

Lors d'une enquête régionale réalisée pour l'Agence Régionale d'Aquitaine en 2007¹, l'exposé montrait que services et métiers relatifs au contrôle de gestion ont connu une accélération de développement – relative – à partir de 2004, année de démarrage de la Tarification A l'Activité (T2A). Pourtant, plus de 10 ans après, chez Pilar, nous percevons intuitivement une présence encore loin d'être généralisée dans les établissements de santé, en opposition avec les injonctions nationales répétant la nécessité de la mise en place de comptabilité analytique (mais de quoi parle-t-on vraiment, pour en parler depuis si longtemps ?) ou de l'accompagnement des pôles ou services dans les hôpitaux publics. Après tout, pour ne retenir que la France, le secteur de l'hospitalisation (publique et privée) concentre pas loin de 80 milliards d'euros de dépenses, ce qui devrait en faire un grand terrain de jeu où devraient se compter de nombreux contrôleurs de gestion.

L'idée de ce post est donc d'essayer d'**évaluer, en effectif, voire en profil, les contrôleurs de gestion hospitaliers**, pour ouvrir sur de possibles futures discussions autour de l'**adéquation du niveau de ces ressources face aux grands et multiples besoins de pilotage** des structures de santé francophone.

Une recherche à partir de LinkedIn, premier réseau social professionnel mondial

A la différence de certaines catégories professionnelles (comme les médecins ou les sages-femmes, par exemple lors de l'enquête annuelle SAE réalisée dans tous les établissements hospitaliers de France), le métier de contrôleur de gestion hospitalier ne fait l'objet d'**aucun recensement** particulier, ni itérativement, ni ponctuellement.

Souhaitant cependant les repérer plus finement, nous avons eu l'idée d'approcher leur situation en utilisant les réseaux sociaux professionnels. En la matière, LinkedIn fait office de référence, particulièrement en zones anglophones, mais progressivement sur d'autres territoires, comme l'Europe ou le grand continent africain.

Pour faire un bref rappel historique, LinkedIn a été lancé aux Etats-Unis en 2003 (depuis plus de 13 ans, donc, ce qui fait une antériorité intéressante à l'heure d'internet), puis s'est progressivement développé à l'international. Il existe de nombreuses déclinaisons, notamment en Europe, où la version française a été lancée en 2008, face au concurrent de l'époque Viadeo. Puisque l'occasion est donnée d'évoquer ce dernier, en raison des évolutions négatives de ce réseau (management et stratégie discutables, profils ayant plusieurs milliers (!) de contacts ce qui nous semble peu crédible, fonctionnalités moins pertinentes voire payantes etc...), nous avons fait le choix de ne pas utiliser Viadeo, où malgré tout, de nombreux professionnels français et hospitaliers sont enregistrés.

Revenons donc à LinkedIn : outre l'intérêt de son partenariat avec l'APEC depuis 5 ans (cela ajoute de l'intérêt au professionnel pour s'enregistrer, y compris lorsque l'on travaille en milieu hospitalier), la surface du réseau est tout à fait intéressante. Avec près de **380 millions de profils revendiqués dans le monde**, dont 13 millions en France (à mettre en miroir des 28 millions d'actifs recensés), LinkedIn est désormais bien connu, voire utilisé, par les cadres et les dirigeants d'entreprises privées mais aussi publiques. Autre intérêt de taille : si la France concentre, du fait de la taille de sa population, le plus de cadres, LinkedIn permet de repérer d'autres profils francophones. Notre étude relève ainsi des professionnels en Suisse, en Belgique ou en pays d'Afrique francophone, ce qui enrichit véritablement la connaissance du parcours, de la formation et des compétences de ces professionnels hospitaliers.

¹ « Enquête contrôle de gestion et comptabilité analytique dans les établissements d'Aquitaine », Agence Régionale d'Hospitalisation (ARH) Aquitaine (novembre 2008), <http://www.parhtage.sante.fr/re7/aqu/site.nsf>, rubrique « Politique sanitaire »/ « Efficience/contrôle de gestion »/ « Résultats et études »

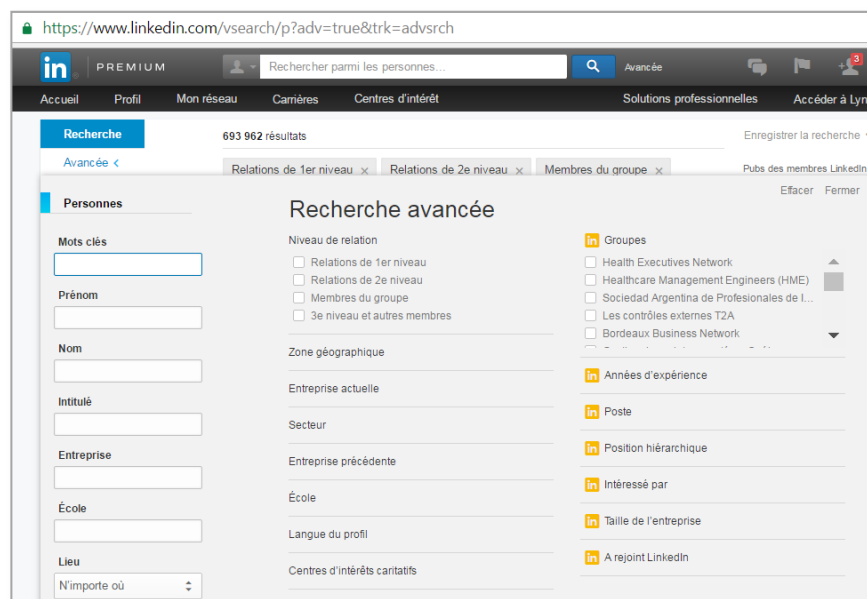
Comme nous l'aborderons lors de l'analyse des résultats, LinkedIn n'est pas sans **limite** ni **biais**. Outre les questions de sécurité et d'utilisation des données (qui ne sont pas dans le champ de discussion de notre étude), la construction même du réseau repose sur l'**inscription volontaire** et le niveau de détail et de justesse des informations communiquées par chaque professionnel ne donnent pas lieu, aujourd'hui, à des contrôles circonstanciés.

Dit autrement, tous les cadres d'un secteur ne sont pas inscrits sur ce réseau, loin s'en faut. Et ceux qui y sont inscrits ne sont peut-être pas représentatifs de leur catégorie, car leurs motivations à être présents sur LinkedIn induisent les informations qu'ils donnent d'eux-mêmes et de leur carrière. Dans une démarche de recherche de poste, l'on aura tendance à bien décrire ses diplômes et qualifications, ce qui n'est pas forcément le cas lorsqu'on s'inscrit pour faire de la veille ou s'informer sur le parcours des uns et des autres. Notre analyse tiendra compte autant que possible de cet aspect **déclaratif**, des informations pas toujours à jour et de la **non exhaustivité**.

Une méthode de recherche sur la double caractéristique « Contrôle de gestion » et « Secteur hospitalier »

Parmi les fonctionnalités de LinkedIn, l'une d'entre elles consiste à formuler des **requêtes** pour établir des **listes de profils** selon certains **critères**.

Ainsi, chaque personne inscrite peut aller à la rubrique « **Personnes** » et remplir des zones de recherche comme les noms, prénoms, lieu, niveau de responsabilité, secteur d'activité etc... Les requêtes peuvent donc possiblement porter sur l'ensemble des 380 millions d'inscrits. Des recherches par mots-clés (isolés ou expression) sont aussi disponibles.



LinkedIn restitue sous forme de listes les résultats, en les présentant selon 3 niveaux :

- Les relations de 1^{er} et 2^{ème} niveaux sont présentées en premier, avec profils entièrement visibles
- Les relations de 3^{ème} niveau sont présentées ensuite, avec la possibilité de lire tout ou partie du profil, mais avec des modalités d'entrée en contact réduites
- Les autres relations sont présentées sous forme anonyme (les noms et prénoms ne sont pas donnés) et les profils sont partiellement ou totalement invisibles.

La condition pour la restitution et l'accès à ces informations réside aussi dans la souscription d'un compte Premium, c'est-à-dire payant (pour notre part, 21,99 € par mois).

Concernant notre étude, nous avons réalisé notre requête le 31 octobre 2016, avec comme modalités :

Mots-clés : « **Contrôleur de gestion** » ou « **Contrôle de gestion** »

Secteur : « **Hôpitaux et centres de soins** »

Afin de recueillir le plus de profils possibles, nous n'avons pas sélectionné d'autres critères de recherche, en particulier sur la zone géographique, dont nous avons laissé le champ libre. Cela nous a permis d'identifier des contrôleurs de gestion hospitaliers francophones et exerçant en pays francophone. Dans le même esprit, nous n'avons pas saisi le mot « *hospitalier* », car cela aurait pu exclure certains profils, qui mentionnent bien la fonction et qui peuvent travailler en centre hospitalier, mais sous une dénomination différente (par exemple « *clinique* », « *CHU* », « *Groupe x* »...). Le renseignement du secteur d'activité (à choisir dans une liste fermée) nous a paru être l'alternative pour repérer l'ensemble des professionnels que nous ciblons.

Notre manière de rechercher a permis de constituer un groupe de contrôleurs de gestion, actuellement en activité sur cette fonction, ou qui l'ont été mais qui ont évolué soit vers d'autres métiers (aux affaires financières en particulier), soit vers un autre secteur. Ainsi, cette étude permet d'identifier qui est ou qui a été contrôleur de gestion hospitalier, dans une logique d'approche par parcours, et non pas par poste actuel.

Nous avons procédé à des **contrôles** : certaines erreurs de secteur ont été relevées (la qualité de l'employeur montre, par exemple que la personne n'exerce manifestement pas en milieu hospitalier) et nous ont amené à exclure certains profils préalablement listés.

Parmi les informations que nous avons recueillies, nous nous sommes intéressés :

- A la **localisation** des établissements (et non pas des professionnels, qui peut être différente) dans lesquels exercent les contrôleurs de gestion hospitaliers
- Au **nombre de contacts** de ces professionnels
- Aux **diplômes** déclarés (en nombre et en niveau)
- Aux écoles, universités et centres de **formation** déclarés
- A la **date d'entrée** dans le poste **actuel**
- A la **première date d'entrée** dans un poste professionnel, stage de longue durée et apprentissage inclus.
- Au **sexe**

Pour les diplômes, nous n'avons retenu que ceux correspondant aux études supérieures après le baccalauréat.

Les dates d'entrée dans le poste actuel nous ont permis de calculer **une « ancienneté » dans le poste** et sur l'ensemble du parcours. Cet indicateur n'est pas le calcul de l'ancienneté au sens strict du terme, puisque nous n'avons pas pris en compte les possibles interruptions de contrats ou de parcours. Il s'agit d'une **indication sur la date de démarrage professionnel**. Les analyses de ce chiffre seront par ailleurs nuancées, car les inscrits sur LinkedIn n'indiquent pas toujours l'ensemble de leur carrière. Par convention, lorsque le parcours mentionne un seul poste (l'actuel, le plus souvent), nous avons considéré que la date d'entrée dans le poste actuel est la même que la date d'entrée dans la vie professionnelle. C'est le cas pour les jeunes diplômés.

Pour le nombre de **contacts**, LinkedIn ne mentionne pas ce chiffre lorsque la personne a plus de 500 relations. Nous avons calculé nos résultats en dehors de ces personnes (qui sont cependant minoritaires dans notre échantillon).

Concernant le **genre**, cette information n'est pas donnée par LinkedIn. Nous l'avons déduite, profil par profil, essentiellement en fonction du prénom, voire de la photo. Toute interrogation ou doute a été enregistré sous la dénomination « *non identifiable* ».

Lorsque ces champs ne sont pas renseignés, nous avons retenu les profils mais avec la mention « *non identifiable* ». Nous n'avons pas procédé à des recoupements avec d'autres sources d'information (comme l'annuaire de la Fédération Hospitalière de France qui identifie quelques contrôleurs de gestion, ou Viadeo).

Les restitutions sont **strictement anonymisées** et faites de manière à ne pas identifier les professionnels, de quelque manière que ce soit, pour respecter les conditions d'utilisation de LinkedIn et les droits attachés des inscrits sur ce réseau en matière de données personnelles, quand bien même le profil est sciemment public. Ces principes expliquent que pour les petits effectifs – qui rendent les profils identifiables –, nous utiliserons des vocables tels que « *autres* » ou seulement des pourcentages.

Un premier constat : les contrôleurs de gestion hospitaliers sont très peu nombreux sur LinkedIn

Lorsque l'on interroge LinkedIn avec le terme « *Contrôleur de gestion* », 62 792 résultats en termes de profils de personnes sont identifiés. Il s'agit de contrôleurs de gestion actuels ou qui l'ont été par le passé. Parmi celles-ci, 49 603 sont enregistrées en France. Presqu'autant que la population d'une ville comme Angers ! Mais si l'on ajoute la condition sectorielle, à savoir « *Hôpitaux et centres de soins* », l'on obtient... 684 personnes, autant que d'habitants que dans la commune de Binges (Côte-d'Or)...

Plusieurs motifs, non mesurables, peuvent expliquer ce grand écart : un réflexe moindre pour les professionnels hospitaliers de s'identifier sur LinkedIn, des conditions de travail ou salariales plus favorables dans les secteurs non hospitaliers, un contexte sanitaire peu connu ou jugé comme complexe et uniquement accessible par titularisation etc...

Nos contrôles de cohérence nous ont par ailleurs amené à revoir cet échantillon, certains profils révélant de possibles erreurs de choix de secteurs, voire de dénomination de métiers.

Selon nos estimations, le **nombre de contrôleurs de gestion hospitaliers sur LinkedIn est de 522, dont 418 résidant en France** (cf ci-dessous pour l'ensemble des pays).



La tentation est forte de rapprocher cet effectif de la taille du secteur économique représenté par les établissements hospitaliers dans leurs pays respectifs.

Par exemple, en France, **sur les 418 professionnels qui sont ou qui ont été contrôleurs de gestion, 305 le sont actuellement.**



Or, les dépenses des hôpitaux et cliniques se sont élevées à plus de 76,4 milliards d'euros en 2015, selon l'ONDAM². On aurait envie de dire alors que le périmètre moyen de ressources pour chaque contrôleur de gestion hospitalier en exercice se situe autour de 181 M€. Ce chiffre est cependant à relativiser, car de nombreux établissements ne disposent pas encore de tels profils, dont les missions sont réalisées en partie par d'autres professionnels plus comptables ou financiers.

A nouveau pour la France, un autre rapprochement peut être fait, puisque la Statistique Annuelle des Etablissements français (SAE) indique qu'en 2015, 1 130 626 équivalents temps plein (ETP) ont été déclarés, dont 312 838 hors service de soins³. Notre échantillon sur LinkedIn est, comme nous l'avons indiqué, très certainement non exhaustif. A ce stade, notre groupe de contrôleurs de gestion hospitaliers représenterait 0,03 % des effectifs totaux et 0,1 % des effectifs recensés hors service de soins.

En termes de relations, 18 personnes ont plus de 500 relations. Pour les autres professionnels, leur réseau est constitué par 113 relations en moyenne.

² Source : http://www.securite-sociale.fr/IMG/pdf/annexe_7-2.pdf

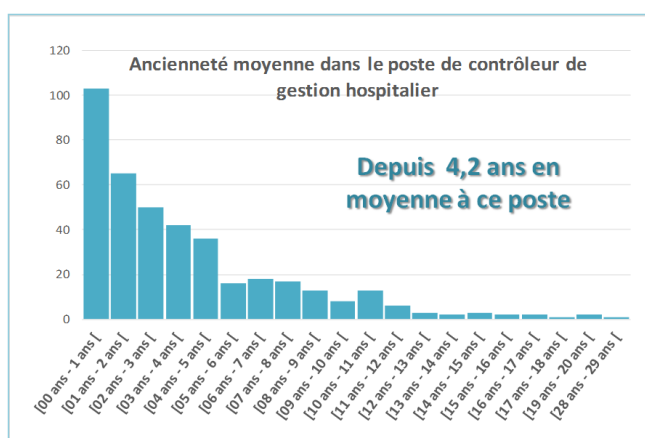
³ Source : <https://www.sae-diffusion.sante.gouv.fr>

Le profil type du « contrôleur de gestion hospitalier »



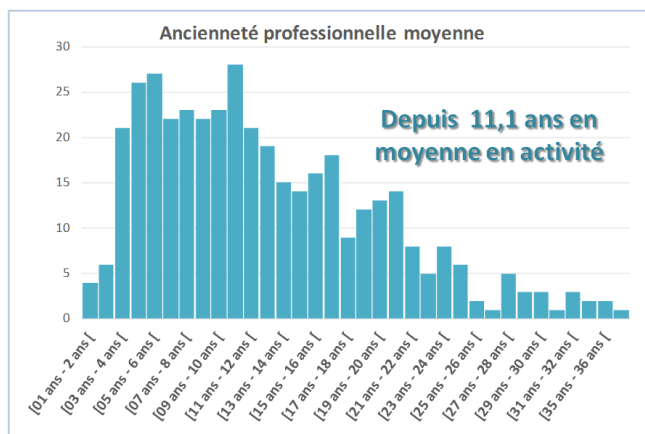
La parité !

Les actuels contrôleurs de gestion hospitaliers sont à quasi-part égale femme (49,4 %) ou homme (50,6%).



Des prises de poste récentes ...

Pour les contrôleurs de gestion hospitaliers actuellement sur ce type de fonction, leur arrivée est plutôt récente, puisque la moyenne identifiée d'ancienneté à leur poste est de 4,2 ans. Le quart de l'effectif (25,3%) se déclare sur ce poste depuis moins de 1 an. **28 % sont là depuis 1 à 3 ans.** Indépendamment de questions d'âge ou d'ancienneté globale, le contrôle de gestion hospitalier semble aujourd'hui un passage dans une carrière, puisque près de **94 % des profils sur LinkedIn ont moins de 10 ans de présence sur la fonction.** Les profils plus anciens (au-delà de 15 ans) sont rares, voire très rares (2 %).



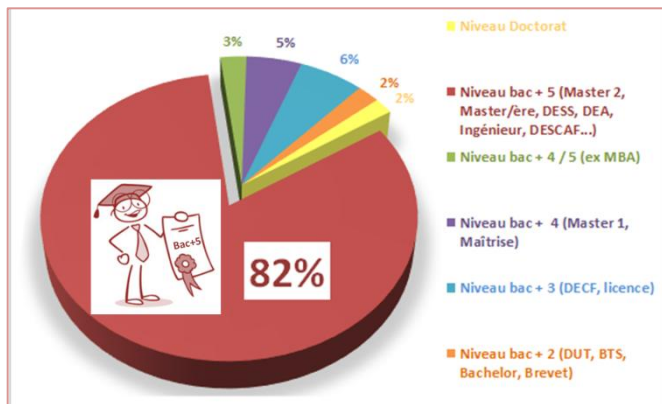
... pour des professionnels plutôt en début de carrière

Les contrôleurs de gestion hospitaliers ont déclaré un début d'activité depuis 11,1 ans en moyenne et 9,7 ans en médiane. La très grande majorité est donc dans sa première partie de vie professionnelle, puisque 87,6 % ont moins de 20 ans d'ancienneté déclarée. Plus exactement, **la moitié (50,1 %) est dans sa première décennie d'exercice.** En recoupant avec l'ancienneté dans le poste, il est possible d'envisager que le contrôle de gestion à l'hôpital est sensiblement le fait de jeunes professionnels, tant par rapport à leur entrée dans leur poste que par rapport à leur parcours.



Un réseau maîtrisé

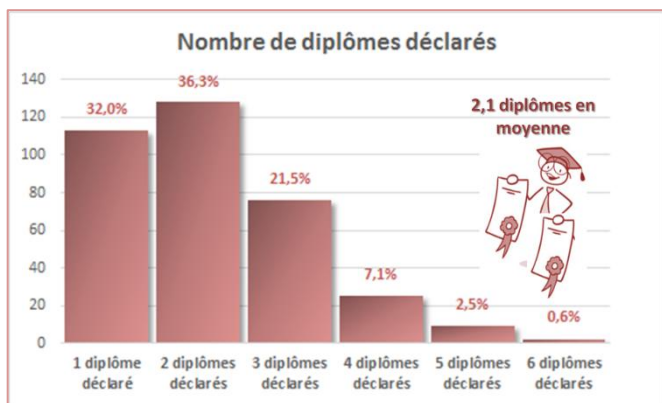
Avec en moyenne **113 relations LinkedIn** (hors profils en ayant plus de 500), les contrôleurs de gestion hospitaliers semblent avoir un réseau à la fois riche et proche d'eux. Pour les amateurs de sociologie, cette moyenne est légèrement en-deçà du « *nombre de Dunbar* », établi à 150, et qui serait le nombre maximum d'individus avec lesquels une personne peut entretenir simultanément une relation stable, continue et personnelle.



Un niveau de diplôme très élevé ...

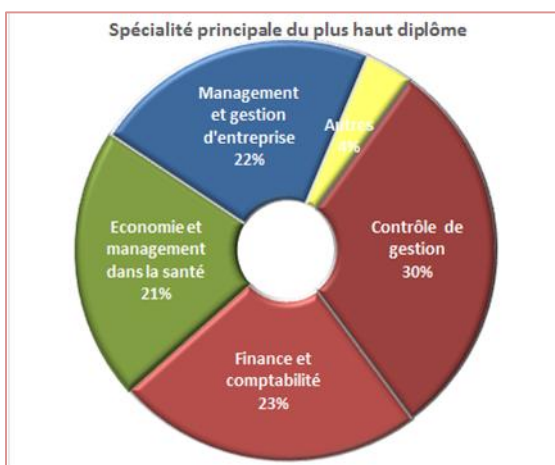
Les professionnels du contrôle de gestion hospitalier ont tous au moins un diplôme bac + 2, mais surtout, ils sont 82 % à être lauréats d'un diplôme de niveau bac + 5 (type Master 2, anciennement DESS, DEA etc...).

Cumulé avec le nombre de docteurs (1,8 % des professionnels ont déclaré avec un doctorat) et les MBA (2,4 %), cela signifie que **91,7 % ont un diplôme de type bac +5 ou plus**.



... renforcé par un nombre important de diplômes

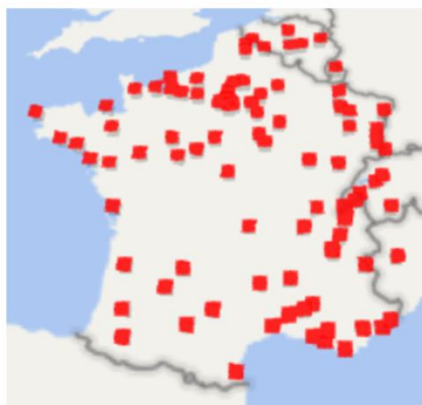
Avec **en moyenne 2 diplômes (après le bac) déclarés**, les contrôleurs de gestion hospitaliers, actuellement en poste ou l'ayant été, ont un parcours progressif et probablement tourné vers l'obtention de diplômes de niveau toujours supérieur. 57,8 % ont 2 ou 3 diplômes. Il n'est pas rare par ailleurs de voir des professionnels titulaires de plusieurs diplômes de niveau bac + 5 ou ayant un double cursus type ingénieur et gestionnaire, ou soignant et gestionnaire.



... mais pas spécifiquement formés au milieu hospitalier

Si l'on examine la spécialité du diplôme le plus élevé des actuels contrôleurs de gestion hospitaliers, la fonction prime largement sur la spécificité sectorielle. Ainsi, **30 %** des professionnels ont un diplôme explicitement dédié aux techniques de **contrôle de gestion**, **23 % à la finance et à la comptabilité** avancée, quel que soit le secteur. Les savoir-faire en management (22 % quelle que soit l'organisation et 21 % spécifiquement dédiés aux établissements de santé) montre que la dimension gestionnaire est un critère important dans le profil des contrôleurs de gestion hospitaliers actuels.

Présence d'actuels contrôleurs de gestion hospitaliers
Focus sur la France métropolitaine, la Belgique et la Suisse



France	80,1%
Belgique	7,3%
Suisse	6,0%
Maroc	1,3%
Luxembourg	1,3%
Sénégal	1,0%
Côte d'Ivoire	0,8%
Bénin	0,5%
République Démocratique du Congo	0,3%
Burkina-Faso	0,3%
Tunisie	0,3%
Italie	0,3%
Mali	0,3%
Madagascar	0,3%
Total général	100,0%

Un métier partagé par de nombreux pays francophones

Notre recherche utilisant des mots en français, il est naturel que des profils de contrôleurs de gestion hospitaliers soient identifiés en France (80 % de l'effectif), au Bénélux (9 %), en Suisse (6 %), en zone du Maghreb (2 %) et en pays d'Afrique de l'Ouest (3 %).

Des phénomènes de travail transfrontaliers sont aussi visibles, en particulier de professionnels résidant en France mais intervenant dans des établissements hospitaliers suisses ou luxembourgeois.

Nous sommes convaincus de l'existence du métier et de la fonction au Québec, mais probablement sous d'autres vocables que nous n'avons pas à ce jour relevés.

L'analyse plus affinée des lieux montre que les contrôleurs de gestion hospitaliers interviennent majoritairement dans de grandes régions et agglomérations, et encore peu en multisites.

Nos premières conclusions

L'identification des professionnels du contrôle de gestion hospitaliers par les réseaux sociaux montre **une fonction existante mais probablement encore en devenir** dans les établissements hospitaliers francophones. Les premiers indicateurs que nous avons calculés nous laissent à penser, par ailleurs, que le passage par ce métier est un grand **tremplin individuel vers d'autres responsabilités, toujours croissantes**, en particulier en tant que directeur financier ou directeur d'établissement. La forte connotation économique est financière des diplômes sous-entend la pression extrêmement forte de ces thématiques sur les établissements, publics ou privés, qui semblent **privilégier les compétences en matière d'aide au pilotage par rapport à la connaissance sectorielle du milieu hospitalier**.

Tant par les besoins en aide au pilotage qui nous paraissent encore à satisfaire que pour les perspectives individuelles de progression de carrière, le métier de contrôleur de gestion hospitalier offre, nous en sommes convaincus, un **potentiel professionnel certain et large**, moyennant un investissement dans des **études supérieures spécialisées** et l'entretien continu de compétences techniques et sectorielles.

Abréviations utilisées

APEC	Agence Pour l'Emploi des Cadres	MBA	Master of Business Administration
BTS	Brevet de Technicien Supérieur	ONDAM	Objectif National des Dépenses d'Assurance-Maladie
CHU	Centre Hospitalier Universitaire	SAE	Statistique Annuelle des Etablissements
DEA	Diplôme d'Etudes Approfondies	T2A	Tarifcation A l'Activité
DECF	Diplôme d'Etudes Comptables et Financières		
DESCAF	Diplôme d'Etudes Supérieures Commerciales, Administratives et Financières		
DESS	Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées		
DUT	Diplôme Universitaire de Technologie		
ETP	Equivalent Temps Plein		

Posté le 21 décembre 2016 par Nathalie L'Hostis

Société de conseil et de formation spécialisée en aide au pilotage hospitalier, Pilar développe une offre spécifique, à l'écoute de ses clients publics et privés et d'un environnement qui bouge. Avec plus de 80 programmes dédiés à la double spécificité de l'aide au pilotage et du milieu hospitalier, nous représentons **l'une des offres les plus importantes en France**. Parmi les thématiques phares de Pilar, plusieurs programmes sont proposés en **contrôle de gestion hospitalier** et **réseaux sociaux en santé**.

Pour en savoir plus :

www.pilar-institute.com

Pour consulter notre catalogue de formation :

www.pilar-institute.com/nos-formations



Pilar est sur Twitter http://www.twitter.com/Pilar_Institute

Pilar est sur Facebook facebook.com/pages/Pilar-Institute/43016771703441

