

# Gestion, administration des entreprises

## Vers un besoin de qualification et de compétences plus élevées

Plus de 12 500 actifs martiniquais occupent un emploi du domaine professionnel de la gestion et administration des entreprises, composant 10 % des actifs occupés de l'île. Entre 2008 et 2013, l'emploi de ce domaine a reculé, de 0,4 % par an. Cette tendance est le reflet sur la période de la moindre dynamique économique de l'île, ces métiers s'exerçant dans une multitude de secteurs économiques (commerce, activités de soutien aux activités générales des entreprises, activités juridiques, comptables, de gestion, santé, construction, etc.). Néanmoins, quelques familles de métiers se démarquent par une évolution à la hausse. Parmi eux, l'emploi des cadres augmente de 1,7 % par an et celui des techniciens de 0,7 % par an. En 2013, ces deux familles de métiers représentent trois emplois sur dix du domaine. À l'inverse, les employés administratifs d'entreprise et ceux de la comptabilité diminuent respectivement de 1,2 % et 2,3 % par an entre 2008 et 2013. Néanmoins, ils forment les plus importants effectifs, concentrant près de 40 % de l'emploi du domaine. Cette tendance du repli des postes d'employés au profit de la création de postes de techniciens ou d'expert n'est pas spécifique à la Martinique. Les différents métiers de ce domaine professionnel ont particulièrement évolué grâce aux avancées des technologies numériques. Les fonctions des travailleurs deviennent moins répétitives mais nécessitent une plus grande polyvalence. Les postes requièrent davantage de compétences analytiques et d'expertise.

### Des conditions d'emploi favorables

La répartition par tranches d'âges des emplois du domaine de la gestion et administration des entreprises est globalement

équilibrée. Les personnes de 55 ans et plus représentent 15 % des travailleurs et 24 % sont âgées de moins de 35 ans. L'âge médian s'élève à 44 ans, proche de celui de l'ensemble des actifs occupés de l'île (45 ans). Toutefois, cette relative jeunesse concerne majoritairement les employés, techniciens et les secrétaires. En effet, 31 % des seniors du domaine sont cadres ou dirigeants d'entreprises, tandis que ces deux familles professionnelles ne représentent que 22 % de l'ensemble des emplois du domaine. Ceci résulte de l'exigence plus fréquente d'un niveau d'expérience plus élevé pour occuper ces emplois, de même qu'un niveau de qualification plus haut. L'accès aux emplois de cadres peut être plus tardif, suite à une mobilité ascendante d'employés ou de techniciens. Par ailleurs, les départs à la retraite se font également à des âges plus tardifs dans ces deux familles de métiers.

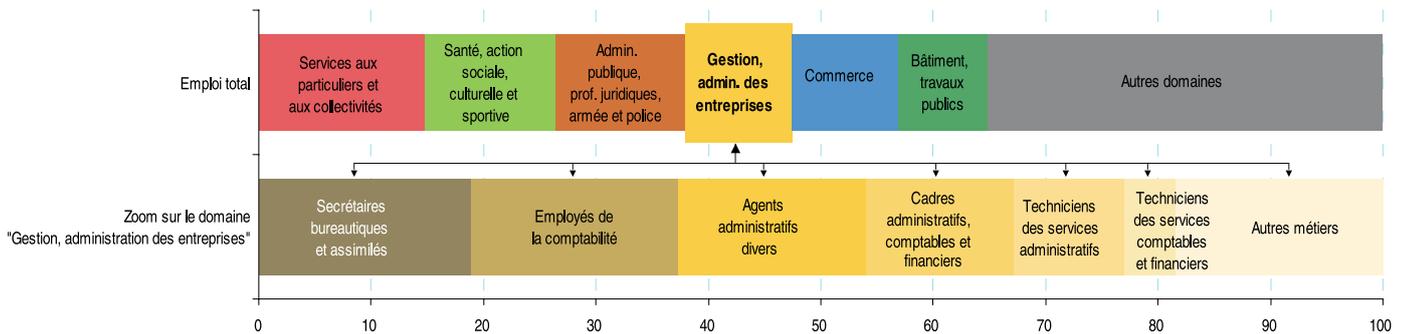
Les différents métiers de la gestion, administration des entreprises ne souffrent pas d'un manque d'attrait, les conditions de travail étant plutôt favorables. Le principal risque relevé est celui de l'intensité du travail par la nécessité de devoir se dépêcher, de réaliser des tâches non prévues, etc. Ces métiers requièrent dorénavant une adaptation rapide et continue aux innovations technologiques ainsi qu'aux évolutions et modifications réglementaires et normatives. Le domaine professionnel comprend une faible part de personnel employé dans le cadre d'un contrat à durée limitée (moins de 10 %), pouvant participer à l'attractivité des métiers. Cet attrait est conforté par le faible taux de turn-over des salariés des familles de techniciens et de cadres. Le non-salariat concerne uniquement les dirigeants d'entreprises et un cinquième des cadres.

### Un domaine professionnel féminisé

Néanmoins, en 2017, 30 % des projets de recrutement de ce domaine professionnel ont été jugés difficiles ; et ces difficultés sont observées pour toutes les familles de métiers du domaine. L'accès à ces emplois est généralement conditionné par un niveau de qualification plutôt élevé. Près de la moitié des actifs du domaine est titulaire d'un diplôme post-bac. En outre, l'élévation du niveau de qualification devrait s'accroître en lien avec la progression des métiers les plus qualifiés de techniciens et de cadres. Sur l'île, 35 % des techniciens des services administratifs, comptables et financiers et les trois quarts des cadres possèdent un diplôme supérieur à bac+2. La faible proportion de non-diplômés peut également s'expliquer par la relative jeunesse des effectifs du domaine, les nouvelles générations étant plus souvent diplômées.

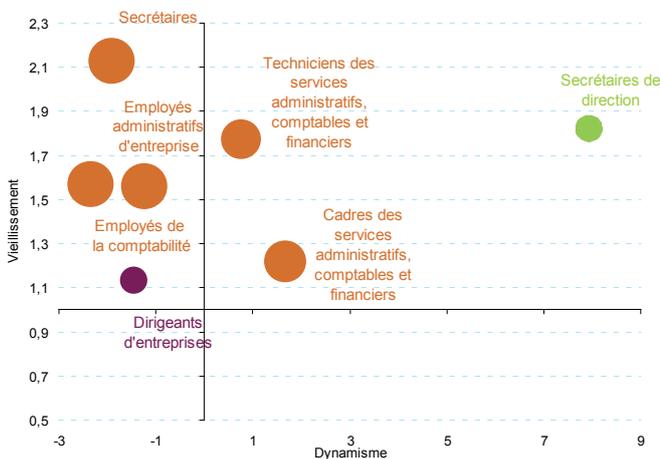
Dans un domaine professionnel où les métiers sont physiquement moins exigeants, les emplois de la gestion et d'administration des entreprises sont particulièrement féminisés avec trois travailleuses pour un travailleur. Elles sont majoritairement présentes dans l'ensemble des familles professionnelles à l'exception de celles des dirigeants d'entreprises (24 % de femmes). En particulier, elles représentent plus de 90 % des effectifs parmi les familles de secrétaires, secrétaires de direction et d'employés de la comptabilité. ■

**38 Poids de l'emploi du domaine de la gestion, administration des entreprises dans l'emploi total et répartition de ce domaine selon les principales familles de métiers (niv. fap 225) qui le composent en 2013 (en %)**



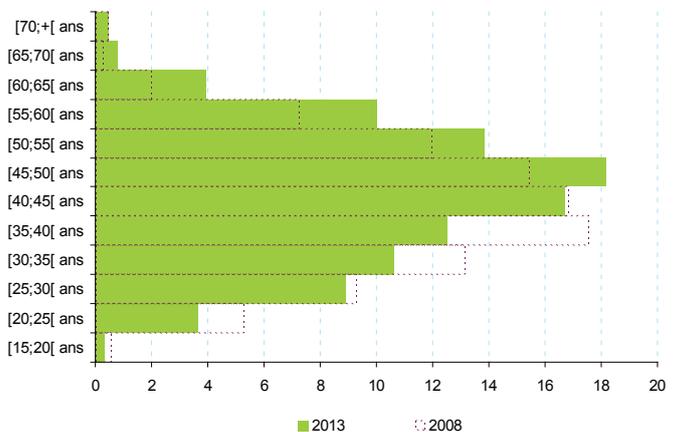
Lecture : le domaine de la gestion, administration des entreprises représente 12% des emplois parmi lequel 10% sont des techniciens des services administratifs.  
 Source : Insee, recensement de la population 2013 (exploitation complémentaire au lieu de travail).

**39 Dynamisme et vieillissement des familles professionnelles (niv. fap 87) du domaine de la gestion, administration des entreprises entre 2008 et 2013**



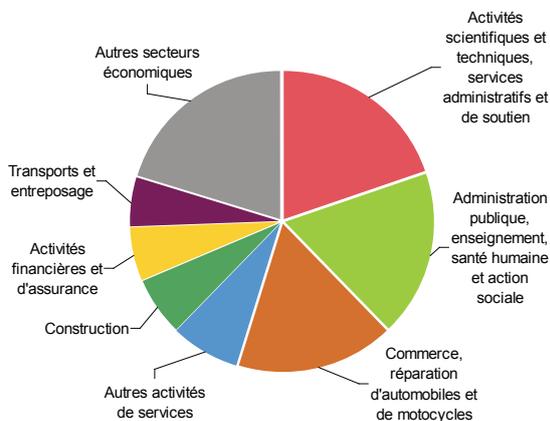
Lecture : les cadres des services administratifs, comptables et financiers représentent 15% de l'emploi du domaine. L'emploi y a augmenté de 1,7% par an entre 2008 et 2013. La part des seniors se situe entre 12% et 20%. Cette part a légèrement augmenté par rapport à 2008.  
 Source : Insee, recensements de la population 2008 et 2013 (exploitations complémentaires au lieu de travail).

**40 Pyramides des âges du domaine professionnel de la gestion, administration des entreprises en 2008 et 2013 (en %)**



Lecture : en 2013, 12% des effectifs du domaine de la gestion, administration des entreprises ont entre 35 et 39 ans.  
 Source : Insee, recensements de la population 2008 et 2013 (exploitations complémentaires au lieu de travail).

**41 Répartition de l'emploi du domaine professionnel de la gestion, administration des entreprises par secteur économique en 2013 (en %)**



Lecture : en 2013, 20% des emplois du domaine relèvent du secteur économique des activités scientifiques et techniques, services administratifs et de soutien.  
 Source : Insee, recensements de la population 2013 (exploitations complémentaires au lieu de travail).

**42 Proportion d'actifs occupés exposés aux facteurs de risques psychosociaux (RPS en 2013, en %)**

Gestion, administration des entreprises	
Intensité du travail et pression temporelle	65
Manque d'autonomie, de marges de manœuvre	56
Demande émotionnelle	33
Rapports sociaux difficiles	65
Manque de coopération, de soutien	35
Conflits, harcèlement	24
Manque de reconnaissance	42
Conflits de valeurs	37
Insécurité économique	24
Exposé à 3 dimensions ou plus	55
Exposé aux 6 dimensions de RPS	4

Champ : France entière ; ensemble des actifs occupés.  
 Source : Dares-Drees-DGAFP-Insee, enquêtes Conditions de travail ; traitement Dares.

# Fiche métier

## Cadres administratifs, comptables et financiers (hors juristes)

En 2013, la Martinique compte plus de 1 600 cadres administratifs, comptables et financiers. Ils représentent 13 % de l'emploi de leur domaine professionnel et 1,3 % de l'emploi martiniquais. Cette famille d'emplois regroupe différents métiers parmi lesquels notamment : expert-comptable, directeur administratif et financier, contrôleur de gestion. Contrairement à plusieurs autres familles professionnelles de la gestion, administration des entreprises, la dynamique de l'emploi des cadres est plutôt favorable. L'emploi progresse de 1,6 % par an entre 2008 et 2013 contre - 0,4 % pour l'ensemble des métiers du domaine. Les activités ayant intégré les innovations technologiques, ils ne consistent plus uniquement en la réalisation de tâches administratives. Les besoins en matière de fonction d'expertise, de conseil et de contrôle interne ne cessent de progresser. En conséquence, les métiers de la gestion, administration des entreprises s'orientent davantage vers des fonctions dites stratégiques au détriment de fonctions supports.

Comme pour l'ensemble du domaine professionnel, les cadres des services administratifs, comptables et financiers se répartissent entre différents secteurs économiques. Plus précisément, près d'un tiers de ces cadres évoluent dans le secteur des activités scientifiques et techniques, services administratifs et de soutien. Cette part est nettement supérieure à celle de l'ensemble du domaine (20 %) et confirme la technicité et la spécificité de leurs fonctions. Ils sont plus présents dans des sociétés opérant en tant que prestataires externes que directement dans les entreprises. De plus, en Martinique, l'emploi dans ce secteur économique peut être conforté en raison de la part élevée d'établissements sans salarié ou de petite taille. Les indépendants font généralement appel à un prestataire pour l'établissement de leur comptabilité et les plus petites entreprises employeuses peuvent externaliser ce type de services. Le non-salariat occupe un cadre sur cinq.

L'expertise-comptable fait notamment partie des professions libérales réglementées, pour lesquelles les conditions d'activité sont strictement encadrées par un ordre professionnel.

### Une proportion des seniors qui tend à s'accroître

Les effectifs des cadres administratifs, comptables et financiers sont plus âgés comparativement à l'ensemble du domaine. En 2013, 20 % ont 55 ans et plus, et ce vieillissement tend à s'accroître rapidement (17 % de seniors en 2008). Cependant, cette proportion élevée de seniors résulte en partie de l'exigence d'une expérience qui s'ajoute au niveau de diplôme. Ainsi, une part non négligeable des cadres est issue de mobilité ascendante de techniciens, d'employés du même domaine professionnel. Des mobilités professionnelles se réalisent également entre des postes de cadres d'autres domaines professionnels (banque et assurances, industrie, etc.). L'attractivité des métiers et les conditions d'emploi favorables impliquent un faible turn-over associé aux salariés de cette famille de métiers. En effet, celui-ci figure, en Martinique, parmi les familles de métiers aux plus faibles taux de turn-over. L'insularité peut accentuer cette caractéristique. Le marché de l'emploi des cadres et les possibilités de changements d'entreprise peuvent être plus restreints.

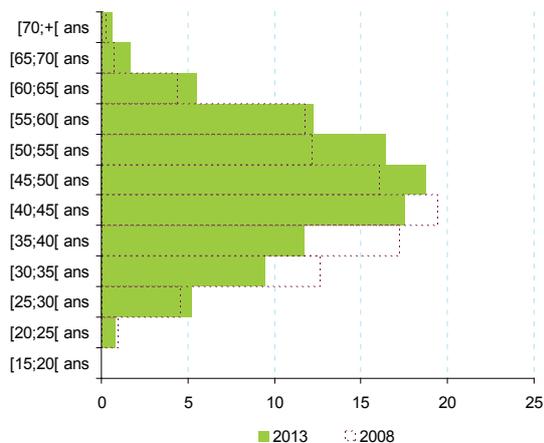
### Des projets de recrutement jugés difficiles

Un niveau de formation élevé reste le principal critère d'accès à ce type de métiers. En Martinique, 80 % sont titulaires d'un diplôme supérieur à bac + 2. Toutefois, outre le diplôme, la recherche de profils expérimentés peut en partie expliquer les possibles tensions relatives à ces métiers. L'évolution des fonctions induit un développement de l'expertise et la gestion de projets pour lesquelles l'ex-

périence professionnelle prévaut. Ainsi, sur la période 2015-2017, la moitié des projets de recrutement de ces cadres a été jugée difficile. Cette problématique se retrouve également en Guadeloupe où l'on constate ces difficultés. Une partie des natifs des Antilles qui ont suivi une formation en France hexagonale, peuvent y trouver plus rapidement un premier emploi correspondant à leur cursus. De même, les jeunes diplômés peuvent décider de quitter l'île, les opportunités de premier emploi étant plus importantes dans l'Hexagone. Par la suite, ils n'envisageront pas obligatoirement un retour, les possibilités d'évolutions et de carrières pouvant apparaître plus larges en Hexagone. Les retours, s'ils se réalisent, semblent s'effectuer à un âge plus tardif et participe au vieillissement des effectifs dans cette famille de métiers. En 2013, 60 % des cadres administratifs, comptables et financiers sont natifs de l'île et seul un quart a 40 ans ou moins. *A contrario*, près de 40 % des cadres non natifs de la Martinique sont âgés de 40 ans ou moins.

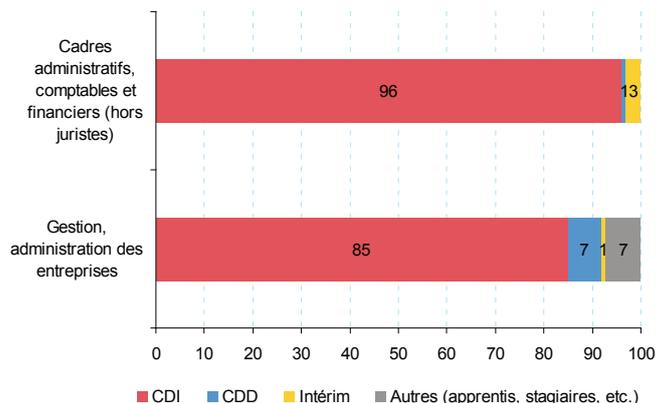
En 2013, bien que la proportion de femmes ait augmenté de deux points par rapport à 2008, ces dernières (47 %) sont légèrement moins nombreuses que les hommes. Elles sont nettement plus présentes parmi les cadres des ressources humaines et du recrutement. Cependant, cette part parmi les cadres administratifs, comptables et financiers devrait s'inverser dans les années à venir. D'une part, les effectifs de femmes cadres sont plus jeunes. Elles forment près de 60 % des cadres âgés de moins de 40 ans et seulement 40 % de ceux de 55 ans et plus. D'autre part, les femmes sont également majoritaires chez les techniciens et employés qui pourraient devenir de potentielles candidates à des postes de cadres. ■

**43** Pyramides des âges de la famille professionnelle des cadres administratifs, comptables et financiers (hors juristes) en 2008 et 2013 (en %)



Lecture : en 2013, 12% des cadres administratifs, comptables et financiers ont entre 35 et 39 ans.  
 Source : Insee, recensements de la population 2008 et 2013 (exploitations complémentaires au lieu de travail).

**44** Répartition des salariés par conditions d'emploi (en %)



Lecture : 85% des salariés du domaine professionnel de la gestion, administration des entreprises ont un CDI.  
 Source : Insee, EEC 2014, 2015, 2016.

**45** Pyramides des âges par sexe de la famille professionnelle des cadres administratifs, comptables et financiers (hors juristes) en 2008 et 2013 (en %)



Lecture : en 2013, les femmes âgées entre 30 et 34 ans représentent 5,6% des cadres administratifs, comptables et financiers, les hommes de la même tranche d'âge en représentent 4%.  
 Source : Insee, recensements de la population 2008 et 2013 (exploitations complémentaires au lieu de travail).

**46** Chiffres clés

	Famille professionnelle		Domaine professionnel	
	Cadres administratifs, comptables et financiers (hors juristes)		Gestion, administration des entreprises	
Âge médian		46		44
Part des 55 ans et plus (en %)		20		15
Part des femmes (en %)		47		75
Part des natifs de la région (en %)		59		78
Part de non-salarié (en %)		20		9
Aucun diplôme (en %)		0		5
Qualification dominante (en %)				
1ère spécialité de formation			Echanges et gestion : 54 %	Echanges et gestion : 49 %
2ème spécialité de formation			Sciences humaines et droit : 15 %	Communication et information : 14 %
Salaire horaire net médian (en €)		23,4		12,9
Turnover (en %)		14		24
Principal secteur d'activité (en %, NA niv. 17)		Activités scientifiques et techniques, services administratifs et de soutien : 31%		Activités scientifiques et techniques, services administratifs et de soutien : 20%

Codes ROME correspondant à la famille professionnelle : M1201 : Analyse et ingénierie financière ; M1202 : Audit et contrôle comptables et financiers ; M1204 : Contrôle de gestion ; M1205 : Direction administrative et financière ; M1206 : Management de groupe ou de service comptable ; M1207 : Trésorerie et financement ; M1402 : Conseil en organisation et management d'entreprise ; M1403 : Études et perspectives socio-économiques ; M1203 : Comptabilité.

Sources : Insee, recensement de la population 2013 (exploitation complémentaire au lieu de travail), EEC 2014, 2015, 2016, DADS 2013, 2014.

# Fiche métier

## Techniciens des services comptables et financiers

En 2013, les techniciens des services comptables et financiers représentent 4,5 % des emplois relevant du domaine de la gestion, administration des entreprises. Ils sont 2,2 fois moins nombreux que les techniciens des services administratifs mais se caractérisent par un niveau de qualification plus élevé et spécialisé. Près de 80 % d'entre eux sont titulaires d'une qualification post bac contre 67 % pour les techniciens de services administratifs. En effet, réalisant des tâches plus spécifiques, 78 % des techniciens des services comptables possèdent un diplôme spécifique à la comptabilité, gestion et 11 % au domaine de la finance, banque, assurance, immobilier. À l'inverse, les spécialités de diplômes sont nettement plus variées pour les techniciens de services administratifs, bien que la comptabilité, gestion demeure la spécialité de diplôme la plus fréquente. Par ailleurs, les projets de recrutement sont entre 2015 et 2017, plus nombreux pour les techniciens comptables que ceux des services administratifs. Sur la période, 37 % des projets ont été jugés difficiles, ce qui peut s'expliquer par la recherche de profils plus expérimentés.

### Un vieillissement rapide des effectifs

Entre 2008 et 2013, les effectifs restent stables, en légère augmentation (+ 0,7 % par an). Conformément à l'évolution des métiers

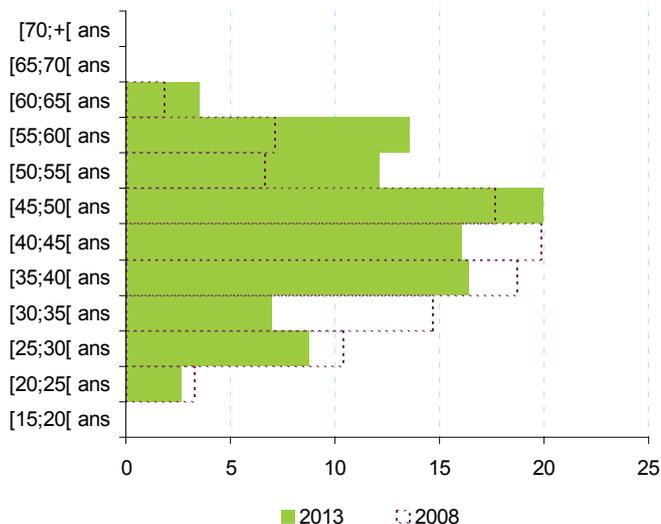
de la gestion, administration des entreprises, cette famille de métiers plus qualifiée que celle des employés tend à progresser mais moins rapidement que celle des cadres. Cependant, les actifs occupant ces métiers peuvent évoluer, par mobilité ascendante, vers des postes de cadres dont la progression est particulièrement dynamique. Des mobilités sont également possibles avec les familles de métiers d'employés et de techniciens de la banque et assurances. Néanmoins, les effectifs de techniciens des services comptables et financiers tendent à rapidement vieillir en Martinique. En 2013, 17 % d'entre eux sont âgés d'au moins 55 ans, soit une part deux fois plus importante qu'en 2008. En particulier, près de la moitié des techniciens a entre 40 et 54 ans en 2013 tandis que les moins de 35 ans ne représentent qu'un salarié sur cinq. Un non-renouvellement des départs à la retraite pourrait induire des tensions pour ces métiers mais également pour les métiers plus qualifiés de cadres.

Toutefois, à l'instar des emplois de cadres, ces emplois ne semblent pas souffrir d'un manque d'attrait. L'emploi à contrat à durée indéterminée est quasiment systématique et les contraintes physiques sont moindres. Liés à une variété de secteurs économiques, ces emplois sont dépendants de la conjoncture économique. L'élévation du niveau des fonctions accomplies, couplée au développement des outils informatiques et des cadres régle-

mentaires peut susciter la recherche de profils plus expérimentés et polyvalents. Ceci peut générer une plus forte concurrence entre les demandeurs d'emplois, les plus expérimentés étant privilégiés au détriment des débutants et expliquer également la plus forte proportion de personnes âgées.

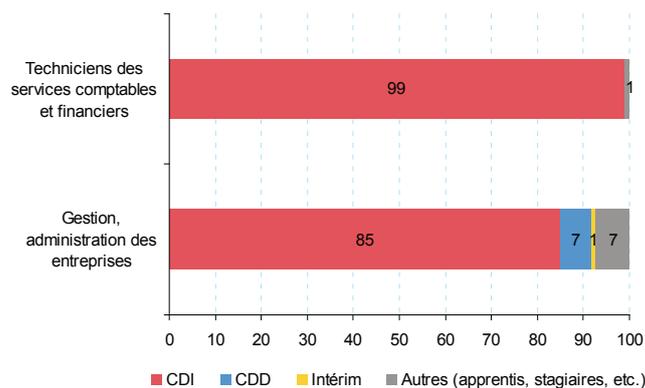
L'accès à ces métiers demeure conditionné par le niveau de qualification. Les conditions d'emploi favorables de ces métiers de techniciens se traduisent, en Martinique, par un faible niveau de turn-over, proche de celui des cadres et nettement inférieur à ceux des employés de la comptabilité (1,5 fois moindre). Ce faible turn-over peut être d'autant plus accentué en Martinique où comme pour les cadres l'éroitesse du marché peut limiter les opportunités et les possibilités d'évolution. Peu pénibles physiquement, les métiers de techniciens des services comptables sont majoritairement occupés par des femmes (81 % en 2013). À l'inverse des cadres, la surreprésentation des femmes est plus forte parmi les actifs occupés âgés de 55 ans ou plus que ceux de moins de 40 ans. Les natifs de la région représentent désormais huit salariés sur dix, en nette hausse par rapport à 2008. ■

**47** Pyramides des âges de la famille professionnelle des techniciens des services comptables et financiers en 2008 et 2013 (en %)



Lecture : en 2013, 16% des techniciens des services comptables et financiers ont entre 35 et 39 ans.  
 Source : Insee, recensements de la population 2008 et 2013 (exploitations complémentaires au lieu de travail).

**48** Répartition des salariés par conditions d'emploi (en %)



Lecture : 85% des salariés du domaine professionnel de la gestion, administration des entreprises ont un CDI.  
 Source : Insee, EEC 2014, 2015, 2016.

**49** Chiffres clés

	Famille professionnelle	Domaine professionnel
	Techniciens des services comptables et financiers	Gestion, administration des entreprises
Âge médian	44	44
Part des 55 ans et plus (en %)	17	15
Part des femmes (en %)	81	75
Part des natifs de la région (en %)	81	78
Part de non-salarié (en %)	0	9
Aucun diplôme (en %)	0	5
Qualification dominante (en %)		
1ère spécialité de formation	Echanges et gestion : 90 %	Echanges et gestion : 49 %
2ème spécialité de formation	Mathématiques et sciences : 6 %	Communication et information : 14 %
Salaire horaire net médian (en €)	ns	12,9
Turnover (en %)	16	24
Principal secteur d'activité (en %, NA niv. 17)	Activités scientifiques et techniques, services administratifs et de soutien : 24 %	Activités scientifiques et techniques, services administratifs et de soutien : 20%

Codes ROME correspondant à la famille professionnelle : M1203 : Comptabilité  
 Sources : Insee, recensement de la population 2013 (exploitation complémentaire au lieu de travail), EEC 2014, 2015, 2016, DADS 2013, 2014.