurité...) requérant une actualisation continue des connaissances
- Afin de calibrer au mieux la réponse aux besoins des clients, ces professionnels sont confrontés à la nécessité d'acquérir des **connaissances « métiers »** en comptabilité, finance, ressources humaines... mais également des compétences en **communication et en conduite du changement** afin d'accompagner les transformations organisationnelles générées par les nouvelles technologies
- Le caractère **émergent** de certains enjeux SI implique de développer le **sens commercial** des professionnels afin d'assurer la promotion de ces prestations

#### Compétences prioritaires **spécifiques** et **transverses**

- 1 Réglementations spécifiques au domaine de spécialité :** développement des connaissances « métiers » afin de mieux comprendre les enjeux SI, de cybersécurité, d'analyses des clients
- 2 Sécurité des échanges de données avec l'externe :** actualisation continue des connaissances en matière de cybersécurité (RGPD, logiciels de protection...)
- 3 Gestion et exploitation d'une base de données :** actualisation continue des connaissances en matière informatique et statistique
- 4 Communiquer efficacement à l'écrit et à l'oral :** améliorer les qualités d'animation collective pour faire émerger les besoins clients et accompagner les transformations organisationnelles
- 5 Sens commercial :** développer la visibilité des offres de conseil SI auprès des clients et réseaux de partenaires du cabinet. Intégrer les prestations de conseil SI au sein des offres de conseil historiques du cabinet

#### Principales tendances d'emploi

- Les métiers du conseil en SI rassemblent environ **700 salariés**, soit 0,5% de l'emploi de la branche des EC : ~500 Consultants SI, ~100 Consultants en cybersécurité et ~100 Data Analysts
- Les effectifs devraient connaître une très forte hausse d'ici à 2025 pour atteindre près de **1 000 professionnels**, en conséquence du caractère de plus en plus stratégique des enjeux numériques (Consultants SI : +20%, Consultants en cybersécurité et Data Analysts : +65%)
- Ces métiers connaissent de **fortes tensions** (indicateur synthétique à 50%) principalement liées à la pénurie de main d'œuvre et à la spécificité des diplômes et profils de ces professionnels
- A l'instar des autres métiers du conseil, ces métiers émergents connaîtront des **besoins en recrutement** plus significatifs dans le futur : environ 200 consultants recrutés annuellement en 2025, contre 70 en 2020
- **Mobilités professionnelles existantes :**
  - *Dans la branche :* évolution vers le support SI, l'audit des SI ou du conseil financier sous conditions de connaissances financières et comptables
  - *Hors branche :* opportunités en cabinet de conseil ou en fonction SI d'entreprise

#### Pratiques de formation



- Les formations visant spécifiquement les **logiciels d'analyse de données** (ex: Excel, PowerBI), les enjeux de **cybersécurité**, de **connaissances des SI** ou de **stratégies numériques** représentent **6% des formations** suivies dans la branche

## 4. Sélection des métiers prioritaires et principaux enjeux de GRH

### Dynamiques emploi-compétences-formation par famille de métiers

*Le conseil en ressources humaines : un besoin croissant d'accompagnement chez les entreprises pousse les professionnels à investir de nouveaux champs d'expertise RH*

#### Les métiers du conseil en ressources humaines

Consultant RH

Métier marqué par une **demande croissante** des besoins des entreprises en accompagnement RH dans une **pluralité de domaines** : développement des compétences digitales des collaborateurs, évolutions du droit du travail (télétravail, formation professionnelle...), enjeux de RSE... Ces besoins génèrent des besoins de compétences sur le plan réglementaire (expertise du droit social) mais également en compétences transverses d'accompagnement.

#### Tendances d'évolution du contenu des métiers

- Renforcement du **besoin de conseil en Ressources Humaines** pour accompagner trois orientations principales :
  - L'accompagnement du **développement des compétences des collaborateurs**, notamment pour répondre aux enjeux digitaux
  - La fréquence des **réorganisations d'entreprise** (fusions-acquisitions, adaptation des organisations et process de travail aux évolutions marché...)
  - Le renforcement des problématiques de **qualité de vie au travail et de RSE** (télétravail, enjeux environnementaux, lutte contre le harcèlement et les discriminations...)
- **Diversification des modes de prestations** : études, coaching, conduite du changement, recrutement, animation de formations...

#### Compétences prioritaires **spécifiques** et **transverses**

- Réglementations spécifiques au domaine de spécialité** : développement d'une expertise aux enjeux de RSE et de conditions de travail, accompagnement des clients dans l'appropriation d'une législation sociale en constante évolution
- Production et promotion d'un contenu communicant** : renforcer la capacité à produire des contenus communicants dans différents domaines d'intervention RH (marque employeur, conduite du changement, RSE...)
- Communiquer efficacement à l'écrit et à l'oral** : améliorer les qualités d'animation collective dans le cadre de projets d'accompagnement du changement
- Sens commercial** : développer la visibilité des offres de conseil RH auprès des clients et réseaux de partenaires du cabinet. Intégrer les prestations de conseil RH au sein des offres de conseil historiques du cabinet (pôle juridique et social...)

#### Principales tendances d'emploi

- **600 Consultants RH** interviennent dans la branche en 2020 (soit moins de 1% de l'emploi salarié total)
- Ce métier devrait connaître une **dynamique d'emploi positive** (+17% environ) en 5 ans amenant les effectifs à **700 emplois en 2025** dans le contexte de demande croissante en services RH
- Dans ce contexte, la **dynamique de recrutement** s'intensifierait dans les prochaines années, passant de 50 entrées environ en 2020 à 150 en 2025
- **Mobilités professionnelles existantes** :
  - *Dans la branche* : possibilités d'évolution vers les métiers du support (DRH, Chargé de mission RH...)
  - *Hors branche* : évolutions en cabinet de conseil ou en fonction RH d'entreprise

#### Pratiques de formation



- Les formations liées à l'**accompagnement des problématiques sociales** des entreprises, en dehors de la gestion de base de la paie, représentent environ **2%** de l'ensemble des formations suivies dans la branche en 2020
- Ces formations abordent principalement des éléments de **droit du travail** (contrats de travail spécifiques, ruptures...), des cas de **gestion de paie complexes**, la mission d'**audit social** et la gestion des impacts sociaux de la crise du **Covid-19**

## 4. Sélection des métiers prioritaires et principaux enjeux de GRH

### Dynamiques emploi-compétences-formation par famille de métiers

*Les fonctions support : l'accompagnement du cœur d'activité des cabinets engendre des besoins d'emplois significatifs du personnel du support ainsi qu'une montée en compétences sur le plan technique et en matière de gestion de projet et posture conseil.*

#### Fonctions support

Informatique  
Marketing et méthodes  
Ressources Humaines  
Comptabilité, juridique et administration

Les tendances d'emploi et de compétences des fonctions support des cabinets comptables sont étroitement liées à l'évolution des métiers du cœur d'activité des cabinets : **transformation numérique, diversification des pratiques commerciales, automatisation des tâches et gestion des difficultés de recrutement...**

Le dynamisme de l'emploi observé sur le cœur d'activité des cabinets comptables devraient engendrer une hausse, quoique plus modérée, de l'emploi des fonctions support afin de garantir la **continuité de l'accompagnement des métiers** et accompagner de façon efficiente les transformations des cabinets.

#### Tendances d'évolution du contenu des métiers

- **Informatique** (*Directeur SI, Technicien SI*) : métiers occupant un rôle de plus en plus central dans la stratégie des cabinets du fait de leur implication directe dans la **digitalisation des processus de production**. Les enjeux de compétences portent notamment sur les problématiques de cybersécurité et de gestion des projets SI.
- **Marketing et méthodes** (*Directeur marketing, Chargé de marketing et communication, Responsable méthodes*) : **diversification des modes d'animation commerciale** (marketing digital, publicité, événementiel...) et hausse des besoins en compétences en matière de veille concurrentielle. Renforcement des compétences de **veille réglementaire et technologique** et de **gestion de projet** pour les Responsables méthodes
- **Ressources Humaines** (*DRH, Chargé de mission RH, Assistant RH*) : complexification continue de la **réglementation sociale** et émergence de **nouveaux enjeux RH** (RSE, marque employeur, digitalisation des métiers)
- **Comptabilité, juridique et admin.** (*DAF, Comptable, Juriste, Assistant/hôte d'accueil*) : le support comptable et juridique est confronté à une hausse des **exigences techniques et de conseil**. Le métier d'Assistant tend à voir son champ d'intervention s'élargir à la **communication**, aux RH et à **animation interne**.

#### Compétences prioritaires *spécifiques* et *transverses*

Tous les métiers du support

- 1 **Réglementations spécifiques au domaine de spécialité** : développement des connaissances techniques (SI, marketing, RH, comptables, etc.) chez les différents métiers du support

Direction de fonction support

- 2 **Accompagnement des projets de transformation** : renforcement du rôle de stratégie et de gestion des projets

Tous les métiers du support

- 3 **Posture conseil** : développement de la capacité de conseil aux équipes métiers

Métiers d'assistants du support

- 4 **Organiser et planifier efficacement le travail, faire preuve de rigueur** : diversifier ses activités face à l'automatisation de sa pratique professionnelle

#### Principales tendances d'emploi

- Les métiers du support concentrent environ **4 800 emplois**, soit **3% de l'emploi salarié** de la branche dont environ 1 600 salariés du support comptable et administratif, 900 emplois RH, 750 en informatique et 400 sur les fonctions marketing
- Les effectifs devraient connaître une **hausse significative de 6% d'ici à 2025** (de 4 800 en 2020 à 5 100 en 2025), soit un rythme légèrement inférieur à celui de l'ensemble de la branche (8%). Les **métiers du marketing (+40%)** et de l'informatique (+20%) seront les plus dynamiques.
- Les métiers du support connaissent de **fortes tensions** (indicateur synthétique à 53% en moyenne) dues à une intensité d'embauche soutenue et des pénuries de main d'œuvre sur la plupart des champs de spécialité
- A horizon 2025, **environ 900 salariés** seraient recrutés en 2025, principalement sur les métiers RH, du support comptable et administratif et du support SI
- **Mobilités professionnelles existantes** :
  - *Dans la branche* : évolution vers les métiers du cœur d'activité selon le domaine de spécialité (conseil SI, conseil RH, expertise comptable, juridique)
  - *Hors branche* : nombreuses opportunités d'emploi au sein des fonctions support d'entreprises

## 4. Sélection des métiers prioritaires et principaux enjeux de GRH

### Dynamiques emploi-compétences-formation par famille de métiers

**En synthèse**

Métiers	Volumes d'emploi (2025)	Emplois supplémentaires <sup>1</sup> (2020-2025)	Besoins en recrutements <sup>2</sup> (2025)	Tensions sur l'emploi	Degré de transformation <sup>3</sup>	Diagnostic des pratiques de formation
<b>EC Dirigeant</b>	3 670		660	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des tensions sur les recrutements élevées : <b>vivier</b> de recrutement réduit, fortes difficultés exprimées dans le processus d'<b>appariement</b> emploi-compétences, en particulier sur le métier de <b>Collaborateur comptable</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Un recours à l'<b>alternance fortement développé</b> dans le domaine, centré sur le métier d'Assistant comptable (près de 60% des diplômés dans le domaine comptable)</li> <li>La <b>formation continue</b> se concentre dans l'<b>actualisation</b> en matière réglementaire, les techniques comptables de base et les logiciels métiers (<b>70%</b> des formations suivies)</li> </ul>
<b>Chef de mission comptable</b>	10 200		1 950			
<b>Collab. comptable généraliste</b>	21 860		3 250			
<b>Collab. comptables spécialisés</b>	14 700		2 290			
<b>Assistant comptable</b>	57 090		12 450			
<b>Métiers de l'audit</b>	10 130		1 800	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortes tensions dues à l'intensité d'embauche élevée et la <b>spécificité</b> des profils recherchés</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>70% des formations continues relatives à l'audit visent l'acquisition des <b>techniques et méthodologie d'audit légal</b></li> <li>Minorité de formations en soutien au développement de nouvelles prestations (audit des SI, missions ALPE...)</li> </ul>
<b>Responsable paie</b>	2 890		350	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tensions fortes notamment liés à la <b>spécificité</b> des profils juridiques</li> <li>Niveau de tension le plus élevé pour le <b>Gestionnaire de paie</b> et avec une variété de causes : spécificités des profils, intensité d'embauche, conditions d'emploi relativement moins favorables...</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Formations en <b>alternance</b> relativement <b>peu développées</b> par rapport à son recours par les métiers de l'EC (les métiers juridiques représentent 25% de l'emploi de la branche mais seulement 10% des formations en alternance)</li> <li>Environ <b>90%</b> des formations en matière sociale ou juridique visent l'<b>actualisation</b> des connaissances réglementaires et d'utilisation des logiciels</li> </ul>
<b>Gestionnaire de paie</b>	21 470		5 350			
<b>Juriste droit social</b>	3 400		560			
<b>Directeur droit des sociétés</b>	650		110			
<b>Juristes droit des sociétés</b>	9 520		1 300			
<b>Juristes fiscaliste</b>	1 910		330			
<b>Métiers du conseil en finance</b>	1 200		310	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortes tensions dues à la <b>spécificité</b> des profils, la forte intensité d'embauche et l'inégale répartition des candidats sur le <b>territoire</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Recours à l'<b>alternance</b> sur ces métiers spécialisés émergents <b>très limité</b></li> <li>Faibles volumes de formations continues suivies en soutien à des missions de conseil dans des champs spécifiques : <ul style="list-style-type: none"> <li>Formations aux opérations comptables complexes ou aux techniques d'analyse de données : 5% des formations suivies dans la branche</li> <li>Connaissance des SI, cybersécurité : 1% des formations</li> <li>Transformation numérique des cabinets : 3%</li> <li>Expertise sociale (audit social, négociation d'accord...) : 2% des formations</li> </ul> </li> </ul>
<b>Métiers du conseil SI</b>	940		220			
<b>Consultant RH</b>	700		150			
<b>Fonctions support</b>	5 130		930	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tensions élevées en raison d'une pénurie de main d'œuvre sur certains métiers (informatique...)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Part des formations continues sur les thématiques transverses limitée (10% de l'ensemble des formations suivies)</li> <li>En particulier, faible recours sur les enjeux commerciaux, marketing, et de développement de la posture conseil</li> </ul>

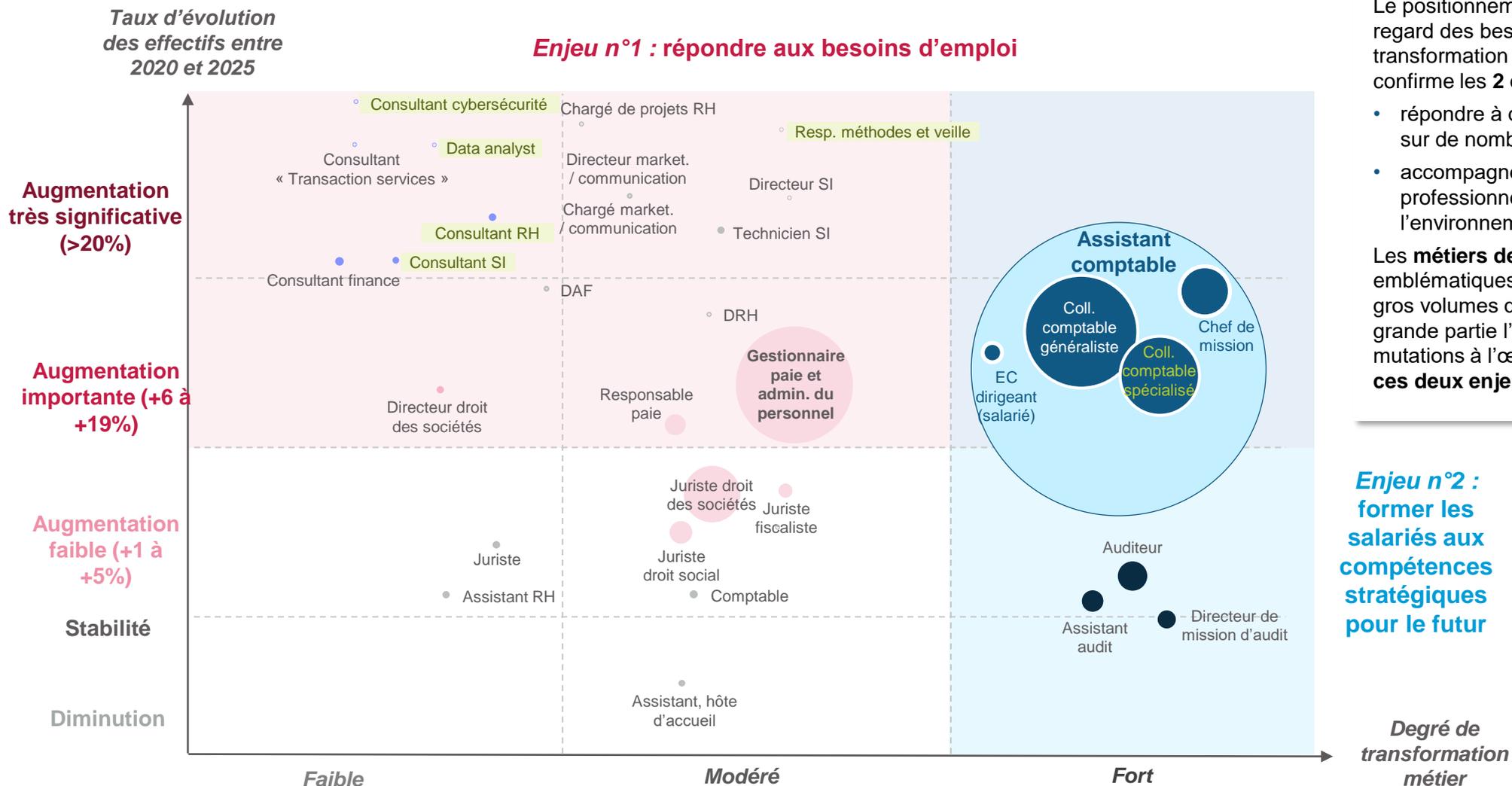
<sup>1</sup>Emplois supplémentaires sur 5 ans (2020-2025) +2 000 à +5 000 emplois +100 à +200 emplois +50 à +100 emplois Stable

<sup>2</sup>Besoins en recrutements (2025) : besoins en recrutements annuels anticipés pour les cabinets en 2025. Estimation intégrant les besoins liés aux emplois supplémentaires créés dans la branche et aux entrées liées à la rotation de la main d'œuvre (remplacements des départs : démissions, départs à la retraite...)

<sup>3</sup>Degré de transformation : Faible Élevé

## 4. Sélection des métiers prioritaires et principaux enjeux de GRH

### Positionnement des 34 métiers de la branche selon les besoins d'emploi à horizon 2025 et leur degré de transformation



Le positionnement des 34 métiers de la branche au regard des besoins d'emploi et du degré de transformation estimé à court-moyen terme confirme les **2 enjeux majeurs** des cabinets :

- répondre à des besoins d'emploi en forte hausse sur de nombreux métiers à horizon 2025
- accompagner l'évolution des compétences des professionnels pour répondre aux mutations de l'environnement.

Les **métiers de la comptabilité et du social**, emblématiques du secteur, concentrant les plus gros volumes d'emploi et sur qui reposent en grande partie l'adaptation des cabinets aux mutations à l'œuvre, se trouvent à la **croisée de ces deux enjeux majeurs**.

**Enjeu n°2 : former les salariés aux compétences stratégiques pour le futur**

## 4. Sélection des métiers prioritaires et principaux enjeux de GRH

### Identification des métiers prioritaires

#### 9 métiers prioritaires proposés

Synthèse des principaux constats : dynamiques d'emploi (1), transformation des métiers (2), adéquation des pratiques de formation (3)

1 Assistant comptable

2 Collaborateur comptable  
généraliste

3 Collaborateurs  
comptables spécialisés

4 Chef de mission  
comptable

5 Gestionnaire de paie

6 Juriste en droit des  
sociétés

7 Juriste en droit social

8 Métiers de l'audit

9 Métiers émergents du  
conseil

- Métiers **majoritaires** dans la branche (+ de 60% de l'emploi total), sur lesquels les **besoins** vont continuer à croître (20 000 recrutements anticipés pour 2025)
- 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
- Des transformations fortes du contenu des métiers, mais des formations continues encore majoritairement centrées sur l'**actualisation des compétences** nécessaires à la réalisation des missions classiques
- Des **tensions** sur les recrutements **élevés** : vivier de recrutement réduit, fortes difficultés exprimées dans le processus d'appariement emploi-compétences
- Un recours à l'**alternance** fortement développé dans les métiers de l'EC centré sur le métier d'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...)

- **3<sup>ème</sup> métier de la branche** en volume après l'assistant comptable et le collaborateur comptable généraliste (près de 20 000 salariés en 2020)
- Des **besoins** en recrutement très élevés à horizon 2025 (5 300 recrutements annuels) : augmentation de l'emploi sur ces métiers couplée à un **turnover** très élevé, dans un contexte de tension forte et protéiforme sur les recrutements (pénurie de main d'œuvre disponible, spécificités des profils...)
- Un niveau de **transformation** du métier important : optimisation des modes de production, spécialisation sectorielle, logiciels métiers, analyse de données ...

- Métiers représentant un **volume d'emploi significatif** (plus de 11 000) qui accompagnent la **diversification et la montée en gamme des prestations**
- Des **tensions** sur les recrutements élevés, principalement en raison d'une forte spécificité des profils
- Une transformation du contenu des métiers importante, mais peu de **formations** mobilisées en-dehors de l'**actualisation réglementaire**

- Métiers emblématiques des cabinets dont l'**emploi se stabilise** 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 systèmes d'information, analyse de données...), et de développer la posture conseil et le sens commercial
- Des formations continues qui restent très minoritaires sur ces différentes thématiques à développer

- Métiers aux 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 spécialisés intégrés aux cabinets, en mesure d'apporter leur expertise pour développer de **nouvelles lignes de prestations**
- Nécessité de développer la capacité à **articuler son expertise avec les expertises historiques des cabinets**

## 4. Sélection des métiers prioritaires et principaux enjeux de GRH

### Principaux enjeux de GRH pour les métiers prioritaires identifiés (1/2)

#### Métiers prioritaires

#### Principaux enjeux :

*Attractivité et recrutement*  
*Evolution des compétences des professionnels*  
*Fidélisation et rétention des talents*

#### 1 Assistant comptable

- **Elargir le vivier de recrutement**, y compris auprès de professionnels expérimentés en reconversion avec appui d'une formation courte aux principales compétences opérationnelles nécessaires à l'exercice du métier
- **Valoriser le rôle stratégique du métier** dans le processus de production comptable et de développement des cabinets et les mutations à l'œuvre (moindres tâches de saisie, plus d'analyse et de contrôle de cohérence, spécialisation sectorielle...)
- Approfondir les compétences des salariés en matière de **maîtrise du processus de collecte, contrôle des données et production** des documents comptables, développer la **posture conseil et commerciale**
- Renforcer les **parcours évolutifs** depuis le métier d'Assistant comptable, dans le domaine de l'EC (Collaborateur comptable) mais pas uniquement (Gestionnaire de paie, Assistant audit), favoriser les modes d'organisation du travail permettant un **enrichissement du métier d'Assistant comptable**

#### 2 Collaborateur comptable généraliste

- Favoriser les **parcours d'évolution internes** vers le métier (depuis le métier d'Assistant comptable, d'Auditeur...)
- Développer l'attractivité du métier en valorisant la **diversité des secteurs d'intervention** et problématiques rencontrées, l'**élargissement** du spectre des activités réalisées (tenue et révision comptable, appui à la gestion et au pilotage en forte proximité avec les dirigeants...)
- Renforcer l'accès à la formation sur des techniques et méthodologies allant **au-delà des champs d'intervention traditionnels** (analyse de données...)
- Favoriser la possibilité de développer des **champs d'expertise spécifiques** selon les appétences des professionnels, en complément des activités de production et révision comptable, **valoriser et capitaliser sur l'expérience** acquise (rôles de référents en interne...)

#### 3 Collaborateurs comptables spécialisés

- Promouvoir l'accès aux formations pertinentes pour **consolider les expertises** dans les 3 grands champs de spécialité des Collaborateurs comptables
- Faciliter les **mobilités vers ces métiers** pour les Collaborateurs généralistes, mais également auprès de professionnels hors branche (conseillers en gestion patrimoniale, contrôleurs de gestion...)
- Valoriser le développement de ces spécialités dans les **politiques RH** (rémunérations, accès à la formation, grades...)

#### 4 Chef de mission comptable

- Accompagner la **diversification des prestations pilotées** (compétences techniques spécifiques, gestion de projets appliquée aux prestations comptables...), approfondissement des compétences commerciales et de manager de proximité (recrutement, fidélisation, montée en compétences, dynamique collective...)
- Mettre en œuvre des parcours permettant de **faciliter les mobilités vers ce métier** aux forts besoins d'emploi (Collaborateurs comptables, Auditeurs...)
- Développer les **passerelles** vers d'autres métiers des cabinets (parcours vers le DEC, mobilités vers d'autres domaines (Conseil, Audit...))

## 4. Sélection des métiers prioritaires et principaux enjeux de GRH

### Principaux enjeux de GRH pour les métiers prioritaires identifiés (2/2)

#### Métiers prioritaires

#### Principaux enjeux :

*Attractivité et recrutement*  
*Evolution des compétences des professionnels*  
*Fidélisation et rétention des talents*

5

Gestionnaire de paie

- **Elargir le vivier de recrutement**, y compris auprès de professionnels expérimentés en reconversion avec appui d'une formation courte aux principales compétences opérationnelles nécessaires à l'exercice du métier
- Développer le **recours à l'alternance** auprès d'étudiants issus de formations préparant au métier de Gestionnaire de paie (BTS gestion, licence pro paie...)
- Fidéliser les salariés en poste en favorisant l'**enrichissement du métier** en cours de carrière, selon les appétences des professionnels (spécialisation sectorielle, participation à des missions de conseil juridique et social, référent sur les paramétrages complexes des logiciels métiers...)
- Accompagner l'**adaptation des compétences** des salariés : expertise des réglementations sociales et de leurs évolutions (techniques de veilles juridiques...), maîtrise du processus de collecte des informations clés de paie, expertise logiciel, développement de la posture conseil et commerciale...
- **Ouvrir les perspectives** d'évolution professionnelle en interne, au-delà de la mobilité hiérarchique : Juriste en droit social, métiers de la comptabilité...

6

Juriste en droit des sociétés

- Améliorer l'**attractivité des cabinets comptables** auprès des Juristes spécialisés : variété des contextes clients et des problématiques, multidisciplinarité, possibilités d'évolution hiérarchique et d'association pour les détenteurs du Capa...

7

Juriste en droit social

- Développer le **recours à l'alternance** auprès de jeunes en préparation d'un diplôme de niveau master (droit social, GRH...)
- Accompagner l'**adaptation des compétences** des salariés : évolution et complexification continue de l'arsenal réglementaire, développement d'expertises spécifiques poussées dans le champ disciplinaire (fusions-acquisitions, restructuration d'entreprise, négociation collective...), posture commerciale...
- Développer les **collaborations entre pôles spécialisés** des cabinets pour enrichir la pratique professionnelle et (comptabilité, audit, conseil...)

8

Métiers de l'audit

- S'appuyer sur l'**offre de formation continue** pour **élargir les possibilités d'intervention** des professionnels de l'audit en développant les compétences techniques et transverses nécessaires (réglementation et méthodologies en matière d'audit extra-financier, méthodologies statistiques poussées d'analyse de bases de données massives, posture conseil, identification des opportunités marché, réponse à AO...)
- Développer les **passerelles vers d'autres métiers** : Consultants finance, Consultant TS, Juriste en droit des sociétés, Collaborateurs comptables spécialisés...

9

Métiers émergents du conseil

- **Faire connaître** les opportunités professionnelles offertes par la branche auprès des professionnels spécialisés du conseil SI et conseil RH, **valoriser les intérêts de l'exercice en cabinet** (développer de nouvelles lignes de prestations, ampleur des enjeux de transformation numérique des clients notamment en matière de flux financiers et RH, possibilités d'intervenir sur des projets complexes et multidimensionnels : restructuration d'entreprises...)
- Formaliser des **processus d'intégration dédiés**, pour faciliter la compréhension des métiers du cœur d'activité des cabinets (expertise comptable...)
- S'assurer de l'**accès régulier à la formation**, favoriser les **interventions multidisciplinaires** pour enrichir la pratique professionnelle

	<i>Présentation de la démarche</i>	<i>p 4</i>
I.	Mutations de l'environnement des cabinets, enjeux et leviers d'adaptation	<i>p 7</i>
II.	Actualisation de la cartographie des métiers et des référentiels métiers-compétences de l'OMECA	<i>p 35</i>
III.	Transformation des métiers des cabinets et enjeux emploi-compétences prioritaires	<i>p 48</i>
<b>IV.</b>	<b>Plan d'actions emploi-formation pour la branche</b>	
1.	Leviers d'actions majeurs pour la branche et pistes d'actions associées	<i>p 92</i>
2.	Présentation des 5 « fiches-actions » prioritaires	<i>p 97</i>
	<i>Annexes</i>	<i>p 107</i>



## Objectif & méthode d'élaboration

La partie IV de l'étude vise à formuler des propositions de **pistes d'actions** pour répondre aux problématiques d'emploi et de compétences des métiers de la branche, et tout particulièrement des **neuf métiers identifiés comme prioritaires** à l'issue de la phase III de la démarche. Ces actions ont vocation à être **menées par les partenaires sociaux de la branche**, en collaboration avec leur Opco Atlas, et s'adressent au plus grand nombre de cabinets et de salariés.

L'élaboration des pistes d'actions s'est appuyée sur :

- un travail de **hiérarchisation des enjeux** pour les 9 métiers (ampleur des besoins d'emploi, degré de tension sur les recrutements, attractivité, ampleur des transformations des activités et compétences exigées, adéquation des pratiques de formation continue...),
- un **benchmark** des actions de branche mises en œuvre dans d'autres branches sur des enjeux similaires à ceux rencontrés par les cabinets,
- une analyse ciblée des nombreux **entretiens** réalisés auprès des salariés, employeurs de la branche et formateurs (difficultés, besoins, attentes vis-à-vis de la branche...),
- une évaluation de l'adéquation de certains **dispositifs existants chez Atlas** pour répondre aux enjeux spécifiques de la branche des cabinets, et des adaptations éventuelles à envisager.



## Structuration du plan d'actions en 2 axes :

### 1 Principaux leviers d'actions de la branche

Les réflexions autour des pistes d'actions pour répondre aux enjeux des métiers prioritaires ont permis d'organiser les différents champs d'actions possibles en **4 principales thématiques** :

- la communication et la valorisation des métiers
- le développement de l'alternance
- l'adaptation des compétences des professionnels en poste
- l'accompagnement des parcours d'évolution professionnelle.

### 2 Fiches actions pour accompagner la mise en œuvre des orientations prioritaires pour 2021-2022

- Parmi les différentes pistes d'actions proposées, les partenaires sociaux ont **sélectionné** les quelques actions jugées prioritaires au regard des enjeux emploi-compétences dans la branche.
- Cela a donné lieu à l'élaboration de **5 fiches actions** détaillant les modalités de mises en œuvre des actions prioritaires (objectifs et cible visé, étapes du déploiement, acteurs impliqués, indicateurs de suivi...)

# 1. Leviers d'actions majeurs pour la branche et pistes d'actions associées

## 4 axes pour répondre aux enjeux emploi-compétences prioritaires

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

Favoriser l'orientation des  
jeunes vers les métiers des  
cabinets

Diffuser des appellations  
métiers plus attractives

Valoriser les possibilités de  
reconversion vers les  
cabinets

**2** Développer  
l'alternance  
pour  
l'ensemble des  
métiers

Poursuivre le  
développement de  
l'apprentissage

Promouvoir le recours aux  
contrats de  
professionnalisation

Développer les partenariats  
avec les CFA

**3** Adapter les  
compétences  
des  
professionnels  
en poste

Formaliser un plan de  
formations prioritaires pour  
les salariés de la branche

Définir les modalités de  
mise en œuvre des  
formations prioritaires

Développer une plateforme  
de formation en ligne

**4** Accompagner  
les parcours  
d'évolution  
professionnelle

Ouvrir les mobilités  
possibles pour les  
professionnels en poste

Accompagner les  
professionnels issus  
d'autres secteurs vers les  
cabinets

# 1. Leviers d'actions majeurs pour la branche et pistes d'actions associées

## Pistes d'actions relatives à la communication et la valorisation des métiers

### 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*

#### Objectifs

#### Pistes d'action

A

Favoriser l'orientation des jeunes vers les métiers des cabinets

- ✓ **Communiquer auprès des lycéens** sur la variété des métiers exercés en cabinets, les besoins d'emploi, les attraits vis-à-vis d'autres contextes d'exercice, les voies d'accès en : s'appuyant sur le site [jecompte.fr](http://jecompte.fr) et les médias plébiscités par les jeunes (réseaux sociaux, encarts publicitaires...), privilégiant les métiers « d'entrée » présentant les plus forts besoins d'emploi
- ✓ **Communiquer auprès des étudiants** issus de centres de formation supérieure dans lesquels les cabinets ne sont peu ou pas identifiés comme un débouché possible : Ecoles de commerce, Masters universitaires en économie-gestion, systèmes informatiques, droit privé, droit social, RH, Ecoles d'ingénieur...
- ✓ S'appuyer sur le **dispositif « Prestations d'Appui Conseil RH » d'Atlas** pour accompagner les cabinets dans leurs **stratégies de relations écoles et de marque employeur**, renforcer la visibilité du dispositif auprès des cabinets
- ✓ Coordonner certaines actions avec les autres acteurs de la profession menant des actions de communication auprès des jeunes (**CSOEC, CNCC...**)

B

Diffuser des appellations métiers plus attractives

- ✓ Travailler sur l'évolution de l'**appellation de certains métiers clés** mettant en valeur le niveau d'exigence et de responsabilité attendu : Assistant comptable (Gestionnaire comptable, Chargé d'analyse comptable...), Collaborateur comptable (Chargé de mission comptable, Responsable de dossier comptable...)

C

Valoriser les possibilités de reconversion vers les cabinets

- ✓ 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 (stabilité des conditions d'emploi, variété des missions...), les voies d'accès (cf. action 4 sur l'accompagnement des passerelles professionnelles) : spots publicitaires radio, TV, diffusion de vidéos sur les réseaux sociaux, affichages urbains...

# 1. Leviers d'actions majeurs pour la branche et pistes d'actions associées

## Pistes d'actions relatives au développement de l'alternance

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



Objectifs



Pistes d'action

A

Poursuivre le développement de l'apprentissage

- ✓ Travailler sur la **revalorisation des coûts des contrats d'apprentissage présentés à France Compétences**, en particulier pour les métiers à fort besoin de recrutement (Assistants comptables) ou présentant un potentiel important de développement du recours à l'apprentissage (Gestionnaires de paie, Juristes...). Ce travail pourra notamment se fonder sur le renforcement de la collaboration avec les CFA afin de les appuyer dans l'analyse de leurs structures de coûts qui déterminent le niveau des coûts-contrats.
- ✓ S'appuyer sur l'offre « **promotion des métiers et de l'apprentissage** » pilotée par l'Opco Atlas afin de conduire les chantiers de valorisation de l'apprentissage des métiers de l'expertise comptable : organisation de campagnes de communication, participation à des forums de l'emploi...

B

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, développer le recours aux contrats de professionnalisation 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..

C

Développer les partenariats avec les CFA

- ✓ Intégrer 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 principaux CFA du secteur et les CFA intégrant des profils qui n'identifient pas les métiers de l'EC comme un débouché privilégié
  - mise en place d'**appels à projets** pour accompagner l'évolution des formations en apprentissage des CFA préparant aux métiers de la branche : appui à la mise en place de modalités pédagogiques innovantes, accompagnement des apprentis et maitres d'apprentissage, favoriser les initiatives en faveur de l'inclusion des apprentis en situation de handicap...



# 1. Leviers d'actions majeurs pour la branche et pistes d'actions associées

## *Pistes d'actions relatives à l'adaptation des compétences des professionnels en poste*

### 3 Adapter 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*

#### Objectifs

**A**

Formaliser un plan de formations prioritaires pour les salariés de la branche

**B**

Définir les modalités de mise en œuvre des formations prioritaires

**C**

Développer une plateforme de formation en ligne

#### Pistes d'action identifiées

- ✓ **Identifier les formations stratégiques prioritaires** pour chaque métier : les besoins en formation continue recouvrent des enjeux différents selon les situations professionnelles (montée en compétence sur les compétences socles pour les métiers d'entrées, enrichissement et spécialisation du métier dans un souci de montée en gamme ou d'évolution professionnelle, développement de compétences managériales...)
- ✓ **Sélectionner les formations prioritaires** en fonction de la criticité des enjeux métiers, des volumes de professionnels concernés
- ✓ Pour chaque formation prioritaire, définir les objectifs pédagogiques, le contenu et les modalités de formation les plus adaptées
- ✓ Identifier les formations pour lesquelles l'offre de formation existante nécessiterait une **adaptation (modalités, contenu...)**
- ✓ Sélectionner le **dispositif Atlas** approprié :
  - (1) Définition de **thématiques de formations prioritaires** conditionnant la prise en charge par l'Opco et définition de coûts de prise en charge attractifs
  - (2) Mobilisation du dispositif « **Actions clés en main** » : sélection d'OF sur les thématiques retenues, facilité de la mise en œuvre par Atlas
- ✓ **Promouvoir le dispositif** auprès des professionnels ciblés à travers des actions de communication adaptées
- ✓ Sélectionner les formations pour lesquelles un **format « plateforme »** serait adapté (modèle des **plateformes « C-Certif »** et « **e-Certif** » développées par les branches du conseil, études et événementiel et de la banque-assurance)

# 1. Leviers d'actions majeurs pour la branche et pistes d'actions associées

## *Pistes d'actions relatives à l'accompagnement des parcours d'évolution professionnelle au sein et vers la branche des cabinets*

### 4 Accompagner les parcours d'évolution professionnelle

#### Objectifs

A

Ouvrir les mobilités possibles pour les professionnels en poste

B

Accompagner les reconversions de professionnels issus d'autres secteurs vers les cabinets

*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).*

#### Pistes d'action identifiées

- ✓ Diffuser largement et sous un format interactif la **matrice des passerelles métiers** de la branche réalisé dans le cadre de cette étude (cf. ci-après) : site internet de l'Omeca, campagne mail aux employeurs et salariés de la branche...
- ✓ Développer et promouvoir le recours aux « **Prestations d'Appui Conseil RH** » proposées par Atlas pour accompagner les mobilités professionnelles
- ✓ Sélectionner les **passerelles métiers prioritaires** au sein des métiers de la branche en ciblant les métiers à forts besoins de recrutement, par exemple :
  - Assistant comptable → Collaborateur comptable spécialiste / Assistant comptable → Gestionnaire de paie
  - Auditeur → Collaborateur comptable spécialisé / Auditeur → Juriste droit des sociétés ou fiscaliste / Auditeur → Consultant finance
  - Gestionnaire de paie → Juriste social / Gestionnaire de paie → Assistant comptable
- ✓ Formaliser des « **fiches passerelles** » détaillant les modalités de mise en œuvre des passerelles prioritaires, définir des conditions de prise en charge spécifiques pour les formations conseillées, valoriser le dispositif auprès des employeurs et salariés
- ✓ Identifier les **passerelles possibles** vers les principaux métiers des cabinets et les métiers émergents pour des **professionnels expérimentés** issus d'autres secteurs d'activité (cf. matrice « passerelles »)
- ✓ Conduire un **audit de l'offre de formation certifiante** préparant au métier d'**Assistant comptable** dans le but d'évaluer le besoin de création d'une nouvelle certification (type « CQP Assistant comptable ») ou de privilégier une démarche de promotion de l'offre de certification existante (valoriser les formations alternatives au DCG : le TP « Comptable Assistant » notamment)
- ✓ Développer un **partenariat avec Pôle Emploi et l'Apec** pour faire connaître les besoins d'emploi de la branche et les dispositifs d'accompagnement (POEC, formations certifiantes adaptées au projet d'évolution...)

## 2. Présentation des 5 « fiches-actions » prioritaires *Sélection des actions prioritaires pour la branche*



## Constat et description de l'action

Les difficultés de recrutement dont témoignent les employeurs des cabinets d'expertise comptable sont en partie liées à un déficit d'attractivité des métiers du secteur. Des actions de valorisation des métiers conduites auprès des différents publics en orientation permettraient d'améliorer la visibilité des métiers de la branche..

### Public cible

- Jeunes en orientation : **collégiens, lycéens, étudiants** et l'entourage prescripteur (familles, enseignants, acteurs institutionnels de l'orientation...)

### Parties prenantes

- **Pilote** : CPNEFP
- **Partenaire** : Opco Atlas, service « promotion des métiers et de l'alternance »

### Indicateurs de suivi

- Retombées médiatiques des actions de communication (site [jecompte.fr](http://jecompte.fr), présence sur les réseaux sociaux, fréquentation des salons...)
- Nombre d'actions mise en œuvre auprès des différentes cibles

### Déploiement

➤ *En collaboration avec le **service de Promotion des métiers et de l'apprentissage** de l'Opco Atlas :*

#### 1 Définition des cibles de communication

- Définir les cibles prioritaires des actions de promotion des métiers auprès des jeunes :
  - Collégiens et lycéens : établissements visés (ensemble des lycées, lycées proposant un BTS Comptabilité et Gestion, régions prioritaires...), prescripteurs à toucher (directeurs d'établissements, professeurs de SES, responsable de CIO, psychologues de l'éducation nationale spécialisés « orientation », entourage familial des jeunes...)
  - Étudiants : identifier les filières cibles en distinguant celles qui alimentent déjà les cabinets et celles dans lesquels les métiers de l'EC ne représentent pas un débouché privilégié pour les étudiants (écoles de commerce, masters juridiques, écoles d'ingénieur...)

#### 2 Définition des objectifs clés

- En fonction des cibles retenues, définir les objectifs clés des actions de communication :
  - Collégiens et lycéens : faire connaître les métiers et « dépoussiérer » l'image associée aux métiers de l'expertise comptable
  - Étudiants : selon les niveaux (Bac+2 / Bac+5) et les spécialités (gestion, droit, informatique...), adapter les messages et métiers valorisés

#### 3 Identification des actions clés et médias de diffusion

- Sélectionner les médias privilégiés selon les cibles et messages : site **jecompte.fr**, **réseaux sociaux**, **affichages publicitaires**, **prospectus**, **interventions écoles**, **salon de l'emploi**, diffusion de **vidéos** de présentation des métiers, organisation de **stages d'immersion** en cabinet...

#### 4 Coordination des actions avec d'autres acteurs institutionnels de la profession

- Réfléchir aux possibilités de **synergies** avec d'autres acteurs institutionnels de la profession (CSOEC, CNCC, Club des jeunes experts comptables...)

#### 5 Promouvoir le dispositif d'accompagnement Atlas des employeurs sur leurs enjeux de marque employeur

- Communiquer largement auprès des employeurs de la branche sur le dispositif « **Appui Conseil RH** » d'Atlas permettant d'accéder à des prestations de cabinets de conseil RH, notamment sur les problématiques de marque employeur, relations écoles...

## Constat et description de l'action

La représentation attachée à certains intitulés de poste tels que « Assistant comptable » ou « Collaborateur comptable » transmettrait une image relativement négative et désuète de métiers emblématiques des cabinets, sans refléter le niveau d'exigences et de responsabilité qui leur sont attachés, contribuant ainsi à limiter leur attractivité. Ce constat incite la branche à diffuser d'autres appellations métiers, **vectrices d'un plus grand dynamisme** en particulier auprès des publics susceptibles de s'orienter vers les métiers des cabinets.

### Public cible

- **Grand public** (jeunes en orientation et leurs familles, actifs en phase de réorientation professionnelle...)

### Parties prenantes

- **Pilote** : CPNEFP
- **Partenaire** : Opcó Atlas

### Indicateurs de suivi

- Suivi des intitulés métiers utilisés dans la profession (libellés de postes des offres d'emploi...), poids des intitulés utilisés dans la branche

## Déploiement

### 1 Sélection d'appellations métiers plus attractives pour certains métiers clés de la branche

- Sélectionner une nouvelle appellation pour les 4 métiers clés ci-dessous :

Intitulé métier	Proposition 1	Proposition 2	Proposition 3	Proposition 4
<b>Assistant comptable</b>	Chargé d'analyse comptable / Analyste comptable	Gestionnaire comptable	Agent de gestion comptable	Collaborateur débutant / junior en expertise comptable
<b>Collaborateur comptable</b>	Chargé / Chef de projet comptable	Chargé / Chef de dossier comptable	Chargé de mission comptable / Chargé de mission expertise comptable	Chargé d'études comptables
<b>Chef de mission comptable</b>	Responsable de projet comptable	Responsable de mission comptable	Responsable de dossier expertise comptable	
<b>Gestionnaire de paie et admin. du personnel</b>	Analyste paie	Collaborateur paie et admin. du personnel	Chargé de mission paie et admin. / Chargé de paie et admin du personnel	Chargé de portefeuille paie et admin. du personnel

### 2 Adaptation des appellations métiers dans les supports de communication de l'étude 2021

- **Adapter les supports** fournis dans le cadre de cette étude : cartographie des métiers, fiches métiers, référentiel de compétences

### 3 Harmonisation des appellations

- S'assurer que les équipes « communication » d'Atlas adoptent les intitulés retenus dans l'ensemble des contenus actuels et futurs produits (site jecompte.fr, kit pédagogique...)

## Constat et description de l'action

Le recours à la formation continue est aujourd'hui largement concentré sur l'actualisation des techniques du cœur d'activité (réglementations comptables, fiscales, mises à jour logiciels...). Les besoins en formation sont pourtant significatifs sur les **compétences transverses** (posture conseil, compétences managériales et commerciales) et les **compétences techniques hors du champ des prestations traditionnelles des cabinets**. La structuration d'un plan de formations prioritaires piloté par la branche permettra d'**orienter les cabinets** dans la sélection de formations adaptées aux enjeux d'évolution des compétences de leurs métiers.

### Public cible

- **Tous les professionnels en poste**, en privilégiant les **métiers prioritaires identifiés** dans cette étude

### Parties prenantes

- **Pilote** : CPNEFF
- **Partenaire** : Opco Atlas, prestataire conseil à définir, organismes de formation

### Indicateurs de suivi

- Nombre de formations suivies via le dispositif sélectionné et les thématiques, selon les métiers des stagiaires, évolution du recours par rapport aux années précédentes

## Déploiement

### 1 Définition des objectifs de formation

- Préciser les **thématiques** de formations prioritaires par métier, les objectifs pédagogiques associés, et définir l'enveloppe globale de financement
- Évaluer l'**adéquation de l'offre de formation existante** à ces objectifs :
  - S'appuyer sur l'analyse des données formations 2020 d'Atlas produite dans le cadre de cette étude 2021 (degré de représentation des thématiques prioritaires parmi l'ensemble des actions, montants engagés, organismes de formation existants pour chaque formation prioritaire, présence sur le territoire...)
  - Etudier le catalogue des « **actions clé en main** » existantes chez Atlas pour les compétences transverses (actions collectives issues de la branche du conseil, études et évènementiel sur la gestion de projet, le management, la GRH...) et le degré d'adaptation aux besoins des cabinets d'EC
  - Conclure sur la nécessité de création de nouveaux contenus

### 2 Sélection du dispositif de financement approprié

Comparer les avantages et inconvénients des deux options de dispositif pour le financement et la mise en œuvre des formations prioritaires :

- **Option 1** : Organiser une « **action clé en main** » spécifique à la branche de l'expertise comptable basée sur la sélection d'organismes de formation disposés à développer des formations sur les thématiques ciblées
- **Option 2** : Conduire une **action « thématiques prioritaires »** conditionnant un niveau de prise en charge attractif par l'Opco

### 3 Finalisation du plan de formations prioritaires

Selon le dispositif sélectionné, finaliser le plan de formations prioritaires :

- **Construction du plan de formations** : objectifs de professionnels formés, contenu, modalités pédagogiques, budget, OF dispensateurs (si option 2)
- Définition d'une **stratégie de communication** sur l'action définie en appui avec les équipes d'Atlas : cibles, budget, messages, partenaires...
- Accompagner la prise en main du plan de formations par les **conseillers formation d'Atlas**

**Fiche action C.**  
**« Plan de formations prioritaires »**

**Formaliser et mettre en œuvre un plan de formations prioritaires pour les professionnels en poste**

*Support à l'identification des thématiques clés pour les 9 métiers prioritaires*

Métiers prioritaires	Eff. en 2025	Formations prioritaires : offre existante / offre à adapter
<b>Assistant comptable</b>	<b>57 100</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formations de renforcement du socle de compétences techniques : expertise logiciels (paramétrages complexes...), réglementations (loi de finances, spécificités sectorielles...), process de collecte digitalisée, réalisation de bilans comptables</li> <li>Formation à la posture conseil et commerciale de l'assistant comptable : proximité client, valorisation des services du cabinet au quotidien...</li> </ul>
<b>Collaborateur comptable généraliste</b>	<b>21 900</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modules techniques courts permettant d'intervenir sur des prestations complémentaires en matière de gestion patrimoniale, opérations comptables complexes, réglementations sectorielles spécifiques, statuts d'entreprise...</li> <li>Formations à la posture conseil et commerciale du collaborateur comptable (avec mises en pratiques, exercices d'improvisations théâtrales...) : chiffrage des prestations historiques et de conseil, techniques de persuasion, structuration d'un réseau d'apporteurs d'affaires, techniques de développement intensif et extensif du portefeuille client...</li> </ul>
<b>Collaborateurs comptables spécialisés</b>	<b>14 700</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement de modules techniques approfondis sur les 3 axes de spécialité : gestion patrimoniale, opérations comptables complexes, accompagnement sectoriel</li> <li>Formation à la « data science sur les données comptables »</li> <li>Formations à la posture conseil et commerciale du collaborateur comptable (cf. ci-dessus)</li> </ul>
<b>Chef de mission comptable</b>	<b>10 200</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management et gestion de projet en cabinet : recrutement et accompagnement des collaborateurs, animation d'équipe, digitalisation de la production, spécialisation des méthodologies et process...</li> <li>Posture conseil et commerciale du manager de proximité : structuration de partenariats externes, de réseaux d'apporteurs d'affaires, veille concurrentielle, promotion et chiffrage de services plus diversifiés, réponse à AO, montage de projets interdisciplinaires...</li> <li>Modules techniques courts sur les prestations en développement (gestion patrimoniale, opérations comptables complexes, réglementations sectorielles spécifiques, statuts d'entreprise...)</li> </ul>
<b>Gestionnaire de paie</b>	<b>21 500</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation visant le renforcement de l'expertise sociale (droit du travail, spécificités sectorielles...)</li> <li>Formation à la gestion des bases de données sociales (contrôle de cohérence, traitements adaptés à la problématique client...)</li> <li>Formation à la posture conseil et commerciale du gestionnaire de paie (conseil social, identification des opportunités commerciales...)</li> </ul>
<b>Juriste droit de sociétés / droit social</b>	<b>12 900</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formations de renforcement des expertises juridiques</li> <li>Formation à la posture conseil et commerciale des juristes en cabinets : définition de la stratégie de développement des prestations juridiques, tarification, sens de la pédagogie, conception et valorisation de projets interdisciplinaires...</li> </ul>
<b>Métiers de l'audit (hors CAC)</b>	<b>7 600</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formations aux nouveaux enjeux de l'audit suite à la loi Pacte sur le modèle des formations développées par le CNCC (Compagnie Nationale des CAC) à destination des CAC : missions ALPE, nouvelles prestations d'audit</li> <li>Formation à la maîtrise des systèmes informatiques et l'articulation avec les process comptables</li> </ul>
<b>Métiers émergents du conseil</b>	<b>1 600</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formations aux enjeux SI &amp; cybersécurité, à l'exploitation de base de données, aux enjeux de RSE...</li> <li>Formations à la culture comptable et financière</li> </ul>

**Gestionnaire de paie et administration du personnel**

**Constats et priorités d'action**

- 19 500 Gestionnaires de paie en poste en 2020, plus de 21 000 à horizon 2025
- Environ **5 000 actions de formations en 2020** sur l'ensemble des thématiques paie et social en 2020, pour des montants engagés globaux d'Atlas d'environ **4,5 millions d'euros**
- 90% des formations sont suivies dans les domaines de l'actualisation des **techniques de paie**, des réglementations en **droit du travail** et des formations aux **logiciels de paie**
- Fortes tensions s'exerçant sur ce métier en raison d'un niveau de **turnover important** soulignant l'enjeu d'attractivité et de fidélisation des professionnels

→ **Objectifs** : renforcer la **posture conseil** des Gestionnaires de paie, approfondir l'**expertise sociale** pour proposer des prestations allant au-delà de la production de la paie, réponse à un besoin des clients et à la nécessité d'enrichir le métier pour fidéliser et ouvrir les perspectives aux professionnels en poste

**Exemple de plan de formations possible pour le métier**

Actions de formation	Objectifs de formation	Effectif annuel visé	Durée par formation (en jour)	Montant moyen prévu par formation	Enveloppe totale indicative	Taux de prise en charge par Atlas
1. Développer les missions sociales et RH au-delà de la paie	Identifier et valoriser auprès du client la variété des missions sociales pouvant être proposées au-delà de la production de la paie et comprendre les leviers d'action pour les développer en cabinet : audit social, conseil RH, recrutement, formation...	500	0,5 jour	300 €	150 000 €	A définir
2. Exploiter des données sociales	Développer les compétences en matière de traitements des données sociales (fonctions Excel avancées, construction de base de données) afin de proposer des analyses des dossiers clients dans des domaines variables : conseil en rémunération, égalité femmes/hommes, temps de travail, gestion prévisionnelle de l'emploi, benchmarks...	200	2 jours	1 000 – 1 500 €	200 000 – 300 000 €	
3. Mettre en œuvre une mission d'audit social	Développer les connaissances en droit social et les méthodologies permettant de mettre en œuvre une mission d'audit social : identifier les éventuelles erreurs dans la documentation sociale et les process (contrats de travail, accords...), maîtriser la méthodologie du rapport d'audit social...	200	De 1 à 2 jours	500 – 1000 €	100 000 – 200 000 €	
4. Élaboration et négociation d'un accord d'entreprise	Acquérir les compétences nécessaires à l'accompagnement de ses clients en matière de négociation d'accord d'entreprise : maîtrise de la réglementation, compréhension des enjeux de négociation, techniques de rédaction juridique	100	1 jour	400 €	400 000 €	
5. ...	...	...	...	...	...	
<b>Total</b>		<b>2 000</b>			<b>850 000 – 1 050 000 €</b>	

## Constat et description de l'action

L'accompagnement des mobilités professionnelles des salariés de la branche constitue un axe prioritaire pour agir sur les **enjeux d'attractivité et de fidélisation**, en particulier des professionnels du cœur d'activité concentrant les besoins d'emploi, et ainsi réduire le turnover et favoriser l'orientation vers les cabinets (valorisation de la richesse des parcours possibles dans la branche...). La mise en œuvre d'une telle politique de branche encouragerait notamment les **mobilités transverses** aux familles de métiers.

### Public cible

- Professionnels de la branche souhaitant évoluer vers un métier ciblé en raison de ses enjeux de recrutement
- Ensemble des professionnels souhaitant s'engager dans un projet de mobilité

### Parties prenantes

- **Pilote** : CPNEFP
- **Partenaire** : Opco Atlas, prestataire conseil à définir, organismes de formation

### Indicateurs de suivi

- Nombre d'actions d'accompagnement des mobilités (validation de projet, financement de formations), montants engagés, selon les métiers d'origine et de destination

## Déploiement

### **1 Définir les passerelles métiers prioritaires au sein de la branche**

- Sélectionner les métiers vers lesquels développer le dispositif de passerelle en privilégiant les métiers à forts besoins de recrutement : Assistants comptables, Collaborateurs comptables généralistes, Gestionnaires de paie, Collaborateurs comptables spécialisés, Chefs de mission comptable, Consultants finance...
- Formaliser des « **fiches passerelles** » détaillant les modalités de mise en œuvre des passerelles prioritaires : profils concernés, appétences nécessaires, identification des formations pour accompagner ces transitions professionnelles... Appui sur des entretiens auprès de dirigeants et salariés des différents métiers « de départ » ciblés pour préciser les besoins d'accompagnement de ces modalités.

### **2 Définir les modalités d'accompagnement des passerelles prioritaires**

- Déterminer les dispositifs adéquats permettant aux professionnels en mobilité de **valider leur projet d'évolution** et identifier les dispositifs pour sa mise en œuvre et son financement : recours aux « Prestations d'Appui Conseil RH » d'Atlas (état des lieux des compétences du salarié et construction du projet professionnel à l'initiative de l'employeur et avec l'accord du salarié - 1 250€ HT), appui sur d'autres dispositifs publics d'accompagnement (Conseil en Evolution Professionnelle via l'Apec...)
- Définir l'**enveloppe budgétaire** à allouer à l'accompagnement des parcours prioritaires visés et les priorités de financement : formations courtes, diplômantes, partenariat avec certains OF, nombre visé par année...

### **3 Construire le process de mise en œuvre du dispositif et communiquer sur son existence**

- Définir la **procédure** à actionner pour bénéficier de ce dispositif de branche et le rôle des différentes parties prenantes (employeur, salarié, équipe Atlas, partenaires sociaux de la branche) : adressage de la demande, modalités d'instruction par les équipes Atlas...
- Elaborer une **stratégie de communication** visant à valoriser le dispositif auprès des salariés et employeurs (ressources Atlas, agence...)
- Intégrer l'**outil « Passerelles métiers »** développé dans le cadre de cette étude dans le plan de communication pour ouvrir le champ des mobilités possibles à l'ensemble des professionnels des différents métiers des cabinets



### Constat et description de l'action

L'accompagnement des mobilités de professionnels expérimentés vers les cabinets et la communication large sur ces possibilités constituent des leviers pour répondre aux enjeux de **diversification des activités** des cabinets (attirer des profils pouvant s'appuyer sur une expertise spécifique consolidée dans d'autres environnements professionnels pour développer de nouveaux types de prestations) et aux **enjeux d'emploi** (élargir le vivier de recrutement pour les métiers du cœur d'activité, intégrer des profils spécialisés –consultants...).

#### Public cible

- Professionnels expérimentés souhaitant se reconverter vers un métier de la branche

#### Parties prenantes

- **Pilote** : CPNEFP
- **Partenaire** : Opco Atlas, prestataire conseil à définir, organismes de formation.

#### Indicateurs de suivi

- Nombre, type et montants des actions d'accompagnement des mobilités, selon les métiers et secteurs d'origine et les métiers de destination

### Déploiement

#### 1 Définir les passerelles métiers prioritaires depuis des métiers exercés hors branche

- Identifier les métiers vers lesquels encourager en priorité les parcours de professionnels issus d'autres secteurs d'activité (Assistants comptables, Gestionnaires de paie, Collaborateurs comptables...) et les **caractéristiques des profils recherchés** (emplois-type, expérience...), préciser le **potentiel de mobilité** vers la branche pour ces profils (entretiens auprès des professionnels ciblés, échange sur leurs souhaits d'évolution, leur vision des cabinets d'EC...)
- Formaliser des « **fiches passerelles** » pour les passerelles prioritaires (assistant de direction vers assistant comptable, contrôleur de gestion vers collab. comptable, consultant RH en cabinet de conseil vers consultant RH en cabinet ...), identifier les passerelles nécessitant le suivi d'une **formation certifiante**

#### 2 Préciser les besoins en formations certifiantes pour accompagner ces mobilités

- Pour les passerelles concernées, conduire un **audit de l'offre de formation certifiante** préparant aux métiers ciblés dans le but d'évaluer le besoin de création d'une nouvelle certification ou de privilégier une démarche de promotion de l'offre existante (exemple : évaluation du recours au TP « Comptable Assistant ») : s'appuyer sur les données formation de l'Opco pour quantifier le recours, échanger avec les employeurs, les professionnels diplômés et les OF

#### 3 Définir les modalités d'accompagnement des passerelles prioritaires

- Selon les conclusions de l'audit, **créer/cibler les certifications** permettant d'accompagner les mobilités vers la branche (définition du contenu et modalités de la formation, sélection d'OF...) et identifier les dispositifs de mise en œuvre possibles (contrat de professionnalisation, POEC...)
- Définir l'**enveloppe budgétaire** à allouer à l'accompagnement des parcours prioritaires visés et les priorités de financement : formations courtes, diplômantes ou certifiantes, partenariat avec certains OF, nombre visé par année...)

#### 4 Construire le process de mise en œuvre du dispositif et communiquer sur son existence

- Définir la **procédure** à actionner pour bénéficier de ce dispositif de branche et le rôle des différentes parties prenantes (employeur, salarié, équipe Atlas, partenaires sociaux de la branche) : adressage de la demande, modalités d'instruction par les équipes Atlas...
- Structurer **une stratégie de communication** pour valoriser le dispositif de mobilité en direction des publics visés (professionnels hors branche...), faire connaître les besoins d'emploi de la branche auprès des acteurs institutionnels de l'emploi (Pôle emploi, Apec...)



	<i>Présentation de la démarche</i>	<i>p 3</i>
I.	Mutations de l'environnement des cabinets, enjeux et leviers d'adaptation	<i>p 9</i>
II.	Actualisation de la cartographie des métiers et des référentiels métiers-compétences de l'OMECA	<i>p 38</i>
III.	Transformation des métiers des cabinets et enjeux emploi-compétences prioritaires	<i>p 51</i>
IV.	Plan d'actions emploi-formation pour la branche	<i>p 94</i>
	<b>Annexes</b>	
	Fiches prospectives	<i>p 108</i>
	Précisions méthodologiques sur l'indicateur de tension	<i>p 128</i>
	Glossaire des notions emplois-RH utilisées dans l'étude	<i>p 129</i>

### Les fiches « prospective » sont structurées en deux parties :

1

#### Description de la mutation

- **Nature de la mutation :** description de la mutation, des tendances observées dans le passé et des perspectives d'évolution
- **Positionnement des cabinets :** description des stratégies d'adaptation des cabinets selon leur taille, leur spécialité...



Contexte économique et demande des clients  
Environnement technologique  
Réglementation professionnelle

**Activités de l'expertise-comptable et du social**  
Automatisation de la production comptable

**L'appui sur des outils digitaux de collecte, transmission et stockage de documents comptables, combiné à des technologies d'indexation automatique des comptes, réoriente la tenue comptable sur des tâches de vérification, contrôle et analyse**

Nature de la mutation	Positionnement des cabinets
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement continu de nombreuses solutions de <b>collecte et d'extraction des données comptables</b> (technologies OCR*, webscraping...) et de progiciels permettant l'intégration aux logiciels comptables, émergence de solutions d'<b>indexation</b> automatique des comptes, mais marges d'erreur encore importantes</li> <li>• <b>Dématérialisation</b> des échanges de documents avec les <b>clients</b> (cloud, API, blockchain...) et <b>banques</b> (protocoles de transmission automatique des relevés bancaires), développement du stockage dématérialisé des justificatifs d'achat et de vente, facilitant le travail de révision comptable</li> <li>• <b>Accélération</b> de la tendance sous l'effet d'évolutions réglementaires (généralisation de la facture électronique...) et sociales (travail à distance avec la crise sanitaire...)</li> </ul>	<p><b>Principaux cabinets concernés :</b> ensemble des cabinets</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Numérisation des processus de production <b>en cours dans les trois-quarts des cabinets</b>, collecte des données bancaires généralisée</li> <li>• Mais beaucoup de <b>saisie manuelle</b> subsiste (90% des cabinets utilisent la réception de factures scannées, mais sur une minorité de dossiers) et indexation automatique des comptes nécessite d'importantes tâches de <b>contrôle</b></li> <li>• Émergence de <b>concurrents hors branche</b>, spécialisés dans la production automatisée de données comptables avec outils de suivi des indicateurs clés en ligne (Indy...), en direction de certains profils de dirigeants (indépendants, start-upers...)</li> </ul>

**Enjeux sur l'emploi et les compétences**

Emploi	Organisation	Métiers et compétences	Modalités privilégiées de prise en charge de la mutation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact <b>modéré</b> : reconfiguration des activités entre les métiers de l'EC</li> <li>• Recrutement ponctuel de <b>responsables informatiques</b> dans les cabinets de moyenne et grande taille (cybersécurité, implémentation et formation aux nouveaux outils métiers...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration d'outils adaptés aux enjeux <b>stratégiques</b> du cabinet, en ligne avec la <b>culture numérique</b> du cabinet et celle des clients, garantissant la <b>sécurité</b> des données</li> <li>• Approfondissement des liens avec des <b>partenaires SI spécialisés</b> (petits cabinets)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Montée en compétences générale</b> de l'ensemble des professionnels de la filière EC : utilisation fluide des outils métiers et adaptation aux évolutions, compréhension de leurs limites, décryptage client...</li> <li>• <b>Reconfiguration des activités entre métiers</b> de l'EC : moins de saisie, plus de contrôle ; capacité des profils les plus expérimentés et en contact direct avec le client à formuler des analyses à forte valeur ajoutée, en dehors des périodes de clôture comptable</li> </ul>	<p><b>Montée en compétences des salariés en poste</b> ●●●</p> <p><b>Recrutement de nouveaux profils</b> ●</p> <p><b>Recrutement de profils issus des filières classiques</b></p> <p><b>Appui sur des partenaires externes</b> ●●●</p>

2021 Étude sur les mutations des métiers et des compétences dans la branche des EC et des CAC 22

2

#### Enjeux sur l'emploi et les compétences

- **Emploi :** impacts de la mutation sur le niveau d'emploi
- **Organisation :** impacts sur la structuration du secteur et les organisations du travail
- **Métiers et compétences :** impacts sur la structuration des métiers et l'évolution des compétences des salariés
- **Mode privilégié de prise en charge de la mutation** dans les stratégies RH : montée en compétences, recrutement de nouveaux profils, recrutement de profils classiques, appui sur des partenaires externes

### La croissance modérée des dernières décennies et la transformation du tissu productif contribuent au maintien d'une demande soutenue aux cabinets d'EC et d'audit

#### Nature de la mutation

- La croissance économique des dernières années s'accompagne de **mutations du tissu productif plutôt favorables** à l'augmentation du nombre d'entreprises en activité (petites structures, dynamisme des activités tertiaires...) qui contribuent à l'accroissement du nombre de clients potentiels des cabinets d'expertise-comptable.
- On constate une nette **corrélation** entre la croissance de l'économie et l'emploi dans la branche des cabinets d'expertise-comptable. En effet, l'élasticité de l'emploi salarié dans les cabinets comptables au PIB est désormais supérieure à l'unité, ce qui traduit l'intensification des besoins d'accompagnement des entreprises clientes sur les missions exercées par les cabinets.

#### Positionnement des cabinets

*Principaux cabinets concernés : ensemble des cabinets*

- La plupart des catégories de cabinets bénéficient du dynamisme économique, de la diversification de la nature des clients et de l'élargissement des types de prestations.
- La dynamique des marchés stimule le développement d'entreprises comptables innovantes qui misent sur l'intégration de nouvelles prestations et de nouvelles technologies. Cette tendance renforce la compétitivité des cabinets et soutient l'**externalisation des activités comptables** par les entreprises clientes.
- Le positionnement des cabinets, au plus proche de l'accompagnement des entreprises, est **préservé** dans le contexte de **crise sanitaire actuelle** (accès aux dispositifs d'aide, accompagnement des restructurations...).

### Enjeux sur l'emploi et les compétences



#### Emploi

- Renforcement de la tendance à la **progression globale des besoins d'emploi** et hausse des tensions sur les recrutements des professions du cœur de métier.
- Émergence de **profils spécialisés**.



#### Organisation

- La croissance de l'activité est favorable à la poursuite de la **structuration** du secteur (réseaux, partenariats...).
- Au niveau des équipes, la croissance encourage la **spécialisation** de certains profils et le développement des fonctions **managériales**.



#### Métiers et compétences

- Montée en compétences généralisée des **collaborateurs** sur l'ensemble des prestations pour accompagner l'affirmation du rôle des cabinets auprès de leurs clients.
- Renforcement des besoins en compétences **managériales** pour accompagner l'élargissement du périmètre d'intervention et favoriser l'intégration des innovations technologiques et organisationnelles.

#### Modalités privilégiées de prise en charge de la mutation

Montée en compétences des salariés en poste



Recrutement de nouveaux profils



Recrutement de profils issus des filières classiques



Appui sur des partenaires externes



La poursuite de la tertiarisation de l'économie appelle une adaptation à des problématiques d'entreprises évoluant dans des secteurs plus variés et à de nouveaux profils de dirigeants

### Nature de la mutation

- La poursuite de la tertiarisation de l'économie contribue à la diffusion de logiques économiques et financières fortement marquées par la culture entrepreneuriale des dirigeants et appellent davantage de spécialisation sur les segments d'activités comptables, sociales et juridiques.
- La montée en puissance d'activités tertiaires consacre l'émergence d'une clientèle de dirigeants plus volatile et susceptible de revendiquer davantage d'autonomie en matière de gestion d'entreprise. Ces transformations invitent les cabinets d'expertise-comptable à revisiter les modalités de leurs relations commerciales avec leurs clients et à diversifier l'éventail des prestations proposées.

### Positionnement des cabinets

*Principaux cabinets concernés : ensemble des cabinets*

- La conquête d'une clientèle plus diplômée et plus exigeante renforce les exigences de visibilité et de réputation des cabinets (internet, presse spécialisée).
- L'intervention des cabinets dans le secteur tertiaire stimule en outre l'élargissement du portefeuille de prestations proposées vers des offres à plus forte valeur ajoutée.
- Enfin, le partenariat avec des opérateurs rompus aux technologies de l'information et appelle le développement de processus de production plus efficaces et l'amélioration de la productivité sur les missions traditionnelles des cabinets.

## Enjeux sur l'emploi et les compétences



Emploi

- Un **effet direct positif** sur l'emploi, du fait du nombre élevé de nouveaux clients potentiels à capter et de l'élargissement du portefeuille de prestations proposées



Organisation

- Développement de **l'interdisciplinarité** (comptabilité, social, finance et juridique...) sur les segments d'activités spécifiques du tertiaire (start-ups, entreprises du numérique...)



Métiers et compétences

- Structuration d'**offres adaptées** pour capter une clientèle tertiaire souvent plus exigeante
- **Montée en compétences des salariés** pour prendre en charge l'élargissement du portefeuille de prestations
- Travailler sur les **modalités de communication** à destination de cette clientèle (échange de données plus intégrés...)

### Modalités privilégiées de prise en charge de la mutation

Montée en compétences des salariés en poste



Recrutement de nouveaux profils



Recrutement de profils issus des filières classiques



Appui sur des partenaires externes

La dynamique d'internationalisation des activités des entreprises est l'opportunité pour les cabinets d'EC d'élargir leurs portefeuilles de prestations avec le conseil pour le déploiement à l'international

### Nature de la mutation

- La **tendance à l'internationalisation** de l'économie française ne faiblit pas : 10% des entreprises françaises sont exportatrices (10 000 unités supplémentaires en 10 ans) et le chiffre d'affaires réalisé à l'exportation continue de progresser (+33% entre 2009 et 2016). L'écosystème des entreprises est en outre de plus en plus constitué d'opérateurs **étrangers** (clients, prestataires, fournisseurs, investisseurs...).
- Le potentiel de gestion des questions internationales est important car seulement **5% des entreprises s'appuient sur un expert comptable pour le déploiement de leurs activités à l'international** et seuls 27% le considère compétent dans ce domaine selon une étude CSA de 2018 pour le Conseil de l'Ordre.

### Positionnement des cabinets

*Principaux cabinets concernés* : moyens et grands cabinets d'EC

- Le développement de la connaissance des **cultures et des problématiques économiques internationales** est indispensable pour préserver le positionnement des cabinets auprès des entreprises dont l'écosystème économique s'internationalise.
- L'internationalisation des économies appelle un renforcement de la **maîtrise des compétences** nécessaires à la conduite d'activités à l'étranger.
- Pour les cabinets en zones transfrontalières et métropoles, une offre d'accompagnement des entreprises dans leur **développement à l'étranger** constitue également un potentiel de développement significatif.

## Enjeux sur l'emploi et les compétences



Emploi

- Un **impact quantitatif modéré** sur le niveau d'emploi des cabinets avec le recrutement de spécialistes formés à la gestion des problématiques internationales.



Organisation

- **Constitution d'équipes** maîtrisant les enjeux comptables internationaux (droit social pour les salariés travaillant à l'étranger, fiscalité des flux de biens ou de capitaux...)



Métiers et compétences

- Montée en compétences de **quelques collaborateurs expérimentés** pour développer le conseil pour le déploiement à l'international
- Montée en compétences des salariés en poste afin de maîtriser la conduite d'activités à l'étranger dans les **domaines d'interventions traditionnels des cabinets**.

### Modalités privilégiées de prise en charge de la mutation

Montée en compétences des salariés en poste



Recrutement de nouveaux profils



Recrutement de profils issus des filières classiques



Appui sur des partenaires externes

# Démographie des entreprises

## Hausse continue des créations d'entreprises

L'accompagnement des créateurs d'entreprises s'affirme comme un levier pour renouveler son portefeuille clients, mais nécessite une adaptation aux différents profils d'entrepreneurs

### Nature de la mutation

- Un nombre annuel de créations d'entreprises en **forte hausse** depuis 2011 (+55% en 10 ans), dynamique portée par les créations de **micro-entreprises** (+90%) et par les créations de sociétés principalement sous statuts SAS et SARL (+30%)
- **Dualisation des profils** de créateurs (10% de niveau Bac+5 ou plus, 40% anciens chômeurs ou personnes éloignées de l'emploi) et **rajeunissement** (40% < 30 ans).
- Une **pérennité à 3 ans** variable selon les statuts : 80% des sociétés (80%), 60% des entreprises individuelles et 40% des micro-entreprises
- Une **tendance** qui se poursuivra dans les prochaines années, notamment sur certains secteurs porteurs : conseil, livraisons-transport, e-commerce, santé...

### Positionnement des cabinets

*Principaux cabinets concernés* : petits et moyens cabinets, réseaux de cabinets

- Sollicitation des cabinets en **amont** de la création : recherche de financements, compte de résultats prévisionnels, choix du statut, rédaction et dépôt des statuts au greffe...
- Prestations qui restent **rares** (un quart des créateurs sollicitent un appui spécifique pour la création), alors que levier important d'élargissement du portefeuille clients
- Nécessité de structurer des **démarches commerciales** et des **offres** ciblant les différents profils d'entrepreneurs, en articulant accessibilité, exigence dans l'évaluation des projets et expertises techniques multiples (ex : consultations gratuites pour l'appui à la création sur les plans juridique, fiscal, stratégique..., puis pérennisation de la relation)

## Enjeux sur l'emploi et les compétences



### Emploi

- Effet direct modeste du développement de ces prestations (bas niveau de facturation)
- Mais **effet indirect positif** : hausse du volumes d'affaires sur les prestations traditionnelles (élargissement du portefeuille clients)



### Organisation

- **Appui sur les expertises internes** multiples pour structurer un service en mesure de répondre aux divers enjeux des créateurs (juridique, fiscal, stratégie de développement et stratégie financière...)
- Rapprochement avec les acteurs locaux spécialisés



### Métiers et compétences

- Montée en compétences de **quelques collaborateurs expérimentés** sur les différents champs de l'accompagnement à la création
- **Réactivité, efficacité** (faibles niveaux de facturation), **adaptation** du discours aux différents profils de créateurs et à leurs attentes (formation ou non à la gestion, décryptage de la réglementation...)
- Structuration d'**offres marketées** pour capter les entrepreneurs

### Modalités privilégiées de prise en charge de la mutation

Montée en compétences des salariés en poste ● ● ●

Recrutement de nouveaux profils ●

Recrutement de profils issus des filières classiques ●

Appui sur des partenaires externes ●

Le développement sur le marché de niche des transmissions-reprises d'entreprises repose sur la capacité des profils expérimentés de l'expertise-comptable à structurer des liens solides avec les réseaux économiques locaux

### Nature de la mutation

- **Baisse** des transmissions-reprises de TPE, PME, ETI au cours des dernières années : de 80 000 en 2013 à environ 50 000 en 2019, tendance renforcée par la crise sanitaire depuis le printemps 2020
- Plusieurs facteurs explicatifs : croissance économique faible, **écarts entre le profil des entreprises à céder** (hausse de l'âge moyen des cédants, baisse des investissements dans l'entreprise...) et les **attentes des repreneurs** (sociétés en développement), complexité et longueur du processus
- Une **stabilisation** du nombre de transmissions-reprises envisagée à moyen terme, dans le contexte de reprise économique post-crise sanitaire

### Positionnement des cabinets

*Principaux cabinets concernés* : petits cabinets et réseaux de cabinets régionaux

- **Missions ponctuelles**, pour des cabinets entretenant des liens forts avec les acteurs économiques locaux (le plus souvent via l'expert-comptable dirigeant), mais **stratégiques** (opportunités d'intégrer de nouveaux clients en accompagnant le repreneur, connaissance des entrepreneurs locaux...)
- Cabinets perçus comme **légitimes** sur ces activités (pour 75% des entreprises)
- Enjeu d'**élargissement des prestations proposées**, au-delà de l'évaluation de la valeur de l'entreprise à céder, auprès des cédants comme des repreneurs (audit de cession / d'acquisition, appui à la négociation, accompagnement post-reprise...)

## Enjeux sur l'emploi et les compétences



### Emploi

- **Effet neutre** sur le niveau d'emploi des cabinets (stabilisation de la demande sur ce marché)



### Organisation

- **Tutorat interne** de quelques profils expérimentés par l'expert-comptable : intégration aux réseaux locaux de dirigeants...
- Utilisation de bases de données spécifiques (situations financières des entreprises, structures en vente...)



### Métiers et compétences

- Articulation des **compétences socles** des métiers de l'EC et de l'audit, avec la capacité à **tisser des liens** forts et réguliers avec le tissu économique local
- Montée en compétences des **collaborateurs comptables expérimentés** sur les volets techniques de ces opérations (champs comptables, fiscaux...), et sur l'analyse des données économiques du territoire
- Recrutements ponctuels de **chargés d'études économiques** (grands réseaux de cabinets...)

### Modalités privilégiées de prise en charge de la mutation

Montée en compétences des salariés en poste



Recrutement de nouveaux profils



Recrutement de profils issus des filières classiques



Appui sur des partenaires externes

L'élargissement des besoins d'accompagnement des opérations de fusions-acquisitions appelle une montée en compétences des salariés sur les aspects « extra-financiers » de ces opérations

### Nature de la mutation

- **Croissance** des fusions-acquisitions\* sur la longue période : doublement du nombre d'opérations sur la dernière décennie (4 000 opérations annuelles en France en 2018)
- Des opérations de plus en plus **complexes** dans l'ensemble de leurs phases multipliant les modalités d'accompagnement des opérations financières : audit financier (mais également environnemental, de la gouvernance, du SI...), valorisation, restructurations post-fusion, conduite du changement...
- Une **tendance** qui se confirmera, y compris en sortie de crise (restructurations anticipées dans les secteurs fragilisés, mais également dans les secteurs ayant mieux résisté, les stratégies d'acquisitions étant un levier de poursuite de croissance).

\* Opérations financières de grande envergure, transactions de 45 millions d'€ en moyenne.

### Positionnement des cabinets

Principaux cabinets concernés : Big 4 et grands cabinets d'EC

- Cabinets historiquement positionnés sur les activités de **due diligence financière**
- Diversification des offres d'accompagnement des fusions-acquisitions par ces grands cabinets, en réponse aux nouvelles orientations de la demande et à une **concurrence croissante** de sociétés de conseil hors branche de l'EC (conseils financiers, conseils en stratégie...). La diversification de l'offre est cependant limitée par la nécessité de séparer les missions de conseil et de due diligence sur les dossiers de M&A
- **Marché stratégique** : haut niveau de facturation, captation ou maintien des grandes entreprises dans le portefeuille clients...

## Enjeux sur l'emploi et les compétences



Emploi

- Un **impact modéré** sur le niveau d'emploi des principaux corps de métiers impliqués (audit, conseil) : marché dynamique, mais concurrence forte sur ce marché



Organisation

- Constitution d'**équipes pluridisciplinaires** pour proposer des offres intégrées : hausse des synergies entre services spécialisés internes, approfondissements de partenariats externes (cabinets d'avocats, banques d'affaires)



Métiers et compétences

- Une adaptation des **compétences des salariés de l'audit et du conseil** des grands cabinets d'EC : audit extra-financier, conseils spécialisés en conduite du changement, restructurations...
- Une **diversification des profils recrutés** pour ces opérations : juristes spécialistes de l'accompagnement des restructurations, auditeurs des SI...

### Modalités privilégiées de prise en charge de la mutation

Montée en compétences des salariés en poste



Recrutement de nouveaux profils



Recrutement de profils issus des filières classiques



Appui sur des partenaires externes



### La poursuite de l'externalisation des fonctions administratives et comptables des entreprises permet de préserver la compétitivité des cabinets d'expertise-comptable

#### Nature de la mutation

- Le **recentrage des entreprises clientes sur leur cœur de métier** est favorable aux cabinets d'expertise-comptable. Ce phénomène résulte d'un mouvement général d'exigence accrue de compétitivité des clients sur leur domaine de spécialité qui les amène à confier la comptabilité à des tiers spécialisés.
- Cela se traduit par la **poursuite de l'externalisation** des activités comptables (tenue et établissement de comptes, déclarations fiscales et sociales, gestion administrative...). Les effectifs employés par les cabinets comptables continuent ainsi de progresser pour dépasser 150 000 salariés en 2020 tandis que les effectifs des professions comptables dans les autres secteurs d'activités sont plutôt en baisse.

#### Positionnement des cabinets

*Principaux cabinets concernés : ensemble des cabinets*

- Les cabinets doivent faire face à des enjeux de **compétitivité** renforcés par l'intensité de la concurrence et la pression des entrants potentiels. Les cabinets cherchent à réaliser des **gains de productivité** en s'appuyant sur les **évolutions technologiques en matière de collecte, de saisie et d'affectation des données**.
- De même, les cabinets cherchent à densifier la **relation client**, notamment en proposant des **offres intégrées** qui permettent de répondre à l'ensemble des besoins des clients y compris au-delà du champ d'intervention traditionnel du cabinet, et éventuellement avec des partenaires externes.

### Enjeux sur l'emploi et les compétences



#### Emploi

- La dynamique constante de l'externalisation a un **impact positif significatif** sur les effectifs salariés des cabinets d'expertise-comptable.



#### Organisation

- Les cabinets se structurent pour **proposer des offres intégrées** et renforcer la relation client. Cela induit un renforcement des spécialisations et une bonne coordination entre les différentes expertises.



#### Métiers et compétences

- La structuration d'offres intégrées se développe pour fidéliser les clients face à la concurrence. Cette option appelle un renforcement des **compétences spécialisées**, notamment dans les domaines techniques, informatiques et juridiques.
- Cette évolution appelle également un renforcement des compétences **managériales et commerciales**, notamment pour garantir la coordination des expertises.

#### Modalités privilégiées de prise en charge de la mutation

Montée en compétences des salariés en poste



Recrutement de nouveaux profils



Recrutement de profils issus des filières classiques



Appui sur des partenaires externes



La hausse des besoins de conseils à haute valeur ajoutée sur des problématiques d'entreprises de plus en plus variées renforce le positionnement des cabinets comme des partenaires « experts » des chefs d'entreprise sur l'ensemble de leurs enjeux stratégiques

### Nature de la mutation

- La demande des clients pour des **prestations à plus forte valeur ajoutée** résulte de la complexification continue de l'environnement économique, juridique, technique et sociétal des entreprises et des dirigeants. Elle constitue l'orientation majeure des stratégies des cabinets d'expertise comptable en réponse au besoin croissant des clients de **s'appuyer sur des partenaires « experts »**.
- En 2017, une enquête menée par le Csoec auprès de 8 000 cabinets évaluait ainsi que seulement **10% des cabinets déclaraient ne pas avoir été confrontés** à une demande de mission à laquelle ils n'avaient pas su ou voulu répondre.

### Positionnement des cabinets

*Principaux cabinets concernés : moyens et grands cabinets*

- Pour répondre à des besoins nécessitant la mobilisation d'une expertise plus affirmée et souvent pluri-thématique, les cabinets conçoivent des offres plus intégrées (indicateurs de pilotage dans les TPE, optimisation du SI...). Pour déployer ces prestations, les cabinets déploient des **stratégies volontaristes de gestion des compétences** (formation, intégration de nouveaux profils, réseau...).
- Enfin, cette évolution pourrait accélérer la diffusion de **modes de facturation plus adaptés** aux prestations de conseil (à la prestation, au temps passé...) et la **professionnalisation de la démarche commerciale** (réponse aux appels d'offres...).

## Enjeux sur l'emploi et les compétences



### Emploi

- La hausse des besoins de compétences sur plusieurs domaines d'expertise devrait avoir un **impact positif sur l'emploi des professionnels hautement qualifiés** et sur les nouveaux métiers spécialisés (conseil SI, management...).



### Organisation

- Les cabinets renforcent leur **structuration interne** (management et coordination des compétences spécialisées...) et initient des **partenariats externes** sur des domaines spécifiques (finance, informatique...).



### Métiers et compétences

- Une élévation générale des **compétences des salariés** dans l'ensemble des cabinets (conseil, data...) pour répondre aux enjeux de l'intégration numérique, de l'évolution des processus de production et de l'enrichissement de la demande.
- Une **diversification des profils recrutés** pour prendre en charge les prestations spécialisées.

### Modalités privilégiées de prise en charge de la mutation

Montée en compétences des salariés en poste



Recrutement de nouveaux profils



Recrutement de profils issus des filières classiques



Appui sur des partenaires externes



La construction d'un lien de proximité avec le dirigeant d'entreprise permet le positionnement des cabinets d'EC sur les activités de gestion patrimoniale

### Nature de la mutation

- La **hausse des départs à la retraite de dirigeants d'entreprise** conjuguée à la **complexification du droit et des dispositifs patrimoniaux** (nouveaux produits d'épargne retraite, modification du statut du dirigeant, multiplication des supports d'investissement...) conduisent à un besoin croissant d'accompagnement des dirigeants dans leurs problématiques de gestion du patrimoine
- Le **marché de la gestion patrimoniale est dynamique** et reste ouvert au positionnement des cabinets d'expertise comptable sur l'accompagnement des dirigeants de TPE-PME, malgré la concurrence des cabinets spécialisés en conseil et gestion patrimoniale

### Positionnement des cabinets

*Principaux cabinets concernés* : cabinets de petite et moyenne taille

- Le développement de missions de conseil patrimonial repose sur l'entretien d'une **relation de proximité et de longue durée** avec le chef d'entreprise
- Certains cabinets se spécialisent sur les enjeux de gestion patrimoniale en ciblant les **clientèles moins couvertes par les acteurs concurrents** (entrepreneurs)
- Les cabinets peuvent s'appuyer sur leur positionnement en **cession-transmission d'entreprise** pour y associer un conseil en matière de **fiscalité personnelle et d'optimisation de la rémunération** (choix du statut du dirigeant, retraite et prévoyance...)

## Enjeux sur l'emploi et les compétences



Emploi

- **Hausse de l'emploi spécialisé** autour de la gestion patrimoniale : collaborateur, juriste ou expert-comptable



Organisation

- **Construction de pôles d'expertise et d'offres** regroupant EC, juristes, collaborateurs comptables
- **Développement de partenariats** avec les acteurs de la gestion patrimoniale : cabinets spécialisés, gestionnaires d'actifs, banques...



Métiers et compétences

- Développement de la **formation** des collaborateurs à la gestion patrimoniale
- Recrutement de profils issus du secteur de la gestion patrimoniale
- **Structuration de postes spécialisés** autour de la gestion patrimoniale (collaborateur comptable spécialisé)

Modalités privilégiées de prise en charge de la mutation

Montée en compétences des salariés en poste



Recrutement de nouveaux profils



Recrutement de profils issus des filières classiques



Appui sur des partenaires externes



# Activités de l'expertise-comptable et du social

## Automatisation de la production comptable

L'appui sur des outils digitaux de collecte, transmission et stockage de documents comptables, combiné à des technologies d'indexation automatique des comptes, réoriente la tenue comptable sur des tâches de vérification, contrôle et analyse

### Nature de la mutation

- Développement continu de nombreuses solutions de **collecte et d'extraction des données comptables** (technologies OCR\*, webscraping...) et de progiciels permettant l'intégration aux logiciels comptables, émergence de solutions d'**indexation** automatique des comptes, mais marges d'erreur encore importantes
- **Dématérialisation** des échanges de documents avec les **clients** (cloud, API, blockchain...) et **banques** (protocoles de transmission automatique des relevés bancaires), développement du stockage dématérialisé des justificatifs d'achat et de vente, facilitant le travail de révision comptable
- **Accélération** de la tendance sous l'effet d'évolutions réglementaires (généralisation de la facture électronique...) et sociétales (travail à distance avec la crise sanitaire...)

\* Optical Character Recognition

### Positionnement des cabinets

*Principaux cabinets concernés : ensemble des cabinets*

- Numérisation des processus de production **en cours dans les trois-quarts des cabinets**, collecte des données bancaires généralisée
- Mais beaucoup de **saisie manuelle** subsiste (90% des cabinets utilisent la réception de factures scannés, mais sur une minorité de dossiers) et indexation automatique des comptes nécessite d'importantes tâches de **contrôle**
- Émergence de **concurrents hors branche**, spécialisés dans la production automatisée de données comptables avec outils de suivi des indicateurs clés en ligne (Indy...), en direction de certains profils de dirigeants (indépendants, start-upers...)

## Enjeux sur l'emploi et les compétences



### Emploi

- Impact **modéré** : reconfiguration des activités entre les métiers de l'EC
- Recrutement ponctuel de **responsables informatiques** dans les cabinets de moyenne et grande taille (cybersécurité, implémentation et formation aux nouveaux outils métiers...)



### Organisation

- Intégration d'outils adaptés aux enjeux **stratégiques** du cabinet, en ligne avec la **culture numérique** du cabinet et celle des clients, garantissant la **sécurité** des données
- Approfondissement des liens avec des **partenaires SI spécialisés** (petits cabinets)



### Métiers et compétences

- **Montée en compétences générale** de l'ensemble des professionnels de la filière EC : utilisation fluide des outils métiers et adaptation aux évolutions, compréhension de leurs limites, décryptage client...
- **Reconfiguration des activités entre métiers** de l'EC : moins de saisie, plus de contrôle ; capacité des profils les plus expérimentés et en contact direct avec le client à formuler des analyses à forte valeur ajoutée, en dehors des périodes de clôture comptable

### Modalités privilégiées de prise en charge de la mutation

Montée en compétences des salariés en poste



Recrutement de nouveaux profils



Recrutement de profils issus des filières classiques

Appui sur des partenaires externes



La diffusion, modérée mais appelée à se développer à moyen terme, des technologies de production automatique des liasses fiscales renforce la tendance à la reconfiguration des activités des métiers de la filière expertise-comptable

### Nature de la mutation

- Développement de solutions permettant d'**automatiser la génération des liasses fiscales** (modules complémentaires aux solutions d'automatisation de la collecte et production comptable, calcul et remplissage des différents champs...), au moins partiellement (pré-remplissage et contrôle de cohérence...)
- Solutions émergentes d'**analyse prédictive** (technologies relevant de l'intelligence artificielle) : apprentissages automatiques à partir de l'exploitation de nombreuses données financières pour prédire par exemple le niveau de trésorerie, détecter des anomalies dans le compte de résultat, vérifier la balance comptable...

### Positionnement des cabinets

*Principaux cabinets concernés : ensemble des cabinets*

- La diffusion de ces outils au sein des cabinets reste **limitée** : marges d'erreur importantes et mutation culturelle à engager auprès des équipes pour une utilisation fluide (compréhension du potentiel et des limites de ces outils...)
- Nécessité de réorienter les prestations comptables traditionnelles vers **plus de valeur ajoutée perçue par le client** : moins dans la production des documents obligatoires, davantage dans la capacité de présentation et d'analyse des comptes, l'aide à la décision sur des choix stratégiques (rémunération des dirigeants, provision des primes, investissements nécessaires...)

## Enjeux sur l'emploi et les compétences



### Emploi

- **Impact modéré** : reconfiguration des activités dans la filière métier de l'EC (l'assistant comptable contrôle la complétude des données intégrées, le collaborateur comptable contrôle la cohérence et l'exactitude, et analyse les résultats)



### Organisation

- D'une organisation fondée sur la collecte documentaire et l'affectation de données comptables, à une organisation de **contrôles de cohérence**
- Intégration de nouveaux outils numériques, identification des leviers pour une **appropriation efficiente** par les équipes...



### Métiers et compétences

- Développement des compétences d'**analyse critique** des professionnels de l'EC, de la capacité de prise de recul sur le potentiel des solutions d'automatisation et de détection d'anomalies, pour contrôler et enrichir les éléments intégrés automatiquement
- Développement de **soft skills** pour enrichir la présentation des résultats comptables : adaptation du niveau de discours à l'interlocuteur, aux besoins sous-jacents de l'interlocuteur...

### Modalités privilégiées de prise en charge de la mutation

Montée en compétences des salariés en poste



Recrutement de nouveaux profils



Recrutement de profils issus des filières classiques

Appui sur des partenaires externes



L'amélioration des logiciels de paie (réduction du volume de saisie manuelle) permet de réaliser des gains de productivité sur ces activités en fort hausse et accompagne le renforcement du pôle social des cabinets

### Nature de la mutation

- Automatisation de la **collecte des données individuelles** des salariés nécessaires à l'élaboration des bulletins de paie et intégration automatique dans les logiciels de paie, permettant la réduction du volume de saisie manuelle ; amélioration des possibilités de paramétrage des logiciels (mise à jour des évolutions de la réglementation sociale...)
- Automatisation de l'**édition et de l'envoi** mensuel des bulletins de paie, via des logiciels de production de la paie proposant un paramétrage automatique des champs de paie et le pré-remplissage d'un mois sur l'autre
- Automatisation de la **production des tableaux de charges sociales** et des échanges avec les organismes de recouvrement (dématérialisation des justificatifs URSSAF)

### Positionnement des cabinets

*Principaux cabinets concernés* : ensemble des cabinets

- L'activité sociale est **très diffusée** dans la branche (7 cabinets sur 10 sont dotés d'un pôle social) et **s'appuie largement sur les possibilités numériques** actuelles :
  - Utilisation de logiciels de production de paie proposant la mise à jour automatique des champs et le pré-remplissage
  - 60% des cabinets récupèrent les éléments de paie sous forme digitale pour au moins 80% de leurs dossiers
- Poursuite de l'externalisation de la paie aux cabinets, et enjeu de développement d'**offres dépassant la gestion administrative du personnel** (conseil social, RH...)

## Enjeux sur l'emploi et les compétences



### Emploi

- **Maintien** des besoins d'emploi de **gestionnaire de paie**, malgré la baisse des activités de saisie, du fait de la poursuite de l'externalisation de la paie
- Intégration croissante de **juristes en droit social et consultants RH**



### Organisation

- Renforcement des liens avec les **éditeurs de logiciels** de paie, **tests** de nouvelles solutions permettant d'améliorer le remplissage automatique des bulletins
- Amélioration de la connectivité entre SIRH client et logiciels de paie des cabinets



### Métiers et compétences

- **Gestionnaire paie** : hausse des temps de contrôles des bulletins préremplis, des paramétrages...
- **Juriste social** : veille réglementaire et contrôle de cohérence des paramétrages et bulletins finaux, accompagnement des clients dans la digitalisation de la transmission des informations individuelles de leurs salariés, développement sur de nouveaux champs de compétences spécifiques et identification des besoins clients en matière d'accompagnement social

### Modalités privilégiées de prise en charge de la mutation

Montée en compétences des salariés en poste



Recrutement de nouveaux profils



Recrutement de profils issus des filières classiques



Appui sur des partenaires externes



L'automatisation de la collecte des données financières et du classement des documents tend à réorienter les activités des professionnels de l'audit sur des tâches techniques à plus forte valeur ajoutée (contrôle, analyse, relation client...)

### Nature de la mutation

- Automatisation en cours de la **collecte** et de la mise à jour des données et documents comptables et financiers des clients (balance, grand livre, factures, états des stocks...) : appui sur les API (interface de programmation applicative permettant de lier 2 SI), technologies OCR...
- Développement de logiciels permettant le **classement** dématérialisé de la documentation et la **structuration du travail en équipe** (codes couleurs pour la révision et validation des documents dans la démarche d'audit et d'évaluation...)
- Appui sur l'**intelligence artificielle** (à horizon 5-10 ans) pour faciliter l'analyse de grands volumes d'opérations, réaliser des tests d'audit, évaluer les zones de risque...

### Positionnement des cabinets

*Principaux cabinets concernés* : Big 4 et cabinets de taille moyenne intervenant sur des missions d'audit

- **Généralisation** de l'utilisation de logiciels de **classement et pilotage** des missions d'audit
- Développement des outils d'automatisation de la collecte (sur le modèle des techniques mise en place pour la production comptable), intégration ponctuelle d'outils permettant la mise à jour automatique des informations comptables
- Dans certains grands cabinets (Big 4), développement d'**outils « maison »** de pilotage des missions, de techniques de détection automatique des anomalies...

## Enjeux sur l'emploi et les compétences



### Emploi

- **Impact modéré** : gain de temps sur la documentation des travaux et reconfiguration des activités des professionnels de l'audit (hausse des tâches de contrôle et vérification, tests plus poussés sur certains segments fléchés par les outils)



### Organisation

- Approfondissement des liens avec des **partenaires SI spécialisés** pour intégrer des outils adaptés au profil des clients (paramétrages par secteurs...)
- Renforcement de la formalisation des procédures de travail



### Métiers et compétences

- Réorientation des compétences techniques des assistants audit et auditeurs vers la manipulation des logiciels d'audit (paramétrages personnalisés...), **gestion de bases** de données financières, **contrôle de tests** automatisés et d'analyses à grande échelle
- Tendance à l'automatisation de certaines tâches renforce l'importance des **soft skills** (auditeur et directeur audit) : adaptation au contexte spécifique du client, pédagogie des livrables...

### Modalités privilégiées de prise en charge de la mutation

Montée en compétences des salariés en poste



Recrutement de nouveaux profils

Recrutement de profils issus des filières classiques

Appui sur des partenaires externes



Le développement de solutions d'appui à la gestion et au pilotage d'entreprise constitue un levier pour capter de nouveaux clients et valoriser la position des cabinets comme référent de proximité du chef d'entreprise

### Nature de la mutation

- Appui sur l'hébergement de données en **cloud** pour créer des solutions de **datavisualisation des indicateurs clés de gestion** (« tableau de bord du dirigeant »), accessibles en ligne et mis à jour en s'appuyant sur les techniques d'automatisation de la production comptable : niveau de trésorerie, marge, projections, expression d'un risque, rappel des relances commerciales pour paiement...
- A moyen terme, enrichissement progressif de ces éléments à partir des techniques d'**analyse prédictive** : business plans, prévisions de difficultés financières...
- Émergence d'une offre numérique innovante permettant la consultation des indicateurs de gestion et des informations comptables en **multi-device** (PC, mobile, tablette...)

### Positionnement des cabinets

*Principaux cabinets concernés* : ensemble des cabinets

- Prestations aujourd'hui **rarement proposées** par les cabinets (moins de 10%), mais prise de conscience en cours de l'importance d'approfondir cette offre, pour :
  - accroître la **valeur ajoutée perçue** des prestations traditionnelles et maintenir un niveau de facturation acceptable sur le cœur de métier en proposant des services supplémentaires et réguliers,
  - faire face à la **concurrence** de structures hors branche sur ce champ,
  - répondre à une **demande croissante**, en particulier de certains profils de clients (jeunes créateurs acculturés au numérique et en attente d'une forte réactivité ...)

## Enjeux sur l'emploi et les compétences



### Emploi

- Développement des **métiers des « méthodes »** (mobilités internes) dans les cabinets de taille moyenne et grande : tests de solutions digitales, appui pour développer de nouvelles offres, pilotage de l'intégration en interne (groupes « test », accompagnement...)



### Organisation

- Capacité à fournir un **appui régulier** aux clients à partir de l'analyse des outils de suivi
- Nécessité de **collaboration initiale** entre service informatique, comptable et clients pour mettre en place les services répondant aux besoins du client



### Métiers et compétences

- Support **informatique** : assurer la **sécurisation** des flux, plus fréquents et nombreux, et la fluidité de la mise à jour des outils d'appui au pilotage
- Responsable **méthodes** : veille technologique, conception d'outils adaptés à la demande...
- Métiers de l'**EC** (responsables de dossiers) : développement de l'**orientation client**, analyse des besoins et valorisation de l'expertise d'appui au pilotage à partir de l'exploitation d'indicateurs clés...

### Modalités privilégiées de prise en charge de la mutation

Montée en compétences des salariés en poste



Recrutement de nouveaux profils



Recrutement de profils issus des filières classiques



Appui sur des partenaires externes



La généralisation des télédéclarations et du télépaiement aux administrations pourrait réduire à terme le champ des prestations historiques des cabinets et appelle donc la poursuite du développement de prestations nouvelles à forte valeur ajoutée

### Nature de la mutation

- Diffusion de la **télédéclaration** (DSN, liasses fiscales...) et du **télépaiement** aux administrations (DGFIP, URSSAF, Caisses de retraite, Sécurité sociale...), de plus en plus délégué aux cabinets par leurs clients
- Intégration de la fonctionnalité de télédéclaration directement dans les **logiciels métiers agréés** par l'État (partenaire EDI), logiciels désormais généralisés
- Développement d'échanges automatiques d'information entre entreprises et administrations, qui pourraient conduire à la **disparition de certaines obligations de déclaration** et de transmission de justificatifs (factures ...) et documents obligatoires élaborés par les cabinets (liasses fiscales, fichier des écritures comptables)

### Positionnement des cabinets

*Principaux cabinets concernés* : ensemble des cabinets

- Nécessité de structurer des procédures de travail permettant de :
  - garantir la **fiabilité des données déclarées** : contrôle renforcé des éléments préremplis par les administrations
  - maîtriser les **contraintes des téléprocédures** : volume des informations à transmettre, gestion des erreurs, utilisation fluide des plateformes (compilation des codes d'accès, format et nature des justificatifs, procédure de résolution d'erreurs...)
- Enjeu renforcé de développer des offres d'accompagnement à forte **valeur ajoutée**, au-delà des prestations jusqu'alors obligatoires, qui pourraient à long terme être réduites

## Enjeux sur l'emploi et les compétences



### Emploi

- **Maintien** des besoins d'emploi des métiers comportant des activités de télédéclaration/télépaiement (filiales de l'EC, du social, du juridique)



### Organisation

- Revoir les **process de travail** et de contrôle pour fiabiliser les téléprocédures (plusieurs niveaux de contrôle...)
- Structurer les **relations avec les administrations** pour gérer les cas complexes, les erreurs etc. (interlocuteurs privilégiés sur le territoire...)



### Métiers et compétences

- Montée en compétences des professionnels impliqués sur des téléprocédures (assistants comptables, collaborateurs comptables, juristes...) sur les aspects **fonctionnels** (nature et exactitude de l'information à transmettre, contrôles, anticipation des risques d'erreurs...) et de **technique informatique** (maîtrise des logiciels, des procédures de résolution d'erreurs...)

### Modalités privilégiées de prise en charge de la mutation

Montée en compétences des salariés en poste ● ● ●

Recrutement de nouveaux profils

Recrutement de profils issus des filières classiques

Appui sur des partenaires externes ●

# Relations aux administrations et organisations du travail

## Développement des outils de travail à distance et des fonctionnalités d'appui au suivi clients

La crise sanitaire accélère la diffusion du télétravail, obligeant à revoir les modes de management, mais ouvrant des perspectives en termes de recrutement et de constitution d'équipes multidisciplinaires pour développer des offres spécifiques

### Nature de la mutation

- **Développement du télétravail** dans l'ensemble des professions du tertiaire depuis 10 ans, tendance renforcée par la **crise sanitaire** depuis le printemps 2020, qui répond aux souhaits des salariés (baisse des temps de transport, flexibilité dans l'organisation de la vie pro. et perso...) et de certaines préoccupations des employeurs (surface de bureaux, qualité de vie au travail, attractivité de l'entreprise...)
- Phénomène qui s'appuie sur les évolutions des **outils et méthodes de travail** (ordinateur et téléphone portable, dématérialisation des dossiers clients...)
- Fluidification de la communication client : développement des outils collaboratifs numériques également entre clients et cabinets, généralisation de l'envoi automatique de rappels (échéances à venir...), des relances...

### Positionnement des cabinets

*Principaux cabinets concernés : ensemble des cabinets*

- Cabinets **traditionnellement peu enclins** au télétravail, mais pérennisation progressive du fait de la crise sanitaire, ce qui suppose investissements matériels et management à distance (temps collectifs, suivi du travail effectué, formalisation des rôles de chacun...)
- Actuellement, la moitié environ des cabinets intègrent des **outils collaboratifs** (discussions instantanées...) dans leur fonctionnement interne ou les relations avec les clients, mais diffusion accélérée par le télétravail « forcé » depuis le début de la crise
- Enjeu renforcé de **valorisation du travail effectué** par les collaborateurs en lien de manière plus continue et informelle avec leurs clients

## Enjeux sur l'emploi et les compétences



### Emploi

- Absence d'impact spécifique sur les volumes d'emploi
- **Recrutements** potentiellement facilités si moindre contrainte liée au lieu de travail, en particulier pour des métiers spécifiques et émergents dans la branche (conseil...)



### Organisation

- Plus grande facilitée à constituer des **équipes multidisciplinaires** pour répondre à des problématiques clients spécifiques : moindre contrainte d'un lieu de travail commun, possibilité de travail à distance, y compris dans les interactions clients



### Métiers et compétences

- Accompagnement nécessaire des **managers** pour le **pilotage d'équipes à distance** : modalités d'intégration de nouvelles recrues, de pilotage et de suivi des activités, de formalisation des programmes de travail, d'apprentissages informels, de qualité de vie au travail (déconnexion, maintien du lien...)
- Montée en compétences de certains collaborateurs sur l'utilisation des outils collaboratifs, les modes de communication clients à distance...

### Modalités privilégiées de prise en charge de la mutation

Montée en compétences des salariés en poste

Recrutement de nouveaux profils

Recrutement de profils issus des filières classiques

Appui sur des partenaires externes



L'élargissement du périmètre d'intervention autorisé pour les cabinets d'EC et les risques de perte de monopole sur certaines activités réservées encouragent à l'intégration de nouvelles compétences pour diversifier l'offre de services

### Nature de la mutation

- **Élargissement** récent des activités autorisées pour les cabinets d'EC :
  - Loi Macron (2015) : autorisation d'effectuer des missions non cœur d'activité à titre principal pour un client (conseil, administration du personnel...)
  - Loi Pacte (2019) : possibilité de réaliser des prestations de type consultations juridiques, rédactions d'actes (contrat de travail), gestion des mandats de paiement et de recouvrement des créances clients.
- **Perte possible du monopole de la tenue comptable** par les EC : en cours d'examen au sein de la Commission européenne, ce qui renforcerait la concurrence avec les acteurs hors branche proposant des prestations de tenue comptable en ligne.

### Positionnement des cabinets

*Principaux cabinets concernés* : ensemble des cabinets

- Poursuite de la **diversification des prestations** réalisées dans des champs d'activité concurrentiels :
  - développement des prestations de conseil dans des champs proches du cœur d'activité (pilotage d'entreprise...) ou plus éloignés (RH, SI...) : hausse du nombre de missions sur les 10 dernières années, mais proportion stable
  - offre de gestion administrative « full-service »...
- Enjeu de **préservation** de l'image d'expert spécialiste de la tenue comptable et de **rationalisation des process de production comptable** pour faire face à la concurrence hors branche sur ce marché.

## Enjeux sur l'emploi et les compétences



### Emploi

Légère hausse de l'emploi liée à :

- la proposition de nouvelles prestations aux clients historiques (**croissance intensive**) et l'élargissement du portefeuille de clients (**croissance extensive**)
- le recrutement de **nouveaux profils** (consultants...)



### Organisation

Choix de l'option la plus adaptée pour organiser la montée en gamme dans certains champs et/ou développer la prise en charge des tâches administratives des entreprises : **polyvalence** des équipes, constitution de **services spécialisés**, appui sur des **partenaires externes**...



### Métiers et compétences

- **Diversification des compétences** des salariés intervenant en production de missions dans les activités cœur de métier de l'EC et du juridique (ex : prestations de conseil en stratégie sociale, facturation et recouvrement...)
- Développement des **compétences commerciales** à tous les niveaux de responsabilité : sens commercial, compréhension des enjeux de positionnement du cabinet...

### Modalités privilégiées de prise en charge de la mutation

Montée en compétences des salariés en poste



Recrutement de nouveaux profils



Recrutement de profils issus des filières classiques



Appui sur des partenaires externes



## Réglementation des activités

# Réduction du champ des entreprises concernées par la certification des comptes

La perte de nombreux mandats d'audit légal impose un renouvellement de la pratique des professionnels de l'audit, fondée sur le l'approfondissement de leur posture commerciale et de leurs compétences en matière d'audit extra financier

### Nature de la mutation

- La suppression de l'obligation de certification des comptes pour les PME (loi Pacte, 2019) a généré une **baisse significative de mandats** (perte estimée à 120 000 mandats, soit 25% du CA de l'ensemble de la profession de CAC)\*.
- Cela se traduit en un renforcement de la **concentration du marché** de l'audit légal autour des 7 principaux cabinets d'audit (50% des mandats, contre 25% en 2018\*).
- En parallèle, création de dispositifs de **compensation** : suppression des missions interdites (conseil juridique, social, fiscal), création des missions d'audit légal des petites entreprises (ALPE), renforcement des missions de tiers de confiance de l'administration pour la réalisation « d'examens de conformité fiscale ».

\* Inspection générale des finances, 2018.

### Positionnement des cabinets

*Principaux cabinets concernés* : ensemble des cabinets

- Dans les cabinets de petite et moyenne taille :
  - Réorientation des activités sur le **cœur de métier expertise-comptable** et autres activités concurrentielles (social...)
  - Développement à la marge des missions d'audit contractuel, d'audit légal des PME sur base volontaire, de diagnostic sur la fiabilité des données financières.
- Dans les grands cabinets pluridisciplinaires : **renforcement des positionnements** auprès des grands comptes pour les missions d'audit légal (contexte d'intensification concurrentielle entre les Big 4) et poursuite du développement des activités de conseil.

## Enjeux sur l'emploi et les compétences



### Emploi

- **Stabilité des effectifs des professionnels issus de l'audit** : réorientation d'une partie des personnels vers d'autres missions (voire d'autres métiers) pour compenser la baisse des marchés de l'audit légal.



### Organisation

- **Reconfiguration des équipes d'audit** : accompagnement en interne vers d'autres activités du cabinet (expertise comptable, conseil...).
- Capacité à développer de **nouvelles offres** en matière d'audit extra- financier, audit contractuel...



### Métiers et compétences

- Approfondissement des **démarches commerciales** portées par les CAC et auditeurs : adaptation des stratégies commerciales, développement des compétences en négociation...
- Développement des compétences des CAC et auditeurs en **audit extra financier** (SI, social...), gestion stratégique et analyses des risques spécifique au format d'audit légal des PME...

### Modalités privilégiées de prise en charge de la mutation

Montée en compétences des salariés en poste

Recrutement de nouveaux profils

Recrutement de profils issus des filières classiques

Appui sur des partenaires externes

# Pratiques professionnelles

## Autorisation des démarches commerciales

L'assouplissement du cadre réglementaire de la pratique commerciale des cabinets accompagne l'évolution culturelle de la profession en la matière

### Nature de la mutation

- Autorisation des **pratiques de promotion et de démarchage commercial** direct depuis 2014 (dans des conditions encadrées par le Code de déontologie de la profession : absence d'inexactitude dans la communication...), et possibilité de promouvoir des **compétences spécialisées** (techniques ou sectorielles), sous conditions de formation de l'expert-comptable (depuis 2020).
- Possibilité de pratiquer la **facturation au succès** (missions non réservées).
- Assouplissement des possibilités d'association entre EC et autres professions réglementées : autorisation des **Sociétés Pluriprofessionnelles d'Exercice\*** (SPE, 2015) et autorisation de l'entrée au capital d'investisseurs non-EC.

### Positionnement des cabinets

*Principaux cabinets concernés* : ensemble des cabinets

- Développement de **pratiques commerciales plus offensives et directes**, dans un contexte d'intensification concurrentielle sur l'ensemble des marchés des cabinets :
  - structuration des stratégies commerciales et marketing : généralisation des sites web institutionnels de présentation du cabinet, publicité et mise en avant des compétences spécifiques, CRM...
  - diversification des modes de facturation...
- Développement des SPE, en particulier **entre EC et avocats**, en soutien à une stratégie de diversification de l'offre de services des cabinets.

\* Possibilité pour certaines professions réglementées (EC, avocat...) d'exercer en commun au sein d'une même structure

## Enjeux sur l'emploi et les compétences



### Emploi

- Renforcement de la tendance à la **progression globale des besoins d'emploi** : élargissement du portefeuille clients, nouveaux marchés
- Poursuite de l'émergence d'emplois spécialisés en développement **commercial, marketing, communication**



### Organisation

- Structuration de la **fonction marketing et commercial**
- Appui plus fréquent sur des partenaires spécialisés (agence de communication...)
- Dans les SPE : constituer des **équipes pluridisciplinaires** pour développer de nouvelles offres



### Métiers et compétences

- Poursuite de l'**approfondissement des démarches commerciales** au niveau de l'ensemble des métiers des cabinets : contact client, identification d'opportunités commerciales, valorisation des prestations effectuées, réponse à appels d'offres...
- Poursuite de la **spécialisation des compétences** des experts-comptables et de leurs équipes pour développer et valoriser des prestations hors activités traditionnelles

### Modalités privilégiées de prise en charge de la mutation

Montée en compétences des salariés en poste



Recrutement de nouveaux profils



Recrutement de profils issus des filières classiques

Appui sur des partenaires externes



Dimension	Description de la dimension de tension	Sources	Précisions sur le mode de calcul
Mismatch géographique	Inadéquation entre main d'œuvre disponible et besoins de recrutement au niveau territorial	BMO 2019 et DADS 2017	Calculé comme l'écart, en valeur absolue, de distribution géographique sectorielle entre l'offre (main d'œuvre disponible au niveau du département : proxy nombre de salariés) et la demande d'emploi (projets de recrutements au niveau du département)
Intensité d'embauches	Niveau d'embauches d'un métier par rapport à la dynamique d'embauche dans l'ensemble du secteur	DADS 2017, ACOSS 1994-2019, CSOEC 2019	Comparaison du taux d'entrée par métier par rapport au taux d'entrée global dans le secteur des activités comptables Plus la valeur est élevée, plus l'indicateur est haut
Spécificités des diplômes	Niveau de concentration des diplômes et des spécialités de formation pour un métier	Enquête Emploi 2015	Concentration des diplômes et des spécialités de formation mesurée via la méthode HHI (Herfindahl-Hirschman) : $0,5 * (\text{Concentration formations}) + 0,5 * (\text{Concentration spécialités})$
Difficultés de recrutement	Part des recrutements anticipés comme difficiles sur l'ensemble des projets de recrutement par métier	BMO 2019	Part des projets par métier considérés comme difficiles
Stabilité des conditions d'emploi	Part des CDI et des salariés à temps partiel (niveau d'attractivité des conditions d'emploi)	DADS 2017	Moyenne de la part des salariés en CDI et de la part des salariés à temps partiel $0,5 * (1 - \text{taux CDI}) + 0,5 * \text{taux temps partiel}$
Spécificité des profils	Spécificité des profils recherchés (expérience, degré de mixité) déterminant leur rareté	DADS 2017	$0,5 * \text{part des salariés ayant plus de 30 ans} + 0,5 * \text{degré de mixité}$ (ex. si seulement 10% des hommes ou 10% des femmes alors, taux à 0,9)
Pénurie de main d'œuvre	Taux de chômage par métier (un faible taux peut signifier une raréfaction des candidats)	DARES 2019 et DADS 2017	Taux de chômage par métier

# GLOSSAIRE (1/5)



- **Activités** : série d'actions réalisées par les individus au travail dans le but de répondre à la mission qui leur est confié dans le cadre de l'exercice de leur métier, dans l'environnement de travail spécifique dans lequel ils évoluent. Les activités peuvent ainsi être définies comme des « produits de travail [...] en réponse à des prescriptions » (Tourmen, 2007).  
*Dans le cadre de cette étude, les activités sont présentées en première page de chaque fiche métier.*
- **Cartographie des métiers** : représentation actualisée de la nomenclature des métiers exercés au sein de la branche des cabinets d'expertise-comptable et d'audit structurée en 3 niveaux imbriqués : domaines d'activité, regroupant des familles de métiers, rassemblant plusieurs métiers.
- **Compétences** : la compétence désigne la capacité à « mobiliser de manière pertinente ses ressources personnelles (par exemple : savoirs, savoir-faire techniques, savoir-faire relationnel) et celles de son environnement dans des situations diverses pour réaliser les différentes activités répondant aux objectifs à finalité professionnelle à atteindre. Le résultat de sa mise en œuvre est évaluable dans un contexte donné (compte tenu de l'autonomie, des ressources à disposition, de la situation). [La compétence est ainsi] une combinaison de savoirs en action, mobilisés en vue de réaliser une activité professionnelle » (France Compétences, Note sur les référentiels d'activités, de compétences et d'évaluation, 2019).  
*Dans le cadre de cette étude, la notion de compétence renvoie à un niveau d'exercice professionnel au sein d'une macro-compétence (cf. définition ci-après), correspondant à un même domaine de compétences.*
- **Conditions d'exercice du métier** : spécificités de l'environnement et des conditions de travail d'un professionnel (relations professionnelles, outils utilisés, déplacements...)  
*Dans le cadre de cette étude, les fiches métiers conçues présentent les principales relations professionnelles propres au métier (relations professionnelles internes et relations professionnelles externes), ainsi que le degré indicatif d'activités pouvant facilement être effectuées en télétravail.*
- **CQP** : les Certificats de Qualifications Professionnels sont des formations certifiantes créées et délivrées par les Branches professionnelles. Elles donnent accès à une certification reconnue officiellement, associée à un niveau de formation et référencée au sein du RNCP, de la même manière que les diplômes et titres professionnels.

# GLOSSAIRE (2/5)



- **Domaine d'activité** : dans la cartographie des métiers de l'OMECA, ensemble de familles de métiers regroupées autour d'une pratique professionnelle proche (par exemple : métiers de l'expertise comptable, du conseil, de l'audit...).
- **Familles de métiers** : dans la cartographie des métiers de l'OMECA, ensemble de métiers regroupés autour d'activités ayant une finalité commune (exemple : métiers de la direction de mission d'expertise comptable, métiers du social, métiers du conseil en systèmes d'information...).
- **Fiches métiers** : support de présentation du contenu d'un métier, ses modalités d'exercice et d'accès, les compétences nécessaires à la réalisation des activités.  
*Dans le cadre de cette étude, une fiche métier a été élaborée pour chaque métier de la cartographie des métiers de la branche des cabinets d'expertise-comptable et d'audit. Ces fiches métiers sont structurées en 3 temps :*
  - *Présentation du métier (page 1)* : présentation des intitulés et catégories du métier dans les nomenclatures PCS et ROME de la statistique publique. Détail de la mission du métier et de ses activités principales.
  - *Présentation des compétences (page 2)* : description des compétences nécessaires à l'exercice du métier. Ces compétences sont classées sur une échelle de maturité allant de 1 à 4 au sein d'une même « macro-compétence » (*cf. définition ci-après*).
  - *Conditions d'emploi (page 3)* : spécification des éléments de variabilité des métiers en fonction de leurs conditions d'emploi (taille et spécialité du cabinet, expérience professionnelle, *cf. définition ci-après*). Détail des conditions d'accès à l'emploi (formation et certification requises), des tendances d'évolution des compétences et des possibilités d'évolution professionnelle.
- **Formation certifiante** : formation sanctionnée par une certification (diplôme, titre professionnel ou CQP) inscrite au RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles).
- **Formation non-certifiante** : formation ne donnant pas lieu à une certification inscrite au RNCP, qui désigne ainsi plutôt une formation courte visant l'acquisition de compétences précises (par exemple, actualisation des connaissances d'une réglementation spécifique, formation à l'utilisation d'une fonctionnalité d'un logiciel métier...).



# GLOSSAIRE (3/5)



- **Macro-compétence** : dans le référentiel de compétence de l'OMECA, thématique de compétence spécifique ou transverse (cf. définitions ci-après) pouvant s'exercer selon quatre niveaux d'expertise (par exemple : la macro-compétence « Gestion et exploitation d'une base de données » comprend quatre compétences qui correspondent chacune à un niveau d'expertise spécifique dans le domaine de l'analyse de données).
- **Macro-compétence spécifique** : type de macro-compétence désignant une thématique de compétence technique spécifique à un métier ou une famille de métiers et désignant des savoirs-faires caractéristiques de ce métier ou cette famille de métiers (par exemple, au sein des cabinets, la macro-compétence « Gestion d'une architecture fonctionnelle SI » ne concerne que les métiers des systèmes d'information).
- **Macro-compétence transverse** : type de macro-compétence désignant une thématique de compétence nécessaire à l'exercice de nombreux métiers et pouvant être directement mobilisée dans plusieurs environnements professionnels (par exemple, la macro-compétence « Anglais professionnel » concerne l'ensemble des métiers des cabinets et est également attendue dans d'autres secteurs que la branche).
- **Métier** : notion sociologique désignant le processus de « regroupement des gens d'un même domaine pour négocier la définition des rôles, des tâches, des savoir-faire et connaissances que les candidats au métier doivent développer et ce pour sortir de la polyvalence indifférenciée, indistincte [...]. Un métier stabilise une spécificité sur le plan des activités professionnelles » (La Treille, cité par Tourmen, 2007).  
*Dans le cadre de cette étude, 34 principaux métiers exercés dans les cabinets d'expertise-comptable et d'audit ont été identifiés et étudiés dans leur spécificité de mission, activités, compétences, formations nécessaires pour leur exercice...*
- **Métier émergent** : métier caractérisé par une apparition récente au sein d'un secteur professionnel et un taux de croissance élevé de ses effectifs.
- **Mission** : finalité de l'exercice d'un métier résumant les principaux objectifs associés à l'intervention d'un professionnel de ce métier.  
*Dans le cadre de cette étude, la mission est présentée en première page de chacune des fiches métiers.*



# GLOSSAIRE (4/5)



- **Nomenclature PCS** : nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles créée par l'Insee et servant à la codification du recensement et aux enquêtes de statistiques publiques.  
*Dans le cadre de cette étude, une correspondance des intitulés métier avec la nomenclature PCS est proposée en première page des fiches métiers.*
- **Nomenclature ROME** : nomenclature des métiers du Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois, utilisé par Pôle Emploi.  
*Dans le cadre de cette étude, une correspondance des intitulés métier avec la nomenclature ROME est proposée en première page des fiches métiers.*
- **Référentiel de compétences** : répertoire et description des principales compétences nécessaires à l'exercice des différents métiers dans un environnement professionnel donné (entreprise, branche professionnelle...)  
*Dans le cadre de cette étude, un référentiel de compétences des métiers de la branche des cabinets d'expertise-comptable et d'audit a été élaboré.*  
Chaque compétence intégrée au référentiel correspond à un niveau de maturité, sur une échelle de 1 à 4, dans la mise en œuvre d'une macro-compétence (thématique de compétence, par exemple : « utilisation d'un logiciel métier », cf. définition ci-dessus). Les différents niveaux de compétences sont organisés comme suit (exemples relatifs à la macro-compétence « utilisation d'un logiciel métier ») :
  - Niveau 1 : niveau de base (« utiliser les fonctionnalités de base d'un logiciel comptable, de paie, d'audit... »)
  - Niveau 2 : niveau avancé (« paramétrer, utiliser les fonctionnalités avancées, comprendre le fonctionnement général de l'outil »)
  - Niveau 3 : niveau confirmé (« repérer les potentiels d'erreurs et adapter les procédures de travail, former à l'utilisation du logiciel »)
  - Niveau 4 : niveau expert (« créer des automatisations et supports complexes sur les outils bureautiques, gérer les besoins de maintenance du logiciel »)

# GLOSSAIRE (5/5)



- **Tensions sur l'emploi** : la tension sur l'emploi désigne le déséquilibre entre offre et demande d'emploi pour un métier.  
*Dans le cadre de cette étude*, cette notion est mesurée par un indicateur synthétique de tension calculé en s'inspirant d'une méthodologie élaborée par la Dares (cf. « Note méthodologie sur l'analyse des tensions sur le marché du travail, Dares, 2020).  
L'indicateur proposé varie de 0% (tension faible) à 100% (tension très élevée) et est calculé comme la moyenne de 7 dimensions : mismatch géographique, intensité d'embauches, spécificités des diplômes, difficultés de recrutement, stabilité des conditions d'emploi, spécificités des profils et pénurie de main d'œuvre (cf. *précisions en annexe 3 du présent rapport pour : définitions de ces différentes dimensions, sources et mode de calcul*).
- **Titre professionnel** : « un titre professionnel est une certification professionnelle qui permet d'acquérir des compétences professionnelles spécifiques et favorise l'accès à l'emploi ou l'évolution professionnelle de son titulaire. Il atteste que son titulaire maîtrise les compétences, aptitudes et connaissances permettant l'exercice d'un métier. Les titres professionnels sont enregistrés dans le RNCP » (Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion, travail-emploi.gouv.fr).
- **Passerelles métiers** : évolution professionnelle potentielle entre deux métiers dont le degré de faisabilité est plus ou moins élevé, selon la proximité des compétences professionnelles entre les deux métiers, les aspirations des professionnels ou encore l'adéquation de l'offre de formation et des dispositifs d'accompagnement avec les besoins des individus dans le cadre de ces mobilités professionnelles.  
*Dans le cadre de cette étude*, trois types de passerelles métiers sont identifiées : les passerelles accessibles sous condition de formations courtes, les passerelles nécessitant une adaptation significative des compétences et les mobilités hiérarchiques.
- **Variabilité du métier** : diversité des modalités d'exercice d'un même métier selon l'environnement organisationnelle ou les caractéristiques individuelles de la personne qui l'occupe.  
Dans le cadre cette étude, les éléments de variabilité des métiers sont restitués au sein des fiches métiers selon 3 axes : variabilité des pratiques professionnelles selon la taille du cabinet, selon la spécialité d'intervention du cabinet et selon l'expérience du professionnel.

