Comptabilité et GRH :

Petites annonces et recrutement dans les métiers de la comptabilité.

Roger DINASQUET

Professeur Associé - Département Comptabilité-Contrôle de gestion
ESSEC - Cergy-Pontoise

INTRODUCTION

Mieux connaître les besoins des entreprises en terme de recrutement dans les différents métiers de la comptabilité, tel est l'objet de cette étude.

L'approche retenue consiste à analyser des petites annonces publiées par la presse quotidienne à partir de critères significatifs : type de métiers, formation exigée, importance de l'expérience, salaires, etc.

Les résultats de 1995 sont également comparés à ceux obtenus dans une étude similaire réalisée il y a une dizaine d'années, permettant ainsi de faire ressortir les évolutions dans cette fonction.

Les profils recherchés par les entreprises restent « classiques ». De nouveaux métiers ont fait leur apparition avec le développement des marchés financiers. Enfin, pour des postes d'encadrement ou nécessitant la maîtrise d'une technique « pointue », l'entreprise n'hésite plus à proposer des contrats à durée déterminée ou à faire appel à l'Intérim.

OBJECTIF, MÉTHODOLOGIE ET LIMITES DE L'ÉTUDE

Objectif

L'objectif de cette étude est double. Il s'agit, d'une part, d'analyser le contenu des offres d'emplois des entreprises dans les métiers de la comptabilité à travers les petites annonces aujourd'hui et, d'autre part, de rechercher les évolutions sur la décennie écoulée en comparant ces résultats à ceux obtenus à la suite de travaux similaires (BURLAUD, 1985).

De nouveaux métiers ont-ils fait leur apparition ? De nouvelles formations sont-elles nécessaires ?

Quid de l'expérience et des salaires ? Ce sont les questions auxquelles il sera tenté de répondre dans les développements ci-après.

Méthodologie

La définition du métier pose toujours le problème des frontières. Il a été décidé de retenir la fonction comptable au sens large incluant non seulement les métiers liés à la comptabilité générale mais également la finance d'entreprise, le contrôle de gestion et l'audit (interne et externe).

Ont été exclus du champ de l'analyse, les métiers de la finance de marché pour lesquels on

recrute souvent des ingénieurs ou des universitaires de formation scientifique.

En général, les annonces correspondaient à des postes pour lesquels une formation BAC + 4 ou Bac + 5 était exigée ou en l'absence de diplôme une responsabilité en terme d'encadrement d'équipes. Toutefois figurent dans cet échantillon des niveaux intermédiaires à Bac + 2 afin d'élargir la gamme des métiers et des niveaux hiérarchiques.

La collecte des données s'est effectuée de décembre 1993 à mai 1995 « au fil de l'eau » et a porté sur un échantillon de 626 petites annonces publiées essentiellement par 2 quotidiens :

Les Échos	330	annonces soit	52,7 %
Le Figaro	277	annonces soit	44,3 %
mais aussi			
La Tribune, le Monde .	19	annonces soit	3,0 %
			100,0 %

Ce sont des raisons pratiques (mise à la disposition gratuite des étudiants des journaux) qui justifient ce choix ajouté au fait que des rubriques spécifiques de petites annonces sont bien identifiées dans les journaux de référence dans les pages hebdomadaires « Gestion, Comptabilité, Finance ».

Un échantillon d'une trentaine d'annonces a été utilisé pour déterminer une grille standard d'analyse reprenant les informations clés : nature du poste, formation, expérience...

Dix-neuf critères¹ ont été retenus pour la saisie informatique réalisée sur un tableur (EXCEL) permettant ainsi de réaliser des tris simples².

Il convient également de s'interroger sur la taille de l'échantillon et sa représentativité.

Un premier rapport d'étape avait été réalisé en février 1995 sur 449 annonces. Les résultats obtenus à cette date n'ont été que très peu modifiés par les annonces collectées saisies et analysées depuis.

Notre base de données augmente en volume mais sa diversité ne s'en trouve pas bouleversée en pourcentage.

Il convient de souligner que l'APEC, dans son analyse du marché des cadres par fonction, travaille également à partir du support constitué par les petites annonces.

D'autre part, cette approche a été également retenue pour la fonction Personnel dans le but de préciser le contenu des postes et le profil des gestionnaires des ressources humaines recherchés par les entreprises

dans des travaux menés il y a quelques années (ROGER, 1990 et BRABET, FENNETEAU, 1990).

Enfin notons que l'approche par métiers est considérée comme l'une des plus riches voies de recherche sur la gestion des carrières des cadres (LIVIAN, 1990).

Limites de l'étude

Ces travaux ne sauraient en aucune façon être une représentation parfaite du marché du travail pour les métiers de la comptabilité.

En effet, certaines fonctions, certaines entreprises, certains niveaux de responsabilité ne sont pas ou peu concernés par le système des petites annonces.

Des modalités de recrutement spécifiques ont toujours existé dans ce secteur professionnel. On peut citer notamment :

- les cabinets d'audit qui utilisent les forums ou campus organisés par les Établissements d'enseignement pour sélectionner et recruter. Très peu d'annonces figurent dans les quotidiens.
- les cabinets d'expertises comptables qui recrutent des collaborateurs dans des publications spécialisées du type « revue fiduciaire ».
- l'absence de recrutement de débutants par petites annonces pour certaines entreprises au profit d'autres méthodes plus en vogue, la voie de l'apprentissage par exemple.

Nous savons également que pour les postes de cadres dirigeants, le recrutement se fait par l'intermédiaire de chasseurs de tête.

Les postes de débutants sont donc peu représentés dans cette étude au même titre que les postes d'encadrement de très haut niveau.

LES RÉSULTATS

Pour la présentation des éléments clés, cinq grandes rubriques ont été retenues :

- la définition des postes,
- l'entreprise,
- le salaire,
- la formation demandée (générale et/ou spécialisée en comptabilité),

- l'expérience.

Ce choix se justifie notamment par la possibilité de comparer la situation de 1995 avec celle de 1985.

La définition des postes

En 1995

Plusieurs dizaines de définitions de postes se retrouvent dans les petites annonces. Chaque métier est décliné en une multitude d'appellations, par exemple pour un même niveau de responsabilité : chef comptable, responsable comptable, cadre comptable, directeur des comptabilités...

Dans le tableau ci-après, il a été procédé à un regroupement par grandes catégories de métiers³ à savoir :

- Les directeurs, responsables ou adjoints des services comptables, administratifs et financiers (production d'information financière et comptable) – Ce sont des généralistes qui se voient confier des travaux de nature très diverse : comptabilité générale, reporting, gestion de trésorerie, informatique, juridique, fiscal, consolidation, relation avec les banques et les administrations, contrôle et prévisions budgétaires... liste non limitative !

- Les contrôleurs de gestion ou responsables de comptabilité analytique – Ce sont des professionnels plus spécialisés. Ils sont chargés d'établir des budgets et de les suivre, d'analyser des écarts, de préparer des tableaux de bord, de calculer des prix de revient, de faire les reportings.

- Les financiers, trésoriers et analystes qui sont responsables des relations avec les banques, qui gèrent la trésorerie (financement, placements, garantie), les risques de taux, pays, change⁴.

- Les auditeurs – L'auditeur interne est chargé de la mise en place et du contrôle des procédures comptables et financières et il propose des actions correctives. Il peut conseiller la direction sur certains dossiers (fusions, acquisitions...). Les auditeurs externes sont rattachés à des cabinets d'audit et d'expertises comptables pour des missions de révision légale ou contractuelle ou pour des activités de conseil.

- Les comptables techniques – Ces postes ont fait leur apparition au cours de cette décennie. Ce sont des spécialistes de la comptabilité de l'assurance ou de la banque (comptable back-office ou comptable OPCVM par exemple).

Métiers	Fréquence	%
Services comptables	335	53,5
Contrôle de gestion, comptabilité analytique	102	16,3
Finance, Trésorerie	36	5,8
Auditeurs	62	9,9
Comptables techniques	38	6,1
Autres ⁵	53	8,4
	626	100,0

Il est à noter que les métiers les plus souvent cités sont, si l'on s'en tient au strict libellé du poste :

- contrôleur de gestion 50 citations
- chef comptable 34 citations
- directeur administratif et financier 31 citations
- comptable 21 citations

Ces quatre définitions représentent à elles seules près de 22 % des annonces de l'échantillon.

Le qualificatif de « Responsable » semble être retenu par beaucoup d'entreprises. En effet, 125 annonces (20 %) préfèrent cette appellation à celle de chef ou directeur. Parmi ces postes, on relève notamment : responsable administratif et comptable, responsable du contrôle de gestion, responsable de la comptabilité, responsable paie, responsable comptabilité tiers, etc.

Ce changement dans l'intitulé des postes avait également été souligné pour la fonction Ressources humaines dans une étude réalisée à partir de petites annonces pour la fonction Personnel (DUYCK, 1990) indiquant par exemple que le vocable « responsable » tendait à se substituer à celui de « chef ».

Il resterait à démontrer que pour la fonction comptable l'évolution du contenu de la fonction est liée à la modification de la désignation du poste.

Dans 1/3 des annonces, il est fait référence à l'environnement international dans lequel ce métier sera exercé. Le cadre anglo-saxon figure pour 64 annonces (30 %), le cadre européen est explicité dans 35 annonces (16 %) et 114 annonces (54 %) indiquent l'exercice de l'activité dans un contexte international. Cela implique des connaissances linguistiques et dans la plupart des cas des connaissances techniques spécifiques et/ou une expérience dans un environnement similaire (voir ci-après formation demandée).

Plus de 8 % des annonces n'indiquent pas le lieu de travail.

Paris et la proche banlieue sont largement majoritaires (plus de 64 % des annonces). La province propose 32 % des postes. Enfin, les postes basés à l'étranger et dans les DOM sont peu nombreux : 22 soit environ 4 %.

Le rattachement est précisé dans 55 % des annonces seulement et dans ce cas les liens hiérarchiques indiquent un rattachement au directeur administratif ou financier dans 31 % des situations, au directeur général (19 %) ou même au président du Conseil d'Administration (8 %) dans des PME essentiellement.

Environ 24 % des annonces indiquent le nombre de personnes rattachées hiérarchiquement au postulant (de 1 à 35). Dans 70 % des cas, le nombre de collaborateurs est inférieur ou égal à 10. Il s'agit essentiellement d'offres émanant d'entreprises industrielles. Pour les activités de conseil ou d'audit, cet élément est non significatif.

Évolution 1985-1995

Les variations sont relativement peu importantes pour les métiers des services comptables qui représentaient 50 % en 1985 et un peu plus de 53 % en 1995 et pour le contrôle de gestion et la comptabilité analytique qui proposaient 19 % des postes contre un peu plus de 16 % aujourd'hui.

On assiste par contre à une diminution de certaines activités spécialisées, la finance et la trésorerie d'entreprise ne proposent plus que près de 6 % des postes contre 17 % en 1985. Les auditeurs, experts et conseils restent stables (environ 10 %).

GRENIER (1990) s'interrogeait sur le fonctionnement des systèmes comptables et ses répercussions sur les effectifs dans la mesure où la conception des systèmes et la saisie des événements tendent à échapper aux comptables.

Le comptable n'est plus la seule personne qui fasse de la « comptabilité ».

L'auteur reprenait également les résultats d'une enquête de la CEGOS⁶ précisant qu'en 1987 environ 64 % du personnel comptable peut être rattaché à la comptabilité générale (y compris comptabilité Tiers et Facturation) contre 22 % pour la comptabilité analytique et contrôle de gestion et environ 9 % pour la gestion de trésorerie.

Au cours de la décennie écoulée, de nouvelles fonctions ont fait leur apparition dans les établissements financiers et le secteur des assurances, en particulier avec le développement des marchés financiers. Ce sont notamment les « responsables de back-offices » chargés du traitement administratif des opérations de marché et les comptables OPCVM assurant l'enregistrement des différents actes de gestion, le calcul et le contrôle des valeurs liquidatives⁷.

Le « comptable unique » est un généraliste qui est recherché par les PME et qui prend en charge la

comptabilité générale, la trésorerie, la paye, voire la gestion du personnel.

En terme d'évolution de carrières, environ 40 % des annonces de 1985 évoquaient les possibilités offertes. En 1995, moins de 20 % des offres d'emplois évoquent les perspectives d'évolution dans l'entreprise ou le groupe. Une analyse particulière menée sur 46 annonces relatives aux contrôleurs de gestion souligne que dans 76 % des cas l'évolution de carrière n'est pas spécifiée. Lorsque cette perspective est évoquée elle l'est souvent en termes vagues : « pour personne à fort potentiel », « de nature à séduire les bonnes volontés », « possible car société en devenir », « à étudier », « rapide », « possible ».

Deux annonces seulement (sur 46) évoquent la possibilité d'évolution dans l'entreprise pour le contrôleur de gestion : en l'occurrence un poste de direction administrative et financière.

L'entreprise

a) Le nom de l'entreprise n'est mentionné que dans environ 35 % des cas. Il n'y a pas sur ce plan de modification sensible par rapport à la situation de 1985. L'entreprise souligne en général son importance et/ou son secteur d'activité : « Entreprise internationale, secteur des hautes technologies », « PME en phase d'expansion », « Entreprise filiale d'un groupe anglo-saxon... »

Cette constatation est peut être à rapprocher du mode de recrutement qui semble prédominer. En effet, dans près de 400 annonces (63 %), un cabinet de recrutement est chargé de recueillir les candidatures et de sélectionner les postulants.

b) Le secteur d'activité est pratiquement toujours précisé dans l'annonce (95 % des cas).

Secteurs	Fréquence	%
Industrie	170	27
Services	85	13
Distribution - Commerce	49	8
Banque - Assurances - Établissements financiers	69	11
Industries agro-alimentaires	30	5
Conseil / Audit / Expertises comptables	50	8
B.T.P.	22	3
Santé (Laboratoire pharmaceutique, biomédical...)	29	5
Divers ⁸	92	15
Non précisé	30	5
Totaux	626	100

Les principales modifications par rapport à 1985 peuvent se résumer ainsi :

- progression des recrutements dans l'industrie qui passent de 15 % à 27 % des offres,
- stabilité ou légère diminution constatée dans les autres secteurs,
- le secteur de la santé (laboratoires pharmaceutiques, matériel médical, hôpitaux...) se présente comme un secteur dynamique en matière de recrutement (près de 5 % des offres).

c) Les autres caractéristiques de l'entreprise, chiffre d'affaires et effectifs ne sont précisés que dans respectivement 30 % et 23 % des annonces. Lorsque ces informations figurent, il n'est pas toujours fait la distinction entre les données « groupe » et les données relatives aux structures françaises.

La qualité de l'information fournie aux intéressés est restée sur ce plan inchangée par rapport à celle de 1985 et demeure insuffisante.

Les salaires

Seules 14 % des annonces traitent de cet aspect du recrutement. La fourchette se situe entre un « comptable clients » à 130.000 F titulaire d'un BTS, avec une expérience de 2 ans et parlant anglais et un directeur de l'audit à 500.000 F, âgé de 35 ans, diplômé de l'enseignement commercial supérieur et titulaire d'un DECF.

Le salaire est souvent évoqué avec essentiellement deux qualificatifs : « attractif », « motivant ».

Toutefois, en règle générale, c'est au postulant d'indiquer ses prétentions.

Le tableau ci-après permet une comparaison en pourcentage des salaires de 1985 et de 1995°.

Salaire brut annuel en F	% 1985	% 1995
< 150.000	8,6	2,3
150.000 à 220.000	41	22,7
221.000 à 300.000	47	46,6
> 300.000	3,4	28,4

Les salaires supérieurs à 300.000 F représentent aujourd'hui plus d'un quart des recrutements. Les salaires inférieurs à 150.000 F sont peu nombreux.

La formation

a) Il a été décidé de distinguer la formation générale (supérieure) et la formation spécialisée

(comptable). Un double diplôme est souvent un plus ou est parfois exigé.

Environ 15 % des annonces ne précisent pas la nature des diplômes requis (ni la formation générale, ni la formation spécialisée). Elles se contentent parfois de préciser « formation supérieure » ou « connaissances comptables supérieures ». C'est une dominante que l'on retrouve dans les annonces passées par les entreprises anglo-saxonnes qui semblent attacher une plus grande importance aux compétences et à l'expérience.

Une autre difficulté a été relevée au niveau de la classification de certains diplômes. Les MSTCF, des BTS et des DUT ont été considérés à la fois comme relevant de la formation générale et de la formation spécialisée.

Environ 55 % des annonces indiquent la nature de la formation générale avec précision. Le haut enseignement commercial représente plus de 60 %. Les maîtrises de Sciences de Gestion sont citées dans 10 % des cas. Le niveau Bac + 2 (BTS ou DUT) est relevé dans 12 % des annonces.

b) Une formation comptable sanctionnée par un diplôme d'Etat est évoquée dans 44 % des cas.

Diplômes	%
BTS /DUT	8
DECF	16
DECS	10
DESCF	36
Expertise-Comptable	11
Autres	19
Total	100

Le DESCF est aujourd'hui le diplôme de référence et notamment en complément d'une formation universitaire ou d'école de commerce. Toutefois, les entreprises n'ont pas intégré la réforme des examens comptables qui remonte à plus de 10 ans et considèrent comme équivalents les DECF, DESCF et DECS (ancienne appellation).

La MSTCF (Maîtrise des Sciences Techniques Comptables et Financières) n'est évoquée que dans une dizaine d'annonces. Les Mastères, DESS et DEA représentent 2 % des diplômes requis.

Nous avons ici la confirmation de la difficulté qu'ont les entreprises ou les recruteurs pour apprécier de nouvelles formations et de nouveaux diplômes (DECS / DESCF et MTSCF).

Environ 20 % des entreprises recrutent sur la base d'une double formation qui est de façon idéale le

diplôme des grandes écoles commerciales auquel s'ajoute un DECF ou DESCF et parfois le diplôme d'expertise comptable pour les postes de « haut de gamme ».

Dans certaines annonces (près de 15 %), il est fait uniquement référence à la formation comptable (DECF, DESCF ou Expertise) sans autre formation de généraliste. L'apprentissage de la comptabilité dans le contexte anglo-saxon est également souligné dans quelques annonces (4 %).

c) Les autres connaissances (langues et informatique)

Les annonces précisent que la connaissance d'une langue étrangère est nécessaire dans 47 % des cas (294 annonces).

Langues	Fréquence	%
Anglais	243	83
Anglais + Allemand	16	5
Allemand	9	3
Espagnol	3	1
Autres	23	8
Total	294	100

L'anglais est aujourd'hui jugé souhaitable ou nécessaire par plus de 40 % des annonceurs contre 33 % en 1985. Les autres langues restent marginales.

Plus de 35 % des annonces insistent sur la maîtrise de l'outil informatique. Il s'agit essentiellement de l'environnement micro-informatique et des logiciels de base : tableurs (EXCEL et LOTUS) et traitement de texte (WORD). Pour des responsables de service comptabilité, il est parfois demandé une connaissance de logiciels spécifiques (CONCEPT, SYBEL...).

En 1985, environ 37 % des annonces demandaient une maîtrise de l'informatique. La situation reste donc inchangée sur ce plan.

L'EXPÉRIENCE

Les postes concernés par les petites annonces impliquent la plupart du temps une expérience professionnelle (environ 90 % des annonces indiquent cette exigence).

Expérience	Fréquence	%
Débutants	7	1
de 0 à 2 ans	58	0
de 3 à 5 ans	222	38
de 6 à 10 ans	58	10
> 10 ans	8	1
Sans indication de durée	230	40
Totaux	583	100

Une expérience de 4 à 10 ans constitue donc une dominante et le passage dans un cabinet d'Audit reste une valeur sûre. Il peut ou doit être complété par une autre expérience dans une entreprise de préférence du même secteur.

La fonction exercée précédemment sera auditeur (cabinet d'audit) ou une activité similaire dans l'entreprise (un chef comptable avec une expérience de chef comptable, un DAF aura exercé cette fonction auparavant, etc.).

Les fonctions comptables spécialisées en banque, assurance ou bourse, demandent une connaissance de ce domaine particulier (comptabilité assurance vie par exemple).

L'âge des candidats est mentionné dans environ 40 % des annonces.

Tranches d'âge	%
< 26 ans	5
de 26 à 29 ans	21
de 30 à 34 ans	46
de 35 à 39 ans	21
≥ 40 ans	7

Compte tenu de l'expérience exigée, ce sont des personnes d'environ 30 ans qui sont recherchées. Dans l'échantillon, une seule annonce concernait un plus de 45 ans (un secrétaire général)...

CONCLUSION

La fonction comptable n'a pas enregistré de bouleversements majeurs au cours de la décennie écoulée. Les annonces restent « classiques » dans les définitions de poste, dans les diplômes exigés, dans l'importance accordée à l'expérience dans des secteurs et fonctions similaires.

Quelques points méritent toutefois d'être soulignés.

- De nouveaux métiers ont fait leur apparition dans les établissements financiers (Back-office ou

comptable OPCVM) et des sociétés d'assurance demandent une connaissance de la comptabilité de ce secteur.

Les enseignements devraient prendre en considération cette situation car cet aspect qualifié de « comptabilités spéciales » n'est pas assez développé dans les cas et exercices.

- L'environnement comptable anglo-saxon présente des particularités qui devraient être systématiquement intégrées dans les programmes de formation afin de répondre aux souhaits des filiales françaises de groupes internationaux.

- Comme en 1985, on constate l'imprécision des annonces en terme de définition de poste, d'évolution de carrière, de lieu d'exercice de l'activité.

Les renseignements sur l'entreprise (nom, activité, chiffre d'affaires, effectif) sont nettement insuffisants.

- Des situations nouvelles, en terme de statut, ont été relevées ces derniers temps avec le développement de contrat à durée déterminée. Il ne s'agit que moins de 3 % des annonces de l'échantillon mais cela concerne des postes d'encadrement (Adjoint chef comptabilité générale, CDD 1 an, ou responsable comptable CDD 8 mois) ou des postes techniques (gestionnaire de back-office ou comptable OPCVM : CDD de 6 mois).

- D'autre part le recours à l'intérim (près de 2,5 % des annonces) tend à se développer pour des missions parfois de longue durée. Des sociétés de travail temporaire recrutent pour des clients des comptables d'établissements financiers (OPCVM et back-office), des adjoints au chef comptable, des financiers (crédit manager et analyste crédit).

Les entreprises veulent peut-être, par ce biais, tester les candidats avant de leur proposer un contrat de travail à durée indéterminée.

Rappelons qu'un sondage effectué par Manpower¹⁰ indique que 35 % des entreprises jugent l'intérim des cadres adapté aux postes administratifs et comptables.

- Il convient également de souligner que les annonces se retrouvent rarement dans deux supports différents. Le nombre de « doublons » était inférieur à 1 %, ce qui tendrait à prouver une certaine spécialisation des journaux en fonction des métiers ou des entreprises.

- Dans un certain nombre d'annonces, on voit se confirmer la suppression des barrières existant entre la fonction comptable et la fonction contrôle de gestion. Cette tendance à l'unification est à confirmer

car la séparation des fonctions reste encore aujourd'hui prédominante. L'enseignement porte sans doute une part de responsabilité dans cet état de fait en abordant souvent séparément les deux volets d'un même système d'information « permettant à l'entreprise de disposer de données analytiques et de synthèse facilitant la prise de décisions et le respect des exigences légales et fiscales¹¹ ».

Cette situation se traduit en France par essentiellement deux modes de rattachement du contrôleur de gestion, soit au directeur administratif et financier, soit au directeur général. Ce choix n'est pas neutre quant à la perception de la fonction dans l'organisation (LEVASSEUR, QUINTART, 1993).

Perspectives

Ce travail se poursuivra avec la collecte de nouvelles annonces afin d'augmenter la taille de cette base de données et une analyse qualitative plus complète par type de métiers.

Par ailleurs, un travail identique sera réalisé à partir de quotidiens anglo-saxons.

Enfin, une autre piste de recherche existe avec le débat sur l'évolution de la fonction comptable et son externalisation¹².

Que deviendrait dans ce cas la fonction comptable, quel serait son champ d'action ? Quels seraient ses rapports avec les services externes, ce que Dimitri WEISS appelle « le second circuit de l'entreprise »¹³.

BIBLIOGRAPHIE

BRABET Julienne et FENNETEAU Hervé, La fonction Personnel : Évolution et différenciation. Actes du 1^{er} congrès de l'AGRH, Bordeaux 1990, pp. 129-142.

BURLAUD Alain, Les métiers de la comptabilité vus à travers les offres d'emplois, Revue Française de Comptabilité, n° 173, novembre 1986.

DINASQUET Roger, La fonction comptable dans l'entreprise en 1990, organisation, moyens, coûts, Actes du 16^e congrès de l'Association Française de Comptabilité, mai 1993.

DUYCK Jean Yves, Les métiers de la fonction ressources humaines. Actes du 1^{er} congrès de l'AGRH, Bordeaux 1990, pp. 143-155.

LEVASSEUR Michel, QUINTART Aimable, La fonction financière dans l'entreprise, les directeurs financiers des années 90, Revue Française de Gestion, n° 92, janvier, février 1993.

LIVIAN Yves-Frédéric, La gestion des carrières des cadres dans les grandes entreprises françaises, Réflexions critiques et perspectives de recherches. Actes du 1^{er} congrès de l'AGRH, Bordeaux 1990, pp. 443-455.

MARCENAC Pierre, Quelle fonction comptable pour l'an 2000 ?, SIC, mensuel de l'Ordre des Experts-Comptables, n° 132, avril 1995.

ROGER Alain, De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines. Actes du 1^{er} congrès de l'AGRH, Bordeaux 1990, pp. 91-106.

Recrutement « Le Retour », Le Monde « Initiatives », 19 octobre 1994, Cahier n° 3.

Chasseurs de Tête, Recrutements de dirigeants, la reprise se confirme, La Tribune, 20 février 1995.

NOTES

¹ 19 critères retenus : dénomination du poste, activité de l'entreprise, salaire, âge, chiffre d'affaires, nombre de salariés, environnement (français, européen, anglo-saxon), localisation du poste, formation générale, formation comptable, connaissances informatiques, connaissances linguistiques, expérience (durée - type d'entreprise - fonction exercée), rattachement hiérarchique, mode de recrutement (direct ou cabinet spécialisé), statut (cadre, intérim ou CDD), nombre de collaborateurs rattachés, nom de l'entreprise, évolution de carrière.

² L'auteur remercie Stéphanie TOUBOUL, élève de 3^e année de l'ESSEC qui a largement contribué aux opérations de collecte et saisie des annonces.

³ Les définitions de postes énoncées ci-après figurent dans le libellé des petites annonces étudiées.

⁴ Voir l'article de LEVASSEUR et QUINTART, sur l'élargissement de la mission du directeur financier aux aspects stratégiques.

⁵ Figurent dans cette rubrique les métiers ne pouvant pas être rattachés, de façon évidente, aux grandes rubriques retenues. Il s'agit par exemple : du consultant, du chargé d'études et de certaines appellations anglo-saxonnes.

⁶ Le diagnostic de la fonction comptable. Guide pratique de diagnostic des coûts, des effectifs et des délais comptables, Editions CEGOS, 1988.

⁷ Voir la communication de David COURPASSON au congrès de l'AGRH, Bordeaux 1990. « L'entreprise bancaire face à ses métiers » qui souligne les stratégies de professionnalisation aboutissant à un éclatement et un renforcement de certains métiers.

⁸ Ont été ici regroupées les annonces concernant : les établissements publics, le secteur associatif, la formation...

⁹ Pour 1985, il s'agit des salaires nominaux de l'époque. Le coefficient de transformation des Francs de 1985 en Francs de 1993 était supérieur à 1,26 (source : INSEE).

¹⁰ Voir La Tribune du 4 avril 1995.

¹¹ D'après SIC - Revue de l'Ordre des Experts Comptables n° 132, avril 1995.

¹² Un des thèmes du Congrès de l'Ordre des Experts Comptables en septembre 1995.

¹³ Voir les communications de Dimitri WEISS et Xavier NOEL de l'AGRH - Bordeaux 1990, « Recherches sur la fonction et fonctions de la recherche en GRH et flux de personnels et achats de services » sur le thème de l'externalisation.