



## Evolution de la fonction et des métiers comptables dans les banques et les établissements financiers

Mars 2023

Dans le cadre de la préparation de son Assemblée Générale du 28 mars 2023, l'ADICEF a confié au cabinet TOPICS la mise à jour de sa précédente étude sur les fonctions Finance en banque réalisée pour l'OMB en 2020 en se concentrant sur la fonction et les métiers comptables dans la banque.

Cette étude a été réalisée à travers la revue de données chiffrées mises à disposition par l'Association Française des Banques et six entretiens réalisés avec des Directeurs comptables de la Banque.

Nous tenons à remercier l'AFB pour sa très aimable contribution et sa relecture attentive de nos informations chiffrées.

Les échanges avec **Sylvie Braun, Stéphanie Clavié, Dominique Crost, Thierry Garcia, Mathieu Mangelinck, Philippe Martinet et Richard Vinadier**<sup>1</sup> nous ont permis de nourrir la réflexion et nous les remercions pour leur très grande disponibilité, le partage de leur quotidien, des problématiques qu'ils rencontrent et des réponses qu'ils trouvent et enfin leur enthousiasme contagieux.

---

<sup>1</sup> Sylvie Braun, Directeur Comptable – La Banque Postale ; Stéphanie Clavié, Directeur Comptable – Groupe BPCE ; Dominique Crost, Directeur Comptable – BPI France ; Thierry Garcia, Directeur des Affaires Comptables - Société Générale ; Mathieu Mangelinck, Directeur Comptable – Rothschild & Co ; Philippe Martinet, Senior Business Analyst – RSM France ; Richard Vinadier, Directeur Comptable - Natixis



Tous Directeurs comptables, leur réalité quotidienne est très différente. Les périmètres ne sont pas les mêmes : certains sont concentrés sur la consolidation des données chiffrées que leur apportent les filiales à l'international et en France, d'autres sont sur des périmètres purement français et coordonnent toute la chaîne. Certains ont des contraintes du fait de la proximité avec le service public, d'autres doivent s'adapter aux exigences de particularité de la banque d'affaires au sens large, etc. Leurs contraintes propres amènent des spécificités et nous avons cherché à reprendre tous leurs apports pour vous livrer cette synthèse. Par ailleurs, par simplification, bien que la représentation des genres soit très équilibrée dans nos interviews, nous utiliserons le terme générique de Directeur comptable afin de garantir l'anonymat des citations.

La comptabilité est un métier protéiforme, historiquement marqué par sa technicité et son image Elle est en pleine transformation vers une fonction d'analyste et de vulgarisateur, au sens positif, de données complexes, de gestionnaire de projets, de représentants de la banque face aux régulateurs.

*« Je pense qu'on peut être fier d'être comptable, mais pour avoir un métier passionnant, il faut le mériter. »* Un message positif alors que la banque traverse des moments difficiles depuis de très nombreuses années : crise des subprimes, crise des taux, multiples exigences réglementaires pour n'en citer qu'un échantillon.

La profession comptable se réinvente et cherche à se réenchâter pour répondre aux besoins multiples du client, du régulateur et de la société auxquels la banque doit répondre, mais aussi pour animer et développer les équipes comptables qui en sont l'essence.

Nous vous proposons de regarder comment à travers trois parties.

- Tout d'abord, nous regarderons comment s'organise la fonction comptable dans les banques, quels sont les points communs des organisations que nous avons pu étudier et quelles sont les différences.
- Ensuite, nous nous intéresserons à ce que font les comptables, leur mission d'origine, les nouvelles tâches qui leur incombent et comment les Directeurs comptables adaptent les compétences.
- Enfin, nous aborderons les principaux challenges qui nous sont apparus pour l'avenir : l'équité salariale, l'attractivité de la fonction en externe comme en interne, les nouveaux modes de travail et les principales questions que se posent aujourd'hui les Directeurs comptables face aux défis qu'ils rencontrent.



## I. Comment s'organise la fonction comptable en banque ?

En termes de positionnement, le Directeur comptable est systématiquement rattaché à un membre de la Direction Générale. Pour autant, deux tendances se détachent : soit c'est auprès d'un Directeur Général Adjoint en charge de la finance et des risques (et éventuellement de la stratégie ou de l'informatique), soit auprès du Directeur Financier.

### I.1. Un premier constat : la croissance des effectifs.

Le métier comptable dans la banque est réparti en deux sous-ensembles de rôles répertoriés et décrits par l'Observatoire des Métiers de la Banque

- Le métier du technicien comptabilité/finances : sa mission générale est d'« *enregistrer quotidiennement toutes les dépenses, les recettes et investissements de l'entreprise. Il analyse également les coûts de revient et le chiffre d'affaires par produit en cohérence avec la stratégie générale de l'établissement.* »
- Le métier de spécialiste / responsable comptabilité/finances : en tant que « *garant des chiffres et responsable moral des activités de son unité* », sa mission consiste à « *contrôler la tenue des comptes en veillant au respect des obligations légales* ».

**En réalité, les Directions comptables intègrent un grand nombre d'autres rôles, mais les chiffres dont nous disposons nous permettent déjà de nous rendre compte que le métier comptable en banque est en pleine croissance :**

Métiers repères AFB	Effectifs estimés 31/12/2014	Effectifs estimés 31/12/2019	Effectifs estimés 31/12/2021
Spécialiste/Responsable comptabilité finances	2890	3240	3580
Technicien comptabilité/finances	1050	1090	900
Ensemble des deux métiers	<b>3940</b>	<b>4330</b>	<b>4480</b>

Source : Observatoire des Métiers de la Banque

Ces chiffres nous montrent une croissance des effectifs de + de 13% en sept ans alors que les effectifs globaux de la banque ont baissé de + de 8% (sur un périmètre non constant, du fait de nouvelles adhésions, de retraits d'agrément et d'opérations de fusions/acquisitions/cessions...).

Face à cette réalité, la réponse des Directeurs comptables a été unanime. **Les banques ont dû répondre à une augmentation des responsabilités et des missions gérées par les comptables** : plus de réglementaire, plus de projets à gérer, plus de conseil à apporter aux fonctions de Front office, plus d'attentes de la Direction Générale. Plusieurs responsables ont résumé ainsi : « *Tout finit dans la compta* ».

Ces deux accroissements de responsabilité et d'effectifs ont amené les banques à réfléchir sur leur organisation.



## I.2. L'apanage de la comptabilité

**Les Directions comptables sont garantes de la production, de la qualité et de la transmission de la donnée comptable, du respect des normes comptables française et internationale, des bonnes relations avec le commissaire aux comptes.**

Les Directions comptables ont donc des équipes :

- de normes comptables, qui surveillent leur respect et leur évolution,
- et de production des comptes sociaux et du déclaratif. La composition et la taille des équipes de production dépendent du périmètre d'intervention. Certaines sont délocalisées en France et/ou à l'étranger.

**L'évolution des normes réglementaires a ajouté un nouveau rôle essentiel à la Direction comptable** : celui de conseil auprès du Front Office dans la structuration des nouveaux produits et des contrats. Une fois mis en œuvre, ces contrats vont produire du revenu qui apparaîtront dans les comptes et il est essentiel que cette transcription ressorte correctement, d'où la nécessité de faire intervenir la Direction comptable très en amont.

## I.3. D'autres sujets d'organisation sont moins unanimes

### I.3.1. La production des reportings réglementaires

**La question de la gestion des reportings réglementaires est en haut des priorités dans la banque, et l'organisation de leur production est très hétérogène.**

Dans nos échanges, nous avons eu autant de réponses quant à sa production que d'interlocuteurs, parfois au sein d'un même établissement bancaire : complètement isolé dans une Direction, intégré à la Direction comptable, séparé entre reporting réglementaire comptable (COREP et RUBA) à la Direction de la comptabilité et reporting réglementaire risques (FINREP et ANACREDIT) à la Direction des risques, complètement opéré par la Direction des risques,...

**Les différents choix sont motivés par la recherche de l'efficacité : comment les banques vont pouvoir produire tout ce qui leur est demandé dans les délais et avec la qualité exigée ?** Dans l'ensemble, les banques interrogées semblent réussir à répondre à cette exigence d'efficacité, même si les reportings réglementaires représentent une charge énorme. En effet, les besoins en reporting génèrent du travail de production et l'évolution permanente des attentes du régulateur alimente fortement le nombre de projets à mener en interne.

**Si la recherche d'efficacité est relativement satisfaite, la production de ces reportings reste douloureuse, car le régulateur est perçu comme s'ingérant dans la gestion de l'entreprise.** Elle est également parfois source de frustration pour les équipes qui produisent et soit ne comprennent pas toujours le sens de leur travail soit se sentent moins mises en valeur quand elles doivent produire, mais ne peuvent pas présenter leur travail elles-mêmes.



### I.3.2. La gestion et le partage de la source de données

**Les comptables utilisent les informations issues du système de gestion des front office et les transforment pour la production comptable.** Ces données, selon les organisations, peuvent être nécessaires à d'autres directions, notamment la Direction des risques ou la Direction produisant tous les reportings.

Là encore, les réponses sont variées, notamment en termes de constitution de data lakes qui peuvent être aboutis, en cours d'élaboration ou non initié. Là où la production des reportings est concentrée dans la Direction comptable, toute la donnée reste dans la Direction comptable et est transmise éventuellement à d'autres Directions sous sa responsabilité.

**Cette question de la gestion de la donnée est importante, car plus elle est accessible, plus les Directions comptables sont autonomes dans la recherche d'information et plus elles peuvent limiter les tâches de retraitement d'informations à communiquer ou recevoir.** Des interactions moins porteuses de valeur ajoutée avec les autres services peuvent être nécessaires selon le degré d'accessibilité de ces données. Les équipes peuvent en ressentir une certaine frustration (retraitement d'informations, recherche d'écarts, ...)

**Le choix de gestion et de partage des données est donc très structurant dans l'organisation des tâches de la Direction comptable.**

### I.3.3. La gestion de projet

Du fait des évolutions réglementaires, de nombreux projets avec des impacts en évolution technologique importants sont en cours : le passage à la facture électronique, la rénovation d'un système comptable, piliers Bâle 2, passage de SURFI à RUBA, amélioration continue, automatisation, reporting RSE... **Chaque Directeur comptable est sponsor de 6 ou 7 projets de façon simultanée.**

Dans certains établissements, les équipes en charge des projets peuvent être intégrées à la Direction comptable et parfois très réduites. Elles doivent alors compter sur le soutien des équipes informatiques. A l'inverse, certaines Directions Financières ont décidé de créer des équipes projet dédiées qui travaillent directement avec l'informatique.

**Leur point commun à tous est la place prépondérante du changement devenu business as usual :** les Directions comptables sont en transformation perpétuelle, à l'instar probablement de leurs consœurs des fonctions support.

**Cette place du changement nécessite un passage à une organisation projet efficace et la méthode Agile est privilégiée.** Cela peut avoir pour conséquence de ralentir les projets. Comme explique un des Directeurs comptables : *« c'est vrai que les projets sont plus longs, mais la façon dont les personnes travaillent fait que chacun est au service de l'autre, tout le monde est dans le même bateau, et la priorisation des projets est commune ».*

La méthode Agile n'est toutefois pas encore mise en place au même degré de maturité dans toutes les banques. Deux des institutions interrogées l'ont mis en place complètement et se félicitent de leur réussite. D'autres sont en cours et un des Directeurs comptables nous a expliqué que *« parfois, tout le monde ne comprend pas la méthode Agile de la même façon ».*



#### **I.4. D'autres sujets**

Enfin, différentes tâches ne sont pas gérées de la même façon partout, avec des impacts moindres : la gestion des frais qui peut être au contrôle de gestion, à la comptabilité ou aux Achats, la Direction Fiscale qui peut dépendre ou non de la Direction comptable (mais majoritairement est autonome).



## II. Qu'est-ce qu'être comptable en 2023 ?

### II.1. « Un bon comptable est un comptable dont on n'entend pas parler »

C'est le message livré avec humour par un des Directeurs comptables que nous avons rencontrés. Tant que l'information comptable est bonne, il n'y a aucun problème. Les comptables continuent à faire leur travail de saisie et retraitement de données chiffrées pour livrer les informations comptables nécessaires au fonctionnement de la banque.

**Selon les établissements, le degré d'automatisation du métier comptable est varié, mais une grande partie des tâches de saisie a été supprimée et le métier de comptable continue de s'enrichir. Les chiffres en témoignent d'ailleurs.**

Métiers repères AFB	Part du métier en 2019	Part du métier en 2021	% de cadre en 2019	% de cadre en 2021
Spécialiste/Responsable comptabilité finances	74,8%	79,9%	69,0%	92,9%
Technicien comptabilité/finances	25,2%	20,1%	59,8%	69%

Source : Observatoire des Métiers de la Banque

Ce tableau nous enseigne que la part des spécialistes en même temps que celle des cadres dans les métiers techniciens ont augmenté significativement en 2 ans. Ces deux éléments illustrent la montée en expertise des profils comptables, tendance initiée depuis plusieurs années et rapide sur une période très courte.

### II.2. Un métier de comptable protéiforme, pour plusieurs raisons

#### II.2.1. L'âge en est une première

**En termes d'âge, les chiffres font ressortir qu'au niveau de la branche un équilibre est maintenu dans les différentes tranches d'âges entre 30 et 60 ans sur les deux métiers comptables.**

**La représentation des + de 60 ans est de 6% pour les spécialistes et de 10% pour les techniciens. Cette image est fidèle aux autres métiers de la banque : la part des seniors est faible dans les métiers d'expertise et stable dans les métiers de moindre technicité par rapport aux classes d'âge inférieures.**

Les Directeurs comptables ont partagé le constat qu'ils cherchaient à accompagner les plus seniors dans leur développement : certains peuvent être moins à l'aise avec les outils, ressentir certaines difficultés ou être réticents à s'adapter.

Interrogé sur la façon dont il gérait cet accompagnement, un des Directeurs comptables nous a répondu qu'il fallait fonctionner « *par petites touches, sans brusquer les gens, car chacun à son échelle a son domaine de compétences.* » Il nous a donné l'exemple d'un collaborateur senior



particulièrement agile à « *traiter des factures au kilomètre* » ou d'une assistante très efficace pour réaliser certains contrôles.

D'autres établissements ont choisi de centraliser certaines tâches dans des centres de services administratifs partagés avec d'autres entités et d'y transférer les collaborateurs les moins adaptables aux nouvelles attentes en compétence tout en leur gardant un poste véritablement utile pour l'organisation.

Les Directions comptables mettent également en place des formations outils ou langue, la participation à des équipes projet pour ceux qui ont besoin d'une montée en compétences progressive, la création d'équipes diverses notamment. Toutes ces initiatives sont les bienvenues, car anticiper le départ des collaborateurs plus seniors est un enjeu important : les plus seniors peuvent avoir un défaut de certaines compétences, mais ont de l'expérience et tout un historique.

### II.2.2. La transformation de l'environnement bancaire et technologique est une autre raison

**Les normes comptables se sont complexifiées, les banques sont scrutées de tous les côtés par différentes autorités de réglementation et les comptables doivent aujourd'hui accompagner le front office dans la structuration de ses contrats, savoir expliquer leur métier aux dirigeants et sont in fine responsables de « regarder le moteur de la banque ».**

Un des Directeurs comptables nous a raconté avec humour qu'aujourd'hui, le front office a « *fini par nous apprécier* » parce que « *à force de travailler avec les gens, ils ont vu qu'on n'avait pas juste un boulot d'enregistrement* ». Un autre Directeur comptable a exprimé que la crise sanitaire du Covid avait permis de mettre son service en valeur, car dès la fin mars 2020 son service avait su produire tous les états, reportings, déclarations nécessaires en continuant de soutenir le front office.

**Le métier le plus en développement au sein des Directions comptables est probablement celui de data analyst.** Les Directions comptables montrent de l'ingéniosité pour faire monter en compétence leurs équipes dans un domaine où l'offre est faible.

Un des Directeurs comptables rencontrés nous a expliqué qu'il cherchait à développer les compétences de son équipe en langage informatique pour pouvoir construire ses propres bases de données et les « *triturer* » pour en tirer et analyser plus de matière. Il souhaiterait que ses collaborateurs s'en « *amusent* ».

Une autre institution a mis en place un programme de formation de data analyst suivi par une trentaine de collaborateurs qui comprend notamment

- Qui fait quoi dans l'organisation data (animé par le data office)
- 101 sciences des données et apprentissage automatique
- Base du langage Python pour la data
- Dataviz sous python & statistiques descriptives
- Database management et langage SQL
- Outils de BI (power bi)

Elle a aussi créé une équipe en charge de l'analyse et du contrôle de la data développée dans un centre offshore là où se situe une bonne partie de son informatique également afin de créer un écosystème.



### II.3. La multiplicité des compétences nécessaires

Plus largement, une Direction comptable aujourd'hui doit savoir :

- Gérer des projets et parler à une Direction informatique,
- Avoir une bonne compréhension des enjeux économiques pour répondre aux exigences du client final,
- Comprendre les produits financiers pour être crédible face au front office,
- Faire coïncider la traduction d'une règle prudentielle et d'une règle comptable,
- Avoir de bonnes notions de droit
- Savoir se montrer didactique pour que sa langue soit comprise de tous, à commencer par la Direction Générale.

**Un comptable performant se reconnaît à sa capacité d'adaptation** pour parfois mettre en place des solutions « tailor-made », à refuser une demande du front office pour lui conseiller une structuration différente de son contrat, à conseiller dans les « zones grises », à traduire en langage commun les informations que les chiffres livrent sur l'activité de toute la banque. **« Nous avons besoin de têtes agiles qui ont les bons réflexes »**. Le comptable doit aussi être présent à l'extérieur, pour anticiper l'impact des évolutions réglementaires sur le futur développement commercial de la banque.

**Toutes ces compétences ne sauraient se retrouver dans une seule personne ; c'est sans doute là que se situe l'explication de l'évolution haussière des effectifs comptables.**

Et surtout, celui dont on ne doit pas entendre parler est finalement beaucoup vu et écouté.



### III. Les challenges de la fonction comptable

#### III.1. L'attractivité externe

Les chiffres nous éclairent sur ce point. La représentation des moins de 30 ans est inférieure à 10% là où les autres classes d'âge jusqu'à 60 ans représentent entre 12 et 17%. On note aussi que l'ancienneté moyenne inférieure à 5 ans chez les spécialistes est passée de 29,4% à 25,8% entre 2019 et 2021.

**Cela illustre pour nous la difficulté à attirer, notamment des plus jeunes.** Un des Directeurs comptables a ainsi résumé : « *certaines postes restent ouverts pendant deux ans.* » Plusieurs faits nous ont été remontés.

D'une part, la comptabilité a conservé une réputation négative et le message d'un métier « *passionnant, fait par des gens passionnés* » a du mal à passer. Les formations initiales en comptabilité ne parviennent pas à fournir le stock suffisant de personnes compétentes.

D'autre part, les nouvelles compétences demandées (data analyst, compréhension du prudentiel,...) sont encore peu développées et les personnes qui les ont développées ne songent pas forcément à les mettre en œuvre dans la comptabilité.

#### III.2. Ce challenge d'attractivité est aussi vrai en interne

Plusieurs Directeurs comptables ont insisté sur **la spécificité de la culture comptable et identifient clairement qu'il est plus facile d'exporter leurs talents que d'en importer.** Evidemment, il est important de connaître les normes comptables. Mais surtout, le métier se caractérise par une très grande rigueur et précision, une forte culture de l'exhaustivité, de la rapidité et du respect du délai avec un niveau moins élevé d'acceptation du presque juste. La formation de base du comptable marque donc fortement la culture des équipes, et cette acculturation semble difficile pour des personnes venant d'autres métiers. Or, le besoin de recruter est très fort.

En parallèle, **les Directeurs comptables ont à cœur de faire évoluer leurs équipes pour les ouvrir et s'assurer que certaines compétences très techniques ou connaissances précises ne soient pas concentrées sur un effectif trop restreint.** Cela répond également à un besoin de redorer le blason de la comptabilité, qui est encore une fonction perçue comme peu prestigieuse, avec une conséquence directe sur l'attractivité de la fonction.

**Ces difficultés d'acculturation semblent d'autant plus prégnantes qu'un des vecteurs de la culture est la formation.** L'investissement en formation de la fonction comptable est en moyenne de 13h contre 24h pour la banque au global par an et par collaborateur. Deux remarques sur ce point :

- Les formations dans la banque sont principalement concentrées sur les métiers de la relation client, notamment du fait du poids des formations réglementaires obligatoires et de celui des



- formations métiers à l'attention de jeunes entrants sur ces métiers et ce chiffre est donc cohérent pour une fonction support.
- Cependant, il peut également paraître discordant par rapport aux besoins forts en développement des compétences que les métiers comptables connaissent actuellement. Surtout, les Directeurs comptables s'accordent sur la nécessité de maintenir « *éveillée* » leur équipe. Cela est indispensable pour maîtriser les risques opérationnels, pour se tenir au courant, pour ne pas se laisser embarquer dans le flux perpétuel des arrêtés et livrables à rendre dans la gestion de projet. Et ce maintien d'éveil et de curiosité est fortement favorisé par les temps de formation.

### III.3. Un autre challenge : l'équité salariale

A première vue, l'équité hommes femmes n'est pas un défi dans les Directions comptables. Les femmes représentent 53,3% des effectifs en 2021 (vs 53.9% en 2019) avec une part accrue dans les métiers de spécialistes qui passe de 49,9% à 51.2% et en baisse dans les métiers techniciens de 65,9% à 61,5%. Ces chiffres indiqueraient une tendance à l'équilibre de la représentation des deux genres.

Une deuxième lecture apporte un éclairage différent sur les écarts de rémunération que nous avons pu reprendre de données datant de 2020 comparées à celles de 2014.

	2014		2020	
	Ecart sur salaire de base	Ecart sur rémunération totale	Ecart sur salaire de base	Ecart sur rémunération totale
Technicien comptabilité/finances	2,3%	2,5%	6,5%	7,1%
Spécialiste /responsable comptabilité/finances	8,2%	11,4%	8,9%	12,5%

Source : Observatoire des Métiers de la Banque

On constate **un double mouvement d'accroissement de la différence de rémunérations entre hommes et femmes au détriment de ces dernières**. D'une part, les différences se creusent dans le temps et d'autre part, se marquent plus fortement sur la rémunération totale (incluant donc la part variable).

Par rapport aux autres métiers repères de la banque, le creusement de l'écart entre 2014 et 2020 n'est pas une exception, sans être la règle. Par ailleurs sur les valeurs de 2020, si l'écart constaté sur le métier de technicien est dans la moyenne des écarts constatés dans les autres métiers repères, celui constaté sur le métier de spécialiste compte parmi les pourcentages élevés.

**Le secteur bancaire est extrêmement actif pour favoriser l'équité salariale dans toutes ses composantes (mixité, génération, ...)**. Au-delà de la réglementation sociale, les banques mettent en place des programmes de formation, d'accompagnement, des accords d'entreprise



et un pilotage régulier des progrès faits. Nous attirons donc simplement votre attention sur le fait que les marges de progrès existent encore.

### III.4. Les nouveaux modes de travail

« *Le moine soldat se fait de plus en plus rare* ».

La fonction comptable est rythmée par les clôtures mensuelles, trimestrielles, semestrielles et annuelles, périodes pendant lesquelles elles sont très sollicitées avec des horaires parfois tardifs ou qui débordent sur le week-end. Historiquement, entre deux clôtures « les équipes pouvaient souffler ».

Depuis plusieurs années, les enjeux réglementaires et la charge de travail sur les différents projets ont fait évoluer la donne et il y a beaucoup moins de temps de récupération. Récemment, les phénomènes successifs de l'arrivée de la génération Y sur le marché du travail, de la vague de « grande démission » et de la crise sanitaire du Covid qui a généralisé l'utilisation du télétravail ont amené les collaborateurs à demander un nouvel équilibre vie professionnelle-personnelle. Le télétravail est un élément de réponse (avancer sur la clôture le soir chez soi après avoir pris le temps de dîner en famille), mais les attentes vont plus loin.

### III.5. Et demain ?

**Les Directeurs comptables se posent encore beaucoup de questions sur la façon de projeter leur Direction :**

- S'assurer que dans dix ans on ne recrutera plus les mêmes profils qu'aujourd'hui ou il y a dix ans.
- Préparer le remplacement de leurs collaborateurs plus seniors en organisant la transmission des connaissances : ce sujet est identifié comme un risque opérationnel important qui ne peut pas se contenter d'une documentation technique, il est nécessaire qu'une transmission orale, qui prend forcément plus de temps, se fasse en parallèle.
- Chercher davantage d'automatisation et d'intelligence artificielle pour permettre aux équipes de dégager plus de temps pour l'analyse, la gestion des projets et la formation.
- Savoir mieux travailler avec tous les interlocuteurs de la fonction : les autres fonctions finance, les risques, l'informatique, les front office, la Direction Générale, les régulateurs externes pour citer les principaux. Auparavant un peu isolé dans sa saisie et sa production de chiffre, le comptable est maintenant analyste, conseil, éducateur et doit répondre à ses différentes parties prenantes d'égal à égal.



En synthèse, la fonction comptable et ses métiers nous semblent avoir de belles perspectives devant elle : « *La comptabilité est partout* ». **Les attentes de toute part garantissent à la fonction une place prépondérante et grandissante dans les établissements bancaires.**

**Le sujet véritable est l'adaptation et la nécessaire évolution culturelle de la fonction :**

- **Passage de l'ombre à la lumière : nous l'avons vu, le comptable n'est plus du tout une fonction fermée sur elle-même, comment accompagner l'ouverture vers les autres ?**
- **Capacité d'attraction de la fonction pour transformer la vision désuète d'austérité du métier comptable**
- **Développement de tous les collaborateurs et transmission intergénérationnelle des connaissances pour n'en laisser aucun en chemin tout en s'assurant de disposer des compétences nécessaires.**
- **Réflexion sur les modes de communication des données et de gestion de projet qui sont structurants pour définir l'organisation et les responsabilités de la Direction comptable notamment dans la définition des responsabilités de production et présentation des reportings réglementaires.**