



Métiers d'avenir

États des lieux du secteur de la finance

Recueil prospectif

Service d'analyse du marché de l'emploi et de la formation

Le Forem - Septembre 2013



Préambule

Le Forem a initié un projet centré sur la détection de métiers d'avenir pour la Wallonie d'ici les 5 prochaines années. Ce projet vise non seulement à adapter et améliorer l'offre de prestations en regard des évolutions du marché mais aussi à l'anticiper, que celle-ci soit organisée par le Service Public Régional de l'emploi ou par les nombreux acteurs présent sur le marché.

En septembre 2013, Le service de l'Analyse du Marché Et de la Formation du Forem (AMEF), après avoir consulté plus de 300 experts wallons, publiait une première analyse sur les métiers d'avenir pour la Wallonie.

Cette vaste étude balaie largement les différents facteurs d'évolution sectoriels et leurs effets présumés sur l'évolution des métiers (sans se limiter au cadre strict de la réserve de main d'œuvre).

Plusieurs évolutions ont été relevées. L'appellation « métiers d'avenir » regroupe des nouveaux métiers, des métiers dont le contenu va évoluer, s'hybrider et/ou des métiers pour lesquels l'effectif en postes de travail va croître. Une première liste de métiers d'avenir est proposée, conjuguant un fort intérêt stratégique pour le secteur d'activité avec les besoins en effectifs et en qualifications.

Ainsi pour chaque secteur d'activités considéré, la compilation des facteurs sectoriels en quatre grands domaines de transformation a été organisée :

- Les progrès techniques et les innovations technologiques favorisent l'adaptation constante des métiers ;
- Les facteurs économiques (p. ex. la mondialisation de la concurrence, la tertiarisation de nos économies) ont un impact direct sur l'organisation du travail, la répartition des tâches et la structuration des métiers/fonctions au sein des chaînes de valeur de l'entreprise ;
- Les facteurs réglementaires, les certifications et autres normalisations influencent directement ou indirectement les fonctions des personnes ;
- Les modes de vie des personnes (p.ex. l'individualisation des modes de vie) influencent l'économie et génèrent des nouvelles demandes sociales, etc.

Tous ces facteurs interagissent, influencent l'organisation des processus de fabrication des produits ou de livraison de services et impactent – variablement selon le secteur – les chaînes de valeurs au sein des organisations.

Secteur par secteur, le Forem a tenté de déterminer avec les experts contactés de quelle manière ces facteurs influenceraient, à moyen terme, un ensemble de métiers proposés.

Les pages qui suivent présentent les principaux enseignements tirés pour un secteur ainsi qu'une liste (non exhaustive) de métiers identifiés comme d'avenir pour la Wallonie.

Le lecteur intéressé par une vue transversale sur l'ensemble des secteurs étudiés peut se référer à la publication complète accessible via le site du Forem :

Le Forem, Métiers d'avenir : états des lieux sectoriels et propositions de futurs – recueil prospectif, septembre 2013

<http://www.leforem.be/chiffres/chiffres-et-analyses.html>



Finance

1. Principales Tendances

Ces dernières années, la crise financière et économique a fortement influencé le secteur. Le renforcement et la diversification des réglementations et autres impositions légales a profondément modifié les pratiques et activités.

Dans le même temps, l'image du secteur s'est détériorée. Le grand public, en tant que client, est de plus en plus informé et surtout, il devient quasi autonome dans les activités courantes de base.

Les évolutions technologiques liées au domaine de l'informatique ont entraîné des changements considérables dans la manière de travailler. Précurseur dans les Technologies de l'information et de la communication (TIC), le secteur de la finance est entré dans une dimension « full technology ». Les processus sont automatisés et les services à distance sont généralisés. Au sein des bureaux d'expertise comptable, fiscale et financière, ces évolutions technologiques jouent un grand rôle dans l'évolution de l'exercice des métiers. Les informations financières sont partagées via des supports électroniques.

La complexité des matières, des services, des produits sur lesquels portent l'activité ainsi que les obligations imposées en matière d'information ren-

forcent le besoin en spécialisation au détriment de professionnels « généralistes ».

Ces changements ont entraîné des modifications dans les besoins en personnel et dans la manière d'exercer les métiers. Mais dans un contexte de vieillissement de la population, il semble que des professionnels spécialisés resteront demandés dans les prochaines années. Cependant, les qualifications attendues pour exercer un métier dans ce secteur seront élevées.

2. Facteurs d'évolution

Technologiques

Parmi l'ensemble des secteurs d'activité, la finance est probablement l'un des précurseurs dans l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC). Depuis plusieurs années, la finance est entrée dans une dimension « full technology ». Afin d'augmenter l'efficacité, l'ensemble des processus sont maintenant automatisés et ce, jusqu'à la relation client gérée par les techniques de Client Relationship Management (CRM). En Belgique, 20 % des dépenses informatiques seraient réalisées par le secteur. Les transactions en libre-service sont devenues la norme. Les guichets automatiques deviennent des bornes de transactions partagées. Les services sont proposés à distance : banque, assurance et placement en ligne, mobile banking renforcé par l'utilisation de plus en plus répandue d'outils tels que les tablettes numériques et les smartphones.

Cette évolution a provoqué la quasi disparition des besoins en personnel liés aux traitements des opérations et à l'archivage et a profondément modifié la relation avec le client.

La masse d'informations sophistiquées qui circule entre le client, l'institution financière et les bases de traitement, via les réseaux informatiques, nécessite la mise en place d'architectures solides et sécurisées ainsi que le recours à du personnel ayant de hautes compétences en informatique (besoin d'informaticiens connaissant le secteur et ses pratiques).

Ces nouveaux modes de fonctionnement font apparaître un « nomadisme numérique » et souvent un éclatement géographique des prestataires de services (réagencement des points de vente, espace ouvert, mobilité accrue du personnel). Les connaissances de plus en plus étendues et pointues exigent un niveau élevé de compétences assuré par une politique de formation permanente dans des fonctions spécialisées (compétences techniques spécifiques et analytiques, maîtrise de logiciels, supervision des processus d'optimisation, gestion de la performance).

Néanmoins, selon certains acteurs du secteur, les ressources humaines joueront encore un rôle dans la finance de demain en ce qui concerne les transactions importantes ou très pointues où la nécessaire confiance du client ne pourrait reposer seule sur une totale automatisation.

Dans le domaine du courtage, les TIC permettent un accès direct à l'information relative aux possibilités d'assurance et à nombre de comparateurs d'assurance.

Au sein des activités de conseil en gestion et de comptabilité, l'utilisation, parfois intégrée (ERP – Enterprise Resource Planning), de logiciels de gestion devient la norme. Ils sont de plus en plus considérés comme des instruments indispensables de la gestion et du pilotage de l'entreprise. Des outils de gestion, de pilotage se développent dans les entreprises de toute taille. Les applications comptables se complexifient. Ici aussi, l'efficacité est recherchée au travers de l'automatisation des processus financiers internes aux entreprises. E-accounting ; e-archivage ; e-facturation ; e-auditing ; e-procurement s'implantent peu à peu, encouragés par diverses directives. Ainsi, par exemple, la directive européenne 2010/45 oblige à traiter la version électronique et papier de la même façon.

Les besoins en personnel liés aux traitements des opérations et à l'encodage tendent à disparaître (diminution de la charge de travail manuel). Des centres de services partagés voient le jour et la centralisation des opérations techniques des services financiers internes se poursuit.

Le financier doit maintenant maîtriser l'IT. Un autre défi est l'organisation d'une masse de plus en plus grande de données de gestion dont il faut assurer l'analyse et le reporting. Il faut développer les compétences pour gérer ces volumes et créer l'information utile à diffuser. Il est attendu des financiers qu'ils rendent l'information financière compréhensible en la mettant en perspective avec le business ; qu'ils conseillent mais qu'ils participent aussi à la maîtrise des activités. Des fonctions telles que le contrôle interne, le risk management, le pilotage de la performance ont maintenant fait leur apparition au sein des entreprises.

Économiques

La crise financière de 2008 a fortement fragilisé le système financier au niveau mondial (actifs douteux, toxiques, non liquides toujours présents, shadow banking, etc.) et mis à mal la santé financière des plus grandes entreprises du secteur. La crise économique qui l'a succédée ne permet pas encore le redressement des activités qui restent fragilisées. Des réorganisations et restructurations sont effectivement en cours chez les grands acteurs du secteur (issus du processus de consolidation et de restructuration déjà mené durant les années 1990). Cela dit, à ce jour, les pertes d'emplois ne se traduisent pas par des licenciements massifs car, en partie, compensées par les départs à la retraite. Les pertes d'emplois nettes ont davantage été constatées au sein des banques de financement et d'investissement, dans la gestion de patrimoine, dans les sociétés de bourse et les départements « marché ».

Le secteur poursuit sa mutation dans un environnement marqué par une croissance en berne et où la finance demeure un outil indispensable à l'activité économique. Parallèlement, le niveau d'épargne, élevé en Belgique supporte ainsi les activités de banques de détail. Les activités des institutions bancaires se recentrent sur le marché domestique. Dans ce contexte de crise et de mobilité croissante de la clientèle, aidée par les nouvelles technologies et la réglementation, la pression de la concurrence s'accroît. Pour conserver la clientèle, les acteurs du secteur centrent leurs efforts sur la relation client en proposant de nouvelles offres de produits et une proactivité accrue des chargés de clientèle.

Chaque année, des postes de travail s'ouvrent aux jeunes diplômés. De même, le secteur des assurances, malgré la crise économique, continue également de recruter. Le niveau de recrutement est élevé « il faut désormais au moins être bachelier pour démarrer et surtout pour évoluer vers d'intéressantes fonctions de cadres ». Et si le niveau d'études est un critère important, les aptitudes personnelles le sont tout autant. Il faut pouvoir s'adapter aux changements inhérents à tous les niveaux de fonctions et pouvoir développer une forte autonomie. À cela s'ajoute une tendance renforcée de l'usage de l'anglais comme langue de travail.

Au sein des institutions financières, le rôle des financiers sera de plus en plus tourné vers la satisfaction client, le conseil et l'expertise, l'innovation et l'adaptation à de nouvelles formes d'organisation. Les réseaux de distribution physiques sont optimisés et l'accent est mis sur les compétences relationnelles et en communication (voire pédagogiques), sans oublier les connaissances techniques assorties de polyvalence. Dans le même temps, les fonctions de pure exécution (guichetier, encodeur, etc.) disparaissent peu à peu.

Comme dans d'autres secteurs, la politique de délocalisation du backoffice ne semble cependant pas toujours atteindre ses objectifs. En raison des difficultés internes au secteur et de la situation économique générale, des mouvements de reconcentration des activités dans le pays d'origine voient le jour.

La crise économique entraîne et/ou renforce les difficultés des entreprises dans de nombreux secteurs. Certaines souffrent de lacunes en matière de gestion. Des spécialistes de la gestion et de l'organisation fi-

nançière des activités sont amenés à intervenir plus ouvertement au sein des entreprises ; en tant que salariés ou prestataires. Ils doivent pour cela maîtriser les processus de l'entreprise, souvent dépendant du secteur d'activité. Les métiers du chiffre s'orientent vers l'analyse, le conseil, l'aide à la décision, la prévention des difficultés et ce, avec les compétences pédagogiques permettant une bonne diffusion de l'information au client. Les métiers de la gestion, de la fiscalité, de la comptabilité, du contrôle financier poursuivent ainsi leur évolution d'un rôle de soutien essentiellement technique vers une fonction stratégique d'analyse et de conseil. Le rôle des financiers sera de plus en plus tourné vers le pilotage d'activités et la maîtrise des coûts.

L'ensemble de ces métiers nécessiteront un bon niveau (voire très bon) de qualification, des compétences techniques renforcées, un sens de la négociation, de la psychologie, une capacité d'écoute et une connaissance des législations et des activités des clients.

Réglementaires

Les réglementations auxquelles sont soumis les métiers de la finance et des chiffres sont devenues plus complexes et plus internationales.

Aux règles et législations traditionnelles (fiscalité, législation sociale et commerciale) viennent s'ajouter des dispositifs d'encadrement et/ou d'harmonisation liés à certaines activités du secteur : réglementation encadrant les crédits – notamment le crédit à la consommation –, la loi sur la continuité des entreprises et l'accompagnement des jeunes entreprises, la

lutte contre les fraudes et le blanchiment, la directive MIFID (construction d'un marché de capitaux plus intégré), la mise en œuvre SEPA (harmonisation de 3 types de produits bancaires en Europe : cartes de débit et de crédit, virements et domiciliations), DIA concernant les intermédiaires financiers, etc.

Pour contenir les dérives et les risques liés, le secteur des institutions financières se voit contraint à un renforcement des obligations réglementaires et à un retour vers une régulation plus poussée des banques et assurances après la dérèglementation commencée à la fin des années 1970. Les mesures prises sont par exemple :

- les normes prudentielles internationales Bâle et Solvency (dont l'augmentation du niveau des fonds propres pour une meilleure adéquation avec le profil de risque) ;
- la réforme du système belge de contrôle des établissements financiers et de la surveillance des marchés financiers ;
- les perspectives d'une séparation des activités de dépôt et des activités d'investissements et d'affaires ;
- la disparition d'un modèle totalement intégré de « bancassurance » par la volonté des autorités de contrôle de séparer ces activités ;
- les devoirs d'informations des clients sur la nature exacte des produits ;
- la taxe sur les transactions financières.

Des fonctions spécialisées permettent de mettre en place des systèmes de suivi et de contrôle interne pour assurer le respect de ces normes.

Pour également contenir les dérives et les risques liés, tant dans le secteur qu'au sein des services financiers

internes aux entreprises, le secteur du conseil en gestion et de la comptabilité voit également se renforcer les règles suivantes :

- indépendance dans l'audit ;
- instauration d'un contrôle révisoral obligatoire des comptes des plus grandes associations et fondations ;
- institutionnalisation des comités d'audit dans les entités d'intérêt public ;
- adaptation du cadre normatif en fonction des standards internationaux (ISA, ISAE, ISQC, ISRS, code éthique) ;
- renforcement des règles de déontologie et de conformité.

Tous doivent se conformer aux normes régulièrement édictées dans le cadre du référentiel comptable IFRS (International Financial Reporting Standards). Tout ceci concourt à l'essor des métiers de l'audit et du contrôle mais aussi à l'essor des besoins en compétences pédagogiques et en communication par l'ensemble des professionnels du secteur.

Au sein des institutions financières, le rôle des gestionnaires sera de plus en plus orienté vers le contrôle interne et l'évaluation des risques et la bonne application des règles de déontologie.

Sociétaux/démographiques/ culturels

La crise financière d'une part, et les pratiques de gestion mises en lumière dans certains secteurs d'activité d'autre part, ont engendré une crise de confiance et détérioré l'image des secteurs d'activités de la finance

et de la gestion. Pour certains, la fidélité de la clientèle s'en est trouvée affectée. D'autres ont vu leurs rôles et missions réanalysés et revus. Des questions d'éthique, de bonne gestion et de pratiques acceptables se sont posées. On voit ainsi émerger un secteur financier « équitable », « durable » (banques éthiques, produits socialement responsables, système de financement alternatif), bien qu'encore marginal par rapport à la finance traditionnelle.

La bancarisation de la population reste cependant très forte dans une société dont l'organisation dans de nombreux domaines rend quasi obligatoire la détention d'un compte bancaire.

Parallèlement, cette même société, secouée par les crises (financière, environnementale, économique, politique), fait face à un besoin de plus en plus prégnant de gérer, de maîtriser, d'assurer les choses, notamment via l'obligation légale de certaines assurances.

Ces tendances sont, par ailleurs, renforcées par les nouvelles technologies qui facilitent l'accès aux services et rendent le client quasi autonome. Celui-ci peut maintenant prendre en charge les activités courantes de base. Cette autonomisation semble être encouragée notamment par des coûts plus attractifs accordés aux services en ligne.

Le secteur est par ailleurs directement concerné par le vieillissement de la population tant au niveau des produits proposés que de son organisation.

Pour ce qui est des produits, l'augmentation de l'espérance de vie rend nécessaire une réforme du système

des pensions qui a déjà vu la naissance, en complément de la pension légale, d'un 2^{ème} et un 3^{ème} pilier. Parallèlement, le vieillissement de la population laisse augurer du développement d'assurances autonomie ou dépendance. Cette dernière est déjà obligatoire en Flandre. L'importance croissante d'une population âgée ayant bénéficié d'une situation économique plus favorable dans le passé et disposant de moyens financiers peut faire naître des produits financiers spécifiquement développés à leur intention. Ces développements impacteraient le volume d'activités tant des organismes financiers que des assureurs.

Au niveau de son organisation, le secteur financier connaît également dans son ensemble un vieillissement de la population des travailleurs : 30 % des salariés sont âgés de plus de 50 ans. Il s'agit là d'un défi majeur pour les années à venir qui impactera notablement les fonctions RH et de management du secteur ». Cela a des conséquences en termes de coaching et de management (gestion des générations dans les équipes, gestion de la diversité, accompagnement des carrières, etc.).

3. Évolution des métiers

Nouveau métier, métier dont les contenus évoluent ou métier avec un potentiel de croissance de l'emploi...

Après avoir décrit les principaux facteurs d'évolution qui pourraient influencer les secteurs de la finance en Wallonie dans les 3 à 5 ans, cette rubrique reprend les effets attendus sur certains métiers.

Sous-secteurs	Hybridation/changement des activités du métier (dont les contenus évoluent)	Potentiel de croissance (emploi)	Émergence, nouveaux métiers
Banque de détail		Conseiller clientèle	Analyste clientèle
	-	Risk manager	Responsable conformité (compliance officer)
	-	Informaticien	-
	-	Fonctions d'analyse et de contrôle	-
Gestion d'actifs		Conseiller patrimoine	Responsable conformité (compliance officer)
	-	Fiscaliste	-
	-	Fonctions d'analyse et de contrôle	-
Banque de financement et d'investissement		Fonctions d'analyse et de contrôle	Responsable conformité (compliance officer)
	Opérateurs de marché	Fonctions gestion des risques	-
	-	Informaticien	-

Comptables, fiscalistes, réviseurs	-	Contrôleur - Réviseur	-
	-	Fiscaliste, fiscalistes avec une spécialisation juridique	-
	-	Informaticien	-
	-	Contrôleur de gestion	-
	-	Analyste des risques	-
Assurance	-	Risk manager	Responsable conformité (compliance officer)
	-	Expert-comptable	Process manager (change management, lean management, risk assessment)
	-	Asset and Liability Management - gestion actif/passif)	-
	-	Actuaire	-
	-	Informaticien (business analyst, security IT)	-
	-	Fonctions d'analyse et de contrôle	-
Courtage	-	Courtier	-
Institutions publiques de contrôle	-	Fonction d'analyse	-
	-	Fonction de contrôle	-
	-	Fonction d'audit	-

Source : Le Forem

4. Zoom sur certains métiers

Sources et références : diverses sources ont été utilisées afin de recueillir l'information présentée pour chacun des métiers évoqués sous ce chapitre. En plus des descriptions reprises sur la plateforme en ligne du Forem « Horizons Emploi », dans les offres d'emploi déposées au Forem ainsi que dans le répertoire des métiers du Forem ou de Pôle emploi, les contenus présentés ont été enrichis d'informations issues de la littérature, de sites internet professionnels, sectoriels ou généralistes ou encore du témoignage d'experts internes et externes consultés. En fin de section, une rubrique regroupe les références bibliographiques et sites internet consultés.

4.1. Métier dont les contenus évoluent

■ OPÉRATEURS DE MARCHÉ

L'opérateur de marché réalise dans son domaine les ordres de placements ou d'achats de produits financiers relevant d'une cotation en Bourse. Il analyse les tendances des différents marchés, négocie les conditions de la transaction avec les intermédiaires.

Si ce métier a été touché dans un premier temps par la crise financière, le métier d'opérateur de marché reste, selon la littérature et certains acteurs du secteur, nécessaire dans un système de marchés. Il devrait toutefois évoluer en phase avec les évolutions de ses sphères d'activités : changements des règles et des limites, nouveaux produits, contrôle renforcé, responsabilisation, etc.

4.2. Métier dont les contenus évoluent et avec un potentiel de croissance de l'emploi

■ CONSEILLER CLIENTÈLE

Il accueille, visite, prospecte et développe une clientèle de particuliers ou de professionnels en vue de les fidéliser. Il leur vend des produits et des services financiers adaptés à leur profil et octroie des crédits de sa compétence. Le conseiller clientèle est amené à exercer sa fonction en présentiel au sein de l'entreprise ou chez le client, mais également à distance via les technologies de communication.

Après les récentes crises, le secteur financier tend à recentrer ses activités sur les marchés domestiques. Sous la pression de la concurrence, la relation avec le client est de plus en plus personnalisée et s'inscrit dans un environnement qui impose le suivi de règles en matière d'information sur la nature des produits proposés. Par ailleurs, le vieillissement des travailleurs du secteur et le nombre de départs à la retraite contribuent au maintien d'un potentiel d'emplois dans les métiers du conseil à court et moyen terme. Selon certains acteurs du secteur, les ressources humaines devraient continuer de jouer un rôle dans la finance de demain, surtout pour ce qui est des transactions financières importantes ou très pointues où la nécessaire confiance du client ne pourrait reposer sur une totale automatisation. D'autres, craignent cependant que l'usage de plus en plus poussé des TIC n'accroisse encore la délégation des tâches vers le client et leur autonomisation ; orientant ainsi l'emploi futur à la baisse.

■ CONSEILLER PATRIMOINE - GESTIONNAIRE PATRIMOINE

Il assure le suivi et développe les relations commerciales avec des clients disposant d'un patrimoine. Souvent spécialisé dans une catégorie de clientèle définie sur base de la hauteur du patrimoine à gérer, il analyse la situation patrimoniale, dresse un bilan, propose un diagnostic patrimonial et anticipe l'organisation de la gestion du patrimoine. Se basant sur ses connaissances en matière de droit fiscal, familial, social, il réalise des opérations d'ingénierie patrimoniale et élabore des solutions en vue d'optimiser le patrimoine. Il conseille la prise de décision en termes d'investissement et de placement en prenant en compte la fiscalité et les contraintes juridiques de chaque investissement. Il oriente vers les placements les plus judicieux et prend en charge ainsi tout ou partie des liquidités du client. Réalisant les placements financiers pour les clients, il devient le gestionnaire patrimoine. Là, il apprécie la tendance des différents marchés sur lesquels il intervient. Le gestionnaire de patrimoine négocie avec les organismes professionnels les conditions de la réalisation et suit l'exécution des ordres de placement. Bien que travaillant le plus souvent dans un établissement bancaire ou d'assurance, il peut également exercer sa fonction en tant qu'indépendant. Ce métier s'est développé ces dernières années. Il s'est également complexifié avec la multiplication des produits financiers et des règles juridiques et fiscales auxquels s'ajoute la régulation plus stricte du secteur. Parallèlement, la clientèle est mieux informée.

La maîtrise des risques a pris une dimension importante dans le secteur financier et donc dans l'ensemble de ses métiers. Optimiser du patrimoine, c'est agir en

matière de placement mais aussi d'imposition, de succession, etc. L'évasion fiscale s'est maintenant invitée comme une priorité dans le chef des états qui renforcent l'arsenal réglementaire en la matière. Dans un contexte de plus en plus réglementé et dans un secteur à la recherche de liquidités pour respecter les nouvelles normes, le métier évolue ici aussi en tenant compte des nouveaux outils technologiques, de l'accès facilité à l'information et de la demande du client à la recherche de conseils de plus en plus pointus.

4.3. Métiers avec un potentiel de croissance de l'emploi

■ RISK MANAGER

Le risk manager identifie, analyse, quantifie et évalue les dangers potentiels des activités en tenant compte des évolutions de l'environnement. Il met en œuvre des outils d'évaluation et de mesure de ces risques. Il conçoit de nouvelles procédures ou modifie les procédures existantes de façon à optimiser le contrôle du risque.

La conjoncture économique – et plus spécifiquement la fragilité du secteur financier notamment issue des prises de risques non gérées – mais également les effets des changements environnementaux (particulièrement perçus par le secteur des assurances) conduisent d'une part les entreprises à repenser la protection de leurs activités et d'autre part les autorités de contrôle à instaurer des obligations prudentielles. Selon la littérature, le risk manager déjà présent dans les organisations voit sa fonction se renforcer, quel qu'en soit le domaine (activités, processus, projets, contrats, sécurité, santé, environnement, information, etc.).

■ CONTRÔLEUR - RÉVISEUR

Le réviseur est plus particulièrement chargé de contrôler et de commenter les comptes annuels et la comptabilité d'une entreprise afin de vérifier qu'ils soient conformes à la réalité. Il certifie la régularité, la sincérité et la fiabilité des comptes, le plus souvent dans le cadre de missions ponctuelles successives. En tant que contrôleur, sa mission est de vérifier les comptes et les finances de l'entreprise et de veiller à ce que les exigences réglementaires qui s'appliquent à l'entreprise soient respectées. Il garantit la qualité du dispositif de contrôle, du système de mesure et de surveillance des risques vis-à-vis des autorités de tutelle. Il analyse les instruments de gestion financière ainsi que les systèmes utilisés dans ce contexte. Il peut être amené à donner un conseil ou une opinion en tant qu'acteur indépendant de l'entreprise.

Le renforcement des règles de déontologie et de conformité ainsi que l'exigence accrue de transparence envers les actionnaires, investisseurs et autres partenaires de l'entreprise accroissent le rôle des réviseurs en étendant notamment leur champ d'actions dans les secteurs publics et non marchands. À cela s'ajoute le souci de s'assurer contre tous les risques et notamment contre le risque d'une information erronée ou manipulée. Parallèlement, les règles propres à la mission de révisorat visent à instaurer une plus grande mobilité des prestataires entre entreprises dans le but de maintenir un maximum de recul, d'indépendance.

Dans le cadre du renforcement des règles dans différents secteurs, certains réviseurs d'entreprise se voient agréés par une autorité belge compétente pour

exécuter des missions au sein d'entités spécifiques. Ceci devrait concourir dans un contexte de vieillissement de la population des travailleurs, au maintien, voire à l'augmentation de la demande de ce profil professionnel dans les années à venir.

■ FISCALISTE

Le fiscaliste ou avocat-fiscaliste est un spécialiste du droit fiscal. Il étudie les implications fiscales des projets, conseille et assiste son employeur ou son client en matière fiscale. Le fiscaliste est de plus en plus spécialisé étant donné la complexité des matières fiscales.

Évoluant sans cesse au sein de chaque État (mais aussi, en Belgique, au sein de chaque région), la fiscalité atteint des degrés de complexité élevés qu'il faut maîtriser au niveau national mais aussi international dans un environnement permettant la mobilité des personnes et surtout des biens et patrimoines. La mise en lumière de l'évasion fiscale tend à accroître l'instauration de normes et règles et à encourager les échanges d'informations entre administrations fiscales ; échanges facilités ici aussi par les nouvelles technologies. Selon certains acteurs du secteur, la pression fiscale est ressentie comme de plus en plus forte. Le contexte évolue et pourrait aboutir à un bouleversement, particulièrement en Europe, en conduisant, peut-être à terme, à une convergence des politiques fiscales. Le profil de fiscaliste devrait donc continuer à être recherché tant dans les entreprises, les cabinets de conseil spécialisés qu'au sein des administrations fiscales chargées de mettre en œuvre la politique fiscale des États et régions qui doivent assurer le financement de leurs politiques et le soutien à l'activité économique.

■ CONTRÔLEUR DE GESTION

Le contrôleur de gestion contrôle, mesure et analyse l'activité de l'entreprise sur base des comptabilités et élabore divers indicateurs qu'il communique dans des tableaux de bord. Il met au point des outils et procédures de contrôle pour assurer le suivi des activités et vérifie l'atteinte des objectifs en analysant les écarts constatés. Il participe à la planification et l'élaboration des budgets ainsi qu'à l'élaboration des systèmes d'information de gestion. Le contrôleur de gestion aide ainsi la direction dans l'orientation et le suivi de la stratégie fixée et participe à la définition des objectifs et à l'anticipation des résultats. Selon l'entreprise, le contrôle de gestion peut être scindé en plusieurs spécialités/ domaines (budget, production, vente, etc.).

Les évolutions technologiques ont permis une mondialisation des échanges et, par là, un accroissement de la concurrence. La crise économique renforce la volonté des entreprises de maîtriser leurs coûts et leur compétitivité. Elles doivent pour cela s'assurer de la maîtrise des activités et anticiper les évolutions.

Ces mêmes évolutions technologiques ont permis à ces mêmes entreprises de construire des systèmes d'information intégrés permettant de couvrir l'ensemble des activités mais aussi l'environnement de l'entreprise ; leur assurant ainsi une vision globale et stratégique nécessaire pour pérenniser l'entreprise. La tenue des comptes ne se résume plus au seul respect des obligations légales. Le contrôleur de gestion, déjà implanté dans les grandes entreprises, voit ses activités se développer au sein de plus petites structures ; soit en interne notamment par l'évolution des activités du

responsable comptable et/ou financier ; soit en externe par l'appel à un prestataire de service spécialisé.

■ EXPERT-COMPTABLE

L'expert-comptable tient les comptes annuels et établit les déclarations fiscales. Il assure la régularité, la sincérité et la fiabilité des comptes de l'entreprise par rapport à la législation et aux normes et étudie pour cela les pièces comptables. Généraliste, il conseille et assiste en matière fiscale, juridique et financière.

Comme les autres métiers du chiffre, le métier d'expert-comptable subit l'influence de normes et de réglementations perçues comme de plus en plus contraignantes et de plus en plus contrôlées ; mais également du besoin qu'ont les entreprises et ses partenaires de disposer d'informations claires et précises en matière de gestion. Dès lors, les techniques comptables sont de plus en plus complexes afin de traduire au mieux les réalités des entreprises. Par ailleurs, la nécessité perçue de maintenir un tissu économique sain en évitant au maximum les problèmes de gestion et les faillites, amène à encourager l'appel à ces spécialisations dans toutes les entreprises, y compris les plus petites.

■ ACTUAIRE

En utilisant les connaissances en mathématique, économie et statistiques, il coordonne le traitement des données, analyse et effectue des calculs de probabilités. Il modélise les événements à venir. Il contrôle les provisions, établit le montant des primes et estime les réserves d'argent dont la société d'assurances a besoin pour faire face aux engagements financiers pris

vis-à-vis des assurés. Il fixe la tarification de contrats spécifiques. Il analyse les évolutions du marché en réalisant des études internes et des études comparatives. Il communique et informe via des rapports et tableaux de bord. Il conseille les services opérationnels et la direction.

Le souhait de plus en plus présent de maîtriser les risques et de contrôler l'avenir entraîne la nécessité d'identifier les éléments de risques (le métier de risk manager s'est ainsi développé) mais aussi et surtout d'en maîtriser les conséquences, notamment financières. Parmi les risques, se trouvent les risques liés au décès, à la pension, à la santé, aux accidents. Dans une société vieillissante dont l'organisation du système de pensions est en constante évolution, la quantification des risques financiers encourus dans ces domaines semble impérative. D'autres domaines de risques apparaissent à la lumière des évolutions récentes (la crise financière ayant modifié la perception des risques de solvabilité, la crise environnementale faisant craindre les conséquences financières de changements dont l'ampleur et les conséquences sont encore discutés, etc.). Dans le même temps, des exigences en matière de solvabilité sont imposées au secteur financier. Selon certains acteurs du secteur, ces facteurs devraient maintenir, sinon accroître, les recrutements dans le métier d'actuaire.

■ ASSET AND LIABILITY MANAGEMENT (ALM) – GESTION ACTIF/PASSIF

Il analyse la situation du bilan et son évolution probable sur un horizon de planification, en fonction de variables vis-à-vis desquelles il précise des anticipations

(taux d'intérêt, développement commercial, indicateurs macro-économiques et autres variables du marché). Il estime et pilote l'équilibre entre les ressources et les emplois au regard des risques pris par l'établissement sous contrainte d'un niveau de rentabilité et d'un cadre réglementaire précis.

Dans le cadre de la gestion des risques, dans un contexte de crise et vu les exigences en termes de solvabilité et de normes comptables, la fonction ALM devient stratégique au sein des entreprises, notamment les établissements d'assurance. Un pilotage prospectif des activités doit être mené en suivant entre autres l'évolution du bilan.

■ COURTIER D'ASSURANCE

Travaillant comme indépendant, il recherche le meilleur produit d'assurance pour des particuliers ou des entreprises. Pour cela, il prospecte sur l'ensemble des sociétés d'assurance et gère les contrats qu'il a négocié pour ses clients.

Selon les acteurs du secteur, le métier de courtier en assurance devrait continuer à se développer, notamment auprès d'une clientèle de petites et moyennes entreprises à la recherche d'une maîtrise de leurs risques, de conseil en la matière et surtout de soutien dans la gestion des sinistres. Ceci est moins certain pour la clientèle des particuliers disposant maintenant d'accès direct via internet à un ensemble de produits standards couvrant leurs besoins. Le courtage semble pourtant toujours soutenu par les compagnies d'assurance comme canal de distribution et le vieillissement de la population des travailleurs du secteur laisse augurer d'une demande future dans ce métier.

■ AUDITEUR

Il examine les comptes et la gestion des organisations, mais aussi les processus liés aux activités. Il analyse les informations mises à sa disposition et s'entretient en profondeur avec les acteurs clés des organismes audités afin notamment de vérifier la conformité avec les normes et la législation en vigueur. Il rend compte de son diagnostic et de ses recommandations. Il est en charge de la préparation des rapports d'audit et du suivi des procédures.

Les auditeurs sont recherchés tant par les grands cabinets d'audit que par de plus petites structures. Ils sont également recherchés par les entreprises qui, dans un souci d'amélioration des activités, de qualité, de compétitivité et/ou de respect des règles, développent dans leur organisation un service d'audit interne. Cette évolution touche également le secteur public dans un objectif de « bonne gouvernance » et de transparence de plus en plus exigé. Dans le même temps, l'audit se diversifie en abordant des domaines tels que les ressources humaines ou la responsabilité sociale.

■ INFORMATICIEN

Gestionnaire d'exploitation informatique ; analyste informatique ; développeur d'applications ; développeur système ; web développeur ; spécialiste de réseaux ; analyste business ; security IT

Il assure la mise en service, le fonctionnement et le maintien des outils informatiques en appliquant les dispositions et procédures prévues dans l'entreprise. Selon sa spécialisation, il est ainsi amené à : gérer un parc informatique (serveurs, postes de travail, logi-

ciels, périphériques, etc.) ; concevoir des applications informatiques ; participer à la réalisation et à la maintenance d'applications informatiques ; mettre en place des architectures de réseau de communication informatique ou basées sur un système d'exploitation ; élaborer des solutions qui découlent de l'analyse des besoins fonctionnels de l'entité pour laquelle il travaille ; modéliser et documenter des systèmes informatiques complexes ; développer de nouveaux sites ; assurer la sécurité en analysant les menaces et les vulnérabilités au sein des différents projets du département informatique et proposant les contrôles adéquats en vue de maintenir le risque résiduel à un niveau acceptable.

Selon la littérature, la révolution des TIC dans le secteur financier depuis trois décennies a fait de l'informaticien, quelle que soit sa spécialisation, le métier du support par excellence. Cette évolution, et l'importance des métiers de l'informatique qui en résulte, se poursuit avec l'implantation des services mobiles.

4.4. Métiers en émergence, nouveaux métiers

■ RESPONSABLE CONFORMITÉ (« COMPLIANCE OFFICER »)

Le responsable conformité s'assure du respect des normes et des process et vérifie que les principes fondamentaux de l'entreprise soient pris en compte et déclinés quel que soit le métier ou le domaine d'application. Il évalue, contrôle, informe et conseille afin que l'entreprise se conforme à la réglementation bancaire et financière en vigueur. Les bouleversements concernant le secteur financier ces dernières années ont en-

trainé un renforcement des règles de déontologie et de conformité. Les exigences éthiques sont de plus en plus présentes. La volonté de régulation augmente les règles applicables au secteur et renforce le suivi rigoureux de celles-ci. L'autorégulation au sein des services opérationnels ayant montré ses limites, une fonction spécifique, détachée des activités, veillant à la mise en œuvre de toutes actions permettant de se conformer aux règles en vigueur et à venir, croît en importance dans l'ensemble du secteur financier. Selon la littérature, chaque établissement se doit (ou se devra) de mettre en place (en interne ou via un prestataire externe) une fonction de conformité indépendante dotée de moyens suffisants.

■ ANALYSTE CLIENTÈLE

Il recueille et analyse l'information relative aux clients (notamment en termes de situation financière) afin d'en déterminer le profil. Il cherche à comprendre les comportements et les besoins des clients au travers des analyses, des études et des sondages. Il détermine ainsi les grands groupes de clients. Il étudie le positionnement de l'entreprise et de ses produits ; notamment au travers de la satisfaction des clients. Sur ces bases, il peut être amené à conseiller l'une ou l'autre action selon les risques et opportunités détectées ; en collaboration avec les services commerciaux.

Dans un contexte de crise et de mobilité croissante de la clientèle, aidée par les développements technologiques et par les réglementations visant à favoriser la concurrence dans l'intérêt du consommateur, il devient impératif de bien connaître son client et ses besoins afin d'adapter au mieux les services et ainsi

de conserver, et accroître la clientèle ou positionner l'organisation dans un environnement plus concurrentiel (intelligence stratégique). Parallèlement, le volume des données à traiter et analyser ne cesse d'augmenter. Les besoins d'analyses détaillées dont les résultats sont nécessaires aux chargés de clientèle devraient accentuer une différenciation de fonction entre d'une part les fonctions commerciales et de conseil et d'autre part la fonction spécifique d'analyse.

■ PROCESS MANAGER

Le process manager accompagne dans l'appropriation de nouvelles méthodes, de nouveaux processus ou de nouvelles applications. Il conseille dans la conduite des changements en aidant à la définition de stratégies. Il assiste dans la mise en œuvre des actions planifiées.

Les développements technologiques et réglementaires, la diversification de la clientèle et des interlocuteurs, les réorganisations et restructurations dans un contexte de crise, le vieillissement des travailleurs du secteur, l'intensification de la concurrence, etc. sont autant d'éléments qui nécessitent d'adapter les manières de faire et les processus d'organisation au sein des entreprises, qu'elles soient actives dans le secteur financier ou dans un autre secteur. Ainsi, selon la littérature, des « process manager » (internes ou prestataires de service) sont et seront de plus en plus souvent amenés à accompagner les équipes dans l'élaboration et la mise en œuvre de changements, en veillant à l'adoption de ces changements au sein de l'ensemble de l'entreprise. Selon les experts consultés, cela devrait notamment être le cas dans le secteur des assurances.

Références Bibliographiques

ABB, *Vade-mecum statistique du secteur bancaire 2005*, 2006.

APEC, *Les métiers du secteur de la banque – Référentiel des métiers cadres du secteur de la banque*, 2012.

ANDERSON (R.), *Quelles leçons à tirer de la grande crise financière de notre temps ?*, Regards économiques, IRES, n° 96, juin 2012.

Assuralia, *Constat et perspectives 2012-2013*, 2013.

Assuralia, *L'emploi dans le secteur de l'assurance en 2011*, AssurInfo, n° 37, 6 décembre 2012.

CESBRON (C.), *L'impact de la réglementation de Bâle III sur les métiers des salariés des banques*, Observatoire des métiers de la banque, novembre 2012.

Commission européenne, *Services financiers - Analyse sectorielle détaillée des compétences naissantes et activités économiques dans l'Union européenne*, 2009.

Deloitte, *Pilotage de la performance dans la banque de détail - Panorama des pratiques et perspectives*, février 2012.

Febelfin, *Rapport annuel 2011*, 2012.

FOPAS, *Les besoins sectoriels futurs de compétences et de formations*, e-Zine Accent, n° 32, 2012.

HINDRIKS (J.), GOLLIER (C.) *Changer la finance !*, Regards économiques, IRES, n° 99, novembre 2012.

IEC, *Rapport annuel 2011*, 2012.

IRE, *Rapport annuel 2011*, 2012.

Le Forem, *Les attitudes et les pratiques à l'égard de la gestion des ressources humaines dans l'écosystème des services financiers en Région wallonne*, 2008.

VINCENT (A.), *Restructurations et réductions d'emplois dans le secteur bancaire belge*, Les analyses du CRISP en ligne, CRISP, décembre 2012.