

Impact sur l'emploi, les métiers et les compétences

EXPERTISE COMPTABLE (1/3)

Les cabinets de grande taille sont affectés par des évolutions similaires à celles qui touchent les cabinets de petite taille.
Cette page reprend la description donnée pour les cabinets de petite taille

■ Évolutions clés de l'activité : deux tendances lourdes

➤ MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE DE SPÉCIALISATION, DE NICHE

- Développement de nouvelles prestations sur-mesure, plus complexes et à plus forte valeur ajoutée
- Spécialisation sur un secteur d'activité ou un type de client donné
- Vers des prestations d'accompagnement plus générales et moins techniques
 - ➔ développement des prestations de conseil : aide à la gestion d'entreprise, organisation de la fonction comptable, gestion de patrimoine, services aux particuliers, ...
- Nécessité pour le cabinet de se transformer en une véritable entreprise de services sur le modèle des cabinets de conseil (plus grande orientation client)
 - ➔ Besoin de se différencier, de faire connaître sa compétences, d'avoir un positionnement mieux défini / plus fin
 - ➔ Besoin de développement de la communication et du marketing (considérer des clients comme des clients)
 - ➔ Besoin d'innover, de vendre autrement, de proposer de nouvelles prestations
 - ➔ Besoin de valoriser les prestations traditionnellement non facturées
- Développement d'offres pluridisciplinaires => partenariats avec d'autres cabinets ou d'autres professions
 - ➔ Recherche de la compétence à l'extérieur, soit par externalisation soit par développement de partenariats avec d'autres cabinets ou d'autres acteurs

➤ MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE DE MASSE

- Émergence d' « Usines à comptabilité »
- Standardisation des prestations
- Baisse des prix
- Recherche d'économies d'échelle (volume)
 - ➔ Besoin fort d'accroissement de la taille du cabinet
- Rationalisation / optimisation des processus et parcellisation des tâches, renforcement des procédures d'organisation du travail, temps d'acquisition des compétences réduit
- Forte informatisation et dématérialisation de l'activité (gestion électronique des documents, logiciels comptables sophistiqués, ...)
 - ➔ Tendance à l'externalisation et à la délocalisation à l'étranger des tâches à moindre valeur ajoutée



Dans les faits, un grand nombre de cabinets optent pour un combiné de ces deux stratégies : d'une part rationalisation des processus, recherche de gains de productivité, investissement dans les nouvelles technologies (stratégie de masse), d'autre part montée en gamme des prestations, plus d'expertise, plus de conseil, plus de personnalisation, réinvestissement des gains de productivité dans la production de prestations à plus forte valeur ajoutée (stratégie de spécialisation, de niche).

Impact sur l'emploi, les métiers et les compétences

EXPERTISE COMPTABLE (2/3)

■ Évolutions clés des métiers

Métiers	Évolution quantitative	Évolution qualitative
Assistant comptable	- Baisse liée à l'évolution de l'activité : moins de tâches administratives ou de manutention	<p>EN CAS DE STRATÉGIE DE MASSE</p> <ul style="list-style-type: none"> Renforcement des compétences informatiques (maîtrise des NTIC, des flux d'information informatisés, des logiciels comptables) <p>EN CAS DE STRATÉGIE DE SPÉCIALISATION</p> <ul style="list-style-type: none"> Rapprochement du métier d'Assistant comptable vers celui du Chargé de mission (montée en compétence) <p>Trois possibilités de repositionnement en cas de disparition progressive du métier (liée à la baisse du volume de tâches purement administratives ou de manutention).</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Opportunité d'évolution vers un métier d'accueil au sein du cabinet intégrant des tâches logistiques de premier niveau (ex : scan de pièces ou saisie) nécessitant un fort renforcement des compétences de relation client ➤ Opportunité de repositionnement sur des postes similaires dans les grands centres de production comptable ➤ Opportunité à moyen terme de repositionnement sur le marché des services aux particuliers (volume important de tâches administratives)
Chargé de mission	=	<p>SI MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE DE MASSE</p> <ul style="list-style-type: none"> Vers une activité d'encadrement d'assistants comptables qui nécessitent le développement des compétences managériales Renforcement des compétences informatiques (maîtrise des NTIC, des flux d'information informatisés, des logiciels comptables) <p>SI MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE DE SPÉCIALISATION</p> <ul style="list-style-type: none"> Évolution du métier vers un métier de « Chargé de clientèle » sur le modèle de la banque Montée en compétence attendu sur des activités à plus forte valeur ajoutée <ul style="list-style-type: none"> ➔ Élévation du niveau de formation initiale au recrutement (Bac+2/4) Développement des compétences de relation client, d'écoute, d'identification des besoins client, en lien avec l'émergence d'une activité de conseil de premier niveau Développement des connaissances en contrôle de gestion, analyse financière, comptabilité analytique Vers une plus grande spécialisation des collaborateurs par secteur d'activité, par type de client (expertise +++) Diversification des profils au recrutement (fin de la mono-culture)

Impact sur l'emploi, les métiers et les compétences

EXPERTISE COMPTABLE (3/3)

■ Évolutions clés des métiers

Métiers	Évolution quantitative	Évolution qualitative
Responsable de clientèle expertise comptable	=	<p>SI MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE DE MASSE</p> <ul style="list-style-type: none"> Vers une activité de développement commercial nécessitant un renforcement important des compétences commerciales Vers une activité d'encadrement de chargés de mission nécessitant le développement des compétences managériales <p>SI MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE DE SPÉCIALISATION</p> <ul style="list-style-type: none"> Développement fort des compétences de conseil : écoute, conduite d'entretiens, analyse, diagnostic, formalisation de recommandations, ... Renforcement des connaissances en contrôle de gestion, analyse financière, comptabilité analytique Valorisation des compétences non techniques (sens du service, écoute, travail en équipe, ...) Plus de spécialisation des directeurs de clientèle par secteur, par type de client, par type de problématique Renforcement des compétences managériales Vers un plus grand nombre de recrutements de collaborateurs non EC (ex : profil plus généralistes type école de commerce, expertise sectorielle ou expertise métier nouvelle) Élévation du niveau de formation initiale au recrutement (minimum Bac+4/5, niveau DEC ou École de commerce)
Directeur de bureau expertise comptable	= Effectif stable	<p>SI MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE DE MASSE</p> <ul style="list-style-type: none"> Vers un métier de chef d'entreprise plutôt que d'expert <ul style="list-style-type: none"> ➢ Plus de développement commercial nécessitant un renforcement des compétences commerciales ➢ Plus de management des collaborateurs ➢ Plus de pilotage économique de l'activité <p>SI MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE DE SPÉCIALISATION</p> <ul style="list-style-type: none"> Vers une activité de développement commercial, nécessitant le développement des compétences commerciales, et le sens du service client Vers une plus grande expertise, spécialisation sur un secteur d'activité donné, un type de client, un type de problématique particulière (ex : consolidation)

Impact sur l'emploi, les métiers et les compétences

AUDIT (1/2)

■ Évolutions clés de l'activité

- Une évolution du marché difficile à prévoir
 - Un marché qui laisse encore des possibilités de développement, notamment avec de nouvelles **Diligences Directement Liées** et le développement de la certification dans le secteur **public**.
 - Un marché qui pourrait se contracter en cas d'**augmentation des seuils** (Directive Services)
 - A moyen terme : risques d'accélération des **délocalisations de missions d'audit** dans les pays dans lesquels les clients transfèrent leurs activités comptables (ex : implantation de centres de services partagés en Europe de l'Est) => perte d'activité prévisible pour les bureaux implantés en France
- Une activité de plus en plus **normée** (complexification et multiplication des normes d'audit) et soumise à des **contrôles qualité** récurrents
 - Augmentation régulière du **coût d'entrée dans la profession** => tendance à la concentration des acteurs sur le marché et à moyen terme risque fort d'exclusion de cabinets de plus petite taille
 - Effort de **formation** importants pour maintenir un niveau d'expertise suffisant
- Une activité touchée par l'informatisation et la **dématérialisation** (tendance au zéro papier)
 - Développement de travaux à distance
 - Risque de **délocalisation à l'étranger des tâches d'audit à moindre valeur ajoutée** (ex : contrôles)
- Une prise de conscience par les clients de leur **pouvoir de négociation**
 - mise en concurrence systématique des cabinets d'audit lors du renouvellement des mandats, pouvant avoir pour conséquence une baisse du prix des honoraires

Impact sur l'emploi, les métiers et les compétences

AUDIT (2/2)

■ Évolutions clés des métiers

Métiers	Évolution quantitative	Évolution qualitative
Assistant audit	- - Tendance à la baisse des effectifs à moyen terme liée à l'évolution de l'activité : moins de tâches « administratives » et de contrôle (automatisation) et plus de tâches à valeur ajoutée => besoin de moins d'assistants et plus d'auditeurs.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Métier de passage vers celui d'auditeur ▪ Élévation du niveau de formation initiale au recrutement (minimum Bac+4/5) ▪ Renforcement des compétences informatiques (maîtrise des NTIC, des flux d'information informatisés, des logiciels d'audit et d'audit des systèmes d'information) ▪ Baisse du volume de tâches purement administratives
Auditeur	+ Augmentation du volume d'activité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcement des compétences d'audit (encore plus de formalisme, de rigueur et d'auto-contrôle) pour l'application de méthodologies de plus en plus normalisées ▪ Développement qualitatif fort : plus d'analyse et moins de contrôles ▪ Renforcement des compétences informatiques (logiciel spécifique notamment) ▪ Élévation du niveau de formation initiale au recrutement (minimum Bac+4/5)
Manager audit	+ Augmentation du volume d'activité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcement des compétences d'audit (davantage d'esprit critique et de rigueur) pour l'application de méthodologies de plus en plus normalisées ▪ Anticipation des risques client toujours plus forte et tout au long de l'année (plus de veille) ▪ Développement des compétences de planification et d'organisation pour faire face à l'augmentation des exigences en matière de transparence, à la multiplication des contrôles qualité et des livrables ▪ Développement des compétences managériales face à des organisations qui grossissent
Directeur audit	= Augmentation du volume d'activité du directeur audit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcement de la maîtrise des risques ▪ Développement fort des compétences commerciales (mise en concurrence systématique en fin de mandat)

Impact sur l'emploi, les métiers et les compétences

EXPERTISE SOCIALE

■ Évolutions clés de l'activité

- Une activité touchée par une forte **inflation réglementaire** (augmentation des risques de contentieux)
- Une activité touchée par l'informatisation et la **dématérialisation**
- Un marché qui laisse encore des possibilités de développement, notamment en conseil : **conseil spécialisé en Gestion du Personnel** (plans épargne entreprise, contentieux salariés, temps de travail, contrat de travail, rémunération, ...) avec extension possible sur la **Protection sociale du chef d'entreprise - prestations à forte valeur ajoutée**
- A moyen terme : ouverture de centres de paie plus grands et plus concentrés (stratégie de mass market)

■ Évolutions clés des métiers

Métiers	Évolution quantitative	Évolution qualitative
Technicien paie	<p style="text-align: center;">= / -</p> <p>Stabilisation voire tendance à la baisse des effectifs (Tendance à la dématérialisation des déclarations sociale, regroupement des caisses)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcement des compétences informatiques (maîtrise des NTIC, des flux d'information informatisés, des logiciels comptables) en lien avec l'informatisation croissante de l'activité ▪ Montée en compétence requise pour absorber la complexité croissante du métier (renforcement des connaissances en droit social) ▪ Développement des compétences de relation client et d'écoute, en lien avec l'émergence d'une activité de conseil de premier niveau : vente d'un service plutôt que d'un simple bulletin de paie ▪ Élévation du niveau de formation initiale au recrutement (minimum Bac+2) ▪ Évolution possible à moyen terme : ouverture de centres de paie plus grands et plus concentrés ; ce qui pourrait entraîner une parcellisation du travail, avec sans doute le développement de tâches à faible valeur ajoutée
Responsable social	<p style="text-align: center;">+</p> <p>Multiplication des contentieux sociaux avec les clients Développement de l'activité de conseil</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Montée en compétence requise pour absorber la complexité croissante du métier (renforcement des connaissances en droit social) ▪ Développement des compétences de relation client, d'écoute, de développement commercial en lien avec le développement de l'activité de conseil ▪ Élévation du niveau de formation initiale au recrutement (minimum Bac+4/5)

Impact sur l'emploi, les métiers et les compétences

CONSEIL

■ Évolutions clés de l'activité

- **BIG** (Activité structurée, Équipes de consultants dédiées)
 - Activité en développement
 - **Diversification des missions**, élargissement du champ d'intervention au-delà des problématiques comptables et financières (ex : nouvelles offres autour de la Responsabilité Sociale des Entreprises)
- **CABINETS DE TAILLE MOYENNE** (Activité en construction, peu de collaborateurs dédiés, missions généralement réalisées par les Directeurs de clientèle de l'expertise comptable ou les Auditeurs)
 - Besoin de **structuration** et de **valorisation des prestations**
 - Opportunités de développement : **spécialisation sur un secteur d'activité ou un type de client donné**, ou mise en place de partenariats avec d'autres professions (nécessite l'intégration de la pluridisciplinarité)

■ Évolutions clés des métiers

Métiers	Évolution quantitative	Évolution qualitative
Consultant	+ + Développement activité conseil	<p>DANS LES GRANDS CABINETS :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendance au recrutement de profils d'experts spécialisés pour développer de nouvelles offres (ex : spécialistes des systèmes d'information, spécialiste en Développement durable ou en politiques RH, ...) ▪ Tendance à la spécialisation des collaborateurs par type de secteur, de client, de problématique, ... ▪ Pas d'évolution structurelle du métier à moyen terme : des consultants majoritairement à temps plein, en règle générale issus des écoles de commerce ou d'ingénieur <p>DANS LES CABINETS DE TAILLE MOYENNE :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour les collaborateurs affectés sur des missions de conseil, besoin de développement des : <ul style="list-style-type: none"> ➤ connaissances en contrôle de gestion, analyse financière, comptabilité analytique ➤ compétences techniques liées au conseil (analyse, diagnostic, formalisation de recommandations, ...) et non liées au conseil (relation client, écoute, travail en équipe, ...) ▪ Vers une diversification des profils recrutés
Chef de projet	+ Développement activité conseil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcement des compétences managériales, commerciales et de relation clientèle.

Impact sur l'emploi, les métiers et les compétences

EXPERTISE JURIDIQUE

■ Évolutions clés de l'activité

- Activité soumise à l'évolution régulière de la législation
- Aujourd'hui : prestations relativement standardisées et apparentées à du secrétariat juridique (hormis dans les grands réseaux pour qui la palette de prestations s'étend au-delà)
- Opportunités de développement des prestations de conseil juridique et fiscal (ex : ingénierie fiscale)
- Activité dont l'avenir est soumis à l'évolution de la frontière avec les cabinets d'avocats

■ Évolutions clés des métiers

Métiers	Évolution quantitative	Évolution qualitative
Assistant juridique	=	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vers un enrichissement du métier par une activité de conseil de premier niveau, ce qui nécessitera le développement de compétences en matière de relation client ▪ Vers une élévation du niveau de formation initiale au recrutement (Bac+4/5)
Responsable juridique	+ Développement de l'activité de conseil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Montée en compétence requise pour développer la valeur ajoutée des prestations ▪ Élargissement des champs d'intervention en lien avec l'extension du champ de compétences du cabinet ▪ Développement des compétences de relation client, d'écoute, de développement commercial en lien avec le développement de l'activité de conseil ▪ Élévation du niveau de formation initiale au recrutement (minimum Bac+4/5)