

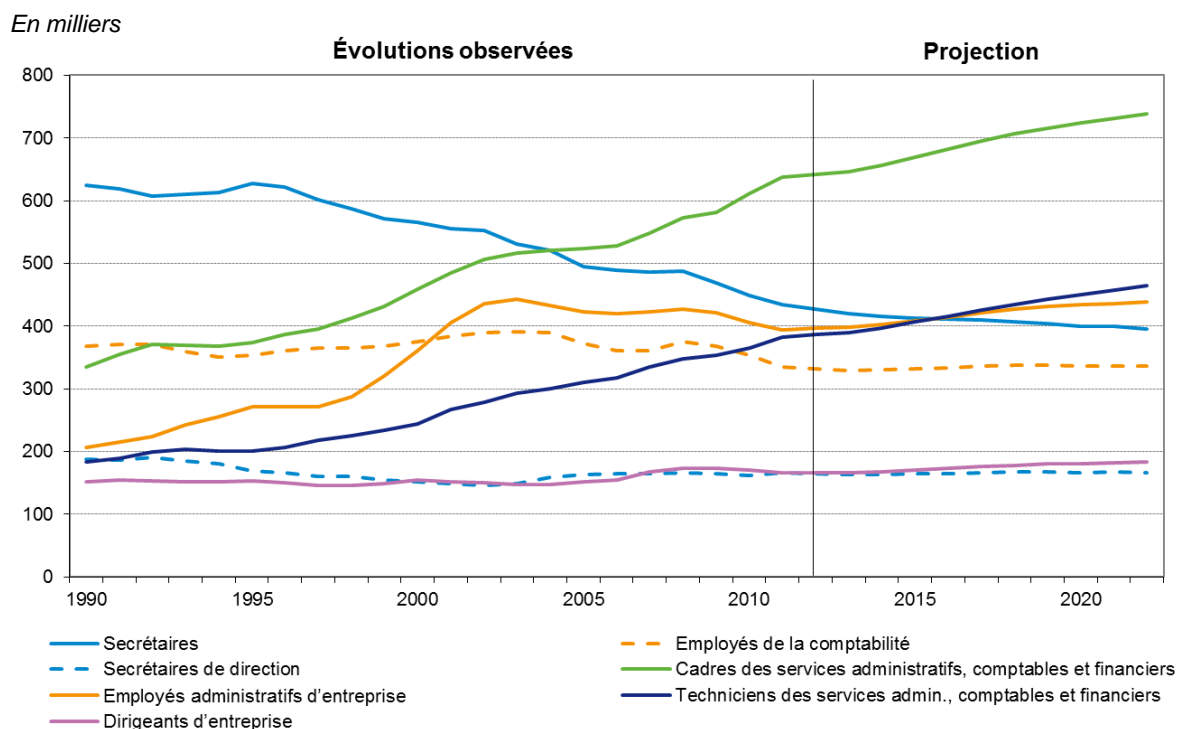


L ■ Gestion, administration des entreprises

Le nombre d'emplois dans le domaine de la gestion et de l'administration des entreprises devrait encore progresser au cours des dix prochaines années, à un rythme légèrement supérieur à celui projeté pour l'ensemble des métiers (+ 0,8 % par an), avec toutefois des évolutions contrastées selon les familles professionnelles. Compte tenu de besoins toujours croissants en fonctions d'expertise, les techniciens et cadres des services administratifs, comptables et financiers bénéficieraient toujours de perspectives d'emploi très favorables à l'horizon 2022 (respectivement 1,9 % et 1,4 % de créations nettes par an). A contrario, l'emploi continuerait de se replier pour les secrétaires. Dans un scénario plus favorable aux avancées technologiques, ces tendances seraient encore accentuées.

Sur la période 2012-2022, les départs en fin de carrière pourraient concerner 614 000 personnes dans les métiers de la gestion et de l'administration des entreprises. Au total, selon le scénario central, 823 000 postes seraient donc à pourvoir dans ce domaine à l'horizon 2022 (hors mobilité professionnelle), représentant chaque année 3,1 % des effectifs, soit une proportion légèrement plus élevée que celle projetée pour l'ensemble des métiers.

Graphique 1 – Évolutions de l'emploi à l'horizon 2022 selon le scénario central



Source : Insee, enquêtes Emploi 1990 à 2012 ; Dares, séries rétrolées 1990 à 2002 ; moyennes mobiles sur trois ans ; projections France Stratégie-Dares 2012 à 2022, scénario central

Secrétaires, employés de la comptabilité, employés administratifs d'entreprise, cadres et techniciens des services administratifs, comptables et financiers ou encore dirigeants d'entreprise, les professionnels du domaine de la gestion et de l'administration des entreprises occupent des fonctions transversales. Ils exercent ainsi dans un grand nombre de secteurs d'activité, plus fréquemment dans les activités de conseil et d'assistance opérationnelle, mais aussi dans l'industrie, le bâtiment, le commerce ou les services opérationnels aux entreprises. Le domaine rassemble un peu plus de 2,5 millions de personnes en 2012, soit une personne en emploi sur dix. Les cadres, dont le nombre a fortement augmenté au cours des vingt dernières années, représentent désormais un quart des effectifs, et les employés, près de la moitié.

1. Les évolutions de l'emploi par famille professionnelle à l'horizon 2022

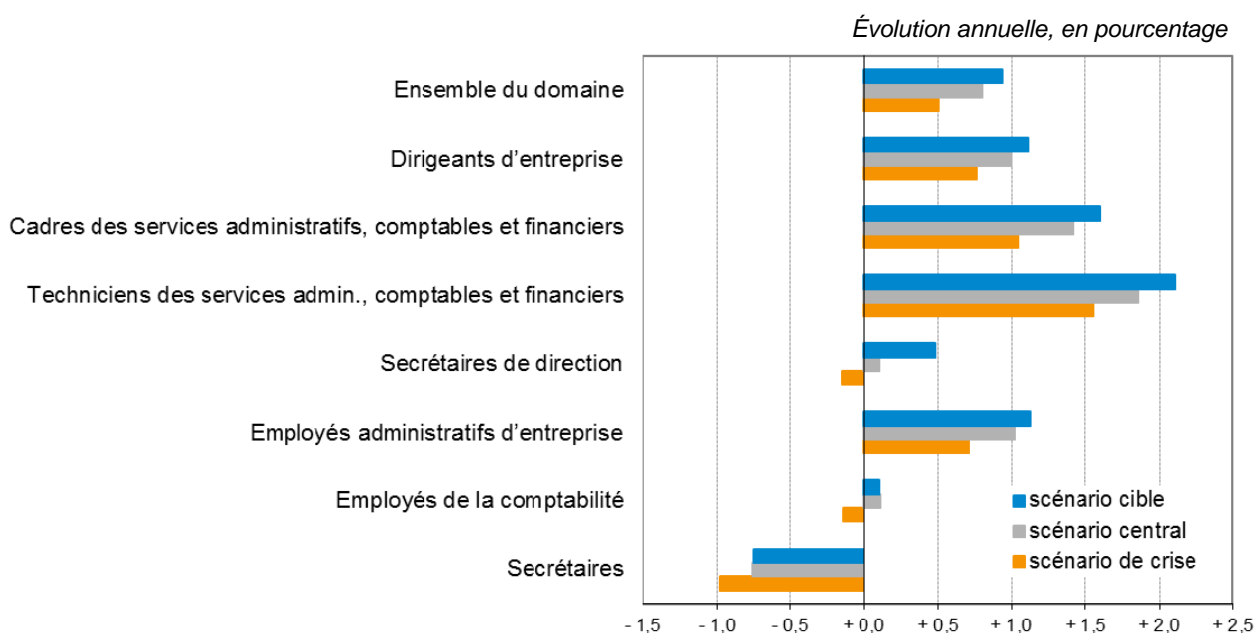
Repli des effectifs de secrétaires et croissance dynamique des emplois de techniciens et de cadres des services administratifs, comptables et financiers

Au cours des deux dernières décennies, le domaine de la gestion et de l'administration des entreprises a connu une progression notable de ses effectifs, supérieure à celle de l'ensemble des métiers. La part des employés qualifiés s'est réduite, du fait de la diminution continue du nombre d'emplois de secrétaires depuis le milieu des années 1990 [1], imputable au progrès des technologies numériques. À l'inverse, les effectifs de techniciens des services administratifs, comptables et financiers ont plus que doublé en vingt ans, à la faveur de la déspecialisation des fonctions, de l'accroissement de la polyvalence des activités [2, 3, 4], ainsi que du développement des progiciels de gestion et de comptabilité qui ont favorisé les professions intermédiaires au détriment des employés. Quant aux cadres, leur nombre a également progressé à un rythme bien plus soutenu que pour l'ensemble des métiers (Apec, 2011b), porté notamment par la dynamique du contrôle interne et du conseil [4].

Sur la période 2012-2022, les effectifs du domaine de la gestion et de l'administration des entreprises devraient progresser à un rythme légèrement plus dynamique que celui de l'ensemble des métiers (+ 0,8 % par an), mais avec des évolutions contrastées selon les professions. Comme par le passé, l'emploi des secrétaires devrait encore se réduire, mais les baisses d'effectifs devraient être plus modérées qu'au cours des vingt dernières années, le métier se transformant pour devenir une fonction support plus transversale et plus qualifiée [1]. À l'opposé, les effectifs de techniciens et de cadres des services administratifs, comptables et financiers continueraient d'augmenter, avec respectivement 1,9 % et 1,4 % de créations nettes d'emplois par an, du fait d'une demande toujours croissante de fonctions d'expertise (voir graphique 2). Enfin, le nombre d'employés

administratifs d'entreprise augmenterait, en particulier ceux qui sont polyvalents ou qui exercent des fonctions d'accueil.

**Graphique 2 – Évolutions de l'emploi
selon les différents scénarios retenus, 2012-2022**



Source : projections France Stratégie-Dares

Ces tendances seraient accentuées dans un scénario économique plus favorable aux avancées technologiques

Ces professions administratives étant exercées dans une grande variété de secteurs d'activité, le volume des créations d'emplois est sensible à la dégradation globale de la conjoncture économique.

Dans des conditions économiques dégradées, le nombre d'emplois dans le domaine de la gestion et de l'administration des entreprises progresserait plus faiblement que dans le scénario central (+ 0,5 % par an selon le scénario de crise, contre + 0,8 % dans le scénario central), tous les métiers du domaine étant touchés par ce repli. Les réductions d'emploi seraient notamment plus marquées pour les secrétaires (- 1,0 % par an au lieu de - 0,8 %).

Dans un scénario plus favorable à l'innovation et aux avancées technologiques, les besoins accrus en expertise se traduiraient par davantage de créations d'emplois parmi les dirigeants d'entreprise, les cadres et professions intermédiaires (voir graphique 2).

2. Les départs en fin de carrière

Estimés à 614 000 sur la période 2012-2022, les départs en fin de carrière concerneraient chaque année 2,3 % des personnes en emploi dans le domaine professionnel de la gestion et administration des entreprises, soit une proportion égale à celle estimée sur cette période pour l'ensemble des métiers. Les taux de départs devraient être nettement plus élevés parmi les dirigeants d'entreprise (3,4 % par an) : l'âge moyen dans ces métiers, qui nécessitent de l'expérience et souvent de réunir un capital pour créer son entreprise, est en effet élevé (près de 45 % des dirigeants sont âgés de 50 ans ou plus en 2010-2012). À l'inverse, les taux de départs en fin de carrière devraient être plus faibles que la moyenne chez les employés administratifs, comptables ou chez les techniciens du même domaine.

Dans ces métiers dédiés à la gestion et à l'administration des entreprises, l'âge de départ en fin de carrière, autour de 59 ans, est proche de celui estimé pour l'ensemble des métiers, à l'exception des cadres et des dirigeants, qui quittent l'emploi plus tardivement, à près de 61 ans en moyenne.

3. Postes à pourvoir

Au total, selon le scénario central, 823 000 postes seraient à pourvoir sur la période 2012-2022 dans les métiers de la gestion et l'administration des entreprises, correspondant à 614 000 départs en fin de carrière et à une création nette de 209 000 emplois (voir tableau 1). Les postes à pourvoir représenteraient chaque année 3,1 % des effectifs du domaine, soit une proportion légèrement plus élevée que celle projetée pour l'ensemble des métiers.

La situation apparaît cependant très variable selon les familles professionnelles, avec une proportion de postes à pourvoir bien supérieure pour les métiers les plus qualifiés de techniciens et cadres des services administratifs (respectivement 3,7 % et 3,5 %), en raison de perspectives d'emploi plus favorables, ainsi que pour les dirigeants, dont les nombreux départs en fin de carrière sont à remplacer. À l'opposé, la part des postes de secrétaires à pourvoir devrait être inférieure à la moyenne, en dépit de nombreux départs, l'emploi continuant à se réduire dans cette profession.

**Tableau 1 – Départs en fin de carrière et postes à pourvoir à l’horizon 2022
selon le scénario central**

En milliers

Famille professionnelle	Effectif 2022	Postes à pourvoir 2012-2022	dont		Postes à pourvoir annuellement (en %)
			créations nettes d’emplois	départs en fin de carrière	
Secrétaires	396	91	- 31	122	2,2
Employés de la comptabilité	336	84	4	80	2,5
Employés administratifs d’entreprise	439	128	42	86	3,1
Secrétaires de direction	167	42	2	40	2,5
Techniciens des services administratifs, comptables et financiers	465	157	78	79	3,7
Cadres des services administratifs, comptables et financiers	739	244	97	147	3,5
Dirigeants d’entreprise	184	77	17	60	4,4
Ensemble du domaine	2 725	823	209	614	3,1
<i>Ensemble des métiers</i>	<i>27 582</i>	<i>7 966</i>	<i>1 774</i>	<i>6 192</i>	<i>3,0</i>

Lecture : selon le scénario central, dans les métiers de la gestion et l’administration des entreprises, les 209 000 créations nettes d’emplois additionnées aux 614 000 départs en fin de carrière pourraient constituer, sur la période 2012-2022, près de 823 000 postes à pourvoir, ce qui représenterait chaque année 3,1 % des effectifs du domaine.

Source : projections France Stratégie-Dares, scénario central

4. Caractéristiques des personnes en emploi

En 2008-2012, les débutants représentent 7 % des effectifs du domaine de la gestion et de l’administration des entreprises, soit une proportion proche de celle observée dans l’ensemble de la population en emploi (voir tableau 2). Les débutants sont sous-représentés parmi les dirigeants et les secrétaires (5 %), pour lesquels les embauches se sont raréfiées. Les débutants sont plus nombreux sur les postes de techniciens (9 %) et parmi les employés administratifs (11 %) ou de la comptabilité (9 %). Les mobilités ascendantes en cours de carrière sont aussi très fréquentes au sein de ce domaine professionnel, avec des promotions d’employé à technicien, ou de technicien à cadre (Simonnet et Ulrich, 2009).

Dans les métiers de cadres administratifs, comptables et financiers, la part des débutants est relativement faible (6 % en 2008-2012), une certaine expérience étant souvent requise. Les mobilités internes sont importantes dans la profession (Apec, 2011b), avec parfois la constitution de marchés professionnels très singuliers dans des domaines d’expertise comme celui du conseil [5].

Le niveau de diplôme des débutants dans le domaine de la gestion et de l'administration des entreprises n'a cessé de progresser au cours des dernières décennies [6]. Sur la période récente, parmi les jeunes récemment sortis du système éducatif, la plupart des secrétaires détiennent désormais au minimum le baccalauréat et la majorité des employés administratifs ou de la comptabilité sont titulaires d'un diplôme de niveau supérieur ou égal à Bac+2.

De nombreux facteurs ont contribué à élever le niveau de qualification et à enrichir le contenu de ces emplois tels que le développement des outils informatiques et de communication, l'essor du travail en mode projet [1, 3], l'alourdissement du cadre réglementaire dans le domaine des ressources humaines [3] et dans les fonctions comptables [2, 4]. De plus, de nouvelles missions de médiation ont été confiées aux employés administratifs (organisation de conférences, communication avec l'équipe de travail, etc.) [7].

Par ailleurs, au-delà de l'enrichissement de leur contenu, les postes d'employés qualifiés bénéficient de conditions de travail relativement favorables (Klein et Long, 2012), ce qui a pu contribuer à accroître leur attractivité pour les jeunes diplômés.

Ces tendances devraient se poursuivre à l'horizon 2022, le niveau de diplôme des débutants étant encore amené à augmenter au cours des prochaines années.

Les compétences relationnelles (conseil) des cadres de ce domaine professionnel devraient se renforcer, de même que leur expertise juridique et leurs compétences en matière de technologies numériques en particulier dans le domaine de la gestion administrative, les ressources humaines ou les fonctions financières [2, 3, 4]. La part des cadres « encadrants » devrait continuer à diminuer à la faveur du développement de l'expertise et des logiques projets (Amossé et Delteil, 2004 ; Apec, 2011b).

En 2010-2012, les femmes sont très largement majoritaires dans le domaine professionnel de la gestion et de l'administration des entreprises, en particulier parmi les secrétaires et secrétaires de direction, mais aussi parmi les employés de la comptabilité et sur les postes d'employés ou de techniciens administratifs (voir tableau 2). De plus en plus nombreuses parmi les jeunes sur les postes les plus qualifiés, leur présence devrait continuer à se renforcer dans ces métiers. À l'horizon 2022, elles deviendraient ainsi majoritaires chez les cadres et occuperaient plus de trois quarts des postes de techniciens du domaine. Au vu des tendances actuelles, seuls les dirigeants d'entreprise resteraient majoritairement des hommes, à près de 85 %. Dans cette profession, les nombreux départs en fin de carrière permettraient cependant d'élargir le recrutement aux femmes.

Tableau 2 – Caractéristiques des personnes en emploi

En pourcentage

Famille professionnelle	Âge médian 2010-2012 (ans)	Part des femmes		Part des femmes parmi les actifs récents* 2010-2012	Part des débutants** 2008-2012	Ancienneté dans l'entreprise < 1 an 2010-2012
		2010-2012	2022			
Secrétaires	44	98	98	95	5	12
Employés de la comptabilité	41	85	82	75	9	14
Employés administratifs d'entreprise	39	77	76	77	11	21
Secrétaires de direction	43	96	88	91	6	12
Techniciens des services administratifs, comptables et financiers	41	71	76	75	9	16
Cadres des services administratifs, comptables et financiers	44	49	57	54	6	10
Dirigeants d'entreprise	48	16	15	33	1	4
Ensemble du domaine	42	71	72	73	7	13
<i>Ensemble des métiers</i>	<i>42</i>	<i>47,5</i>	<i>49,1</i>	<i>48,3</i>	<i>7,6</i>	<i>15,0</i>

* Les actifs récents ont achevé leurs études initiales depuis moins de dix ans.

** Les débutants sont les jeunes ayant achevé leurs études initiales au cours des quatre années précédant l'enquête.

Source : Insee, enquêtes Emploi 2008 à 2012 ; projections France Stratégie-Dares, scénario central

Pour en savoir plus

Les appels de citation figurant entre parenthèses dans le texte ne sont pas référencés ci-dessous mais dans la bibliographie générale du rapport.

- [1] Liaroutzos O. (2000), « De la secrétaire à l'assistante. Un processus qui requiert un accompagnement », *Bref*, n° 160, Céreq, janvier.
- [2] BPI (2010), *Étude prospective de la branche professionnelle des Experts comptables et Commissaires aux comptes et élaboration d'un répertoire des métiers*, OMECA.
- [3] Scouarnec A. (2012), *Chargé(e) de recrutement. Étude prospective métier*, Observatoire national des métiers de la fonction ressources humaines, IAE de Caen, juillet.
- [4] Apec (2012), *Les métiers des fonctions finance d'entreprise et comptabilité*, Les référentiels des métiers cadres, avril.

- [5] Fondeur Y. et Sauviat C. (2004), « Le conseil en management : un secteur “école” », *Travail et emploi*, n° 97, janvier.
- [6] Dares (2013), *Portraits statistiques des métiers 1982-2011*, domaine « L – Gestion, administration des entreprises », disponible sur le site internet de la Dares : travail-emploi.gouv.fr > [Etudes, recherches, statistiques de la Dares](#) > [Métiers et qualifications](#).
- [7] Rectorat de l'académie de Versailles (2007), « Le secrétariat », *Emplois et formations en Île-de-France – Notes d'informations*, juin.
- [8] Bouffartigue P. (2001), « Les métamorphoses d'un salariat de confiance : les cadres dans le tournant des années quatre-vingt-dix », *Travail et emploi*, n° 86, avril.
- [9] Apec (2013), *Les métiers de la fonction ressources humaines*, Les référentiels des métiers cadres, août.
- [10] Randstad (2005), *Étude Randstad sur l'évolution des métiers du secrétariat et de l'assistanat*.
- [11] Observatoire des métiers de l'expertise comptable, du commissariat aux comptes et de l'audit ; site internet : www.e-c-f.fr.
- [12] Observatoire des métiers de la gestion des ressources humaines ; site internet : www.e-rh.org.
- [13] Fédération française des métiers de l'assistanat et du secrétariat ; site internet : www.ffmas.com.
- [14] Ordre des experts comptables ; site internet : www.experts-comptables.fr.