

hays.fr



HAYS Recruiting experts
in Accountancy & Finance

ETUDE RH & REMUNERATIONS AUDIT & EXPERTISE COMPTABLE

Recrutement, intégration, fidélisation
et rémunérations

2016-2017



UN TEMOIGNAGE DE QUALITE DE VOTRE PART HAYS PREMIER PRIX DE LA CATEGORIE "CONSEIL EN RECRUTEMENT" - 2^E EDITION DU PALMARES LE MONDE DU CHIFFRE



Cérémonie de remise des prix au Grand Hôtel Intercontinental Paris, 23 juin 2016.

Ludovic Bessière, National Business Director Hays France & Luxembourg : « Nous accueillons cette distinction avec beaucoup de joie car elle récompense le travail d'équipe chez Hays depuis 2002. L'Expertise Comptable et l'Audit sont des métiers en tension et la pénurie de talents rend complexe les recrutements. Recevoir ce prix, c'est pour nous tous une reconnaissance de notre travail. L'expertise de nos consultants, leurs engagements et la qualité de conseil offerts aux clients ont également contribué à notre nomination. Nos partenariats avec les institutions au niveau national et régional, avec les écoles et les universités ont aussi contribué à faire de Hays le N°1 du secteur du recrutement dans ces métiers ».



Le Monde du Chiffre

— Le Magazine de la Profession Comptable —

Actualisé quotidiennement, Le Monde du Chiffre est le magazine privilégié des professionnels du Chiffre : interviews, scoops, décryptages des meilleurs spécialistes, toute l'actualité des entreprises, des cabinets et des institutions ainsi qu'une veille juridique complète. Le Palmarès du Monde du Chiffre est le premier baromètre créé pour et par la profession comptable afin d'évaluer ses partenaires fournisseurs, leurs produits et leurs services. Il vise à compiler un grand nombre d'informations auprès des clients (Experts-comptables et commissaires aux comptes) sur leurs fournisseurs (banques, assurances, fournisseurs de logiciels, éditeurs...) afin de réaliser un classement en toute objectivité.

Pendant 3 semaines, une enquête est réalisée auprès de 40 000 professionnels en vue d'établir un classement. Les Experts-comptables, Commissaires aux comptes, Comptables, Auditeurs interrogés... sont invités à s'exprimer via un questionnaire ouvert. Chaque professionnel cite ses fournisseurs et les évalue sur différents critères tels que les performances de leurs produits, le coût, la pertinence de leurs conseils ou la qualité de leur service.

Pour les partenaires fournisseurs, le Palmarès est l'occasion d'avoir un retour sur leur image, leur notoriété, mais également sur la satisfaction des clients. Avec le Palmarès des Fournisseurs, Le Monde du Chiffre propose une approche exclusive et innovante permettant aux partenaires de la profession comptable de se situer vis-à-vis de leurs confrères et/ou concurrents mais aussi une manière efficace et directe d'apprécier l'impact de leur communication auprès de leurs clients/prospects. Le Palmarès est également une occasion unique pour communiquer auprès des professionnels tout en faisant connaître ses produits auprès d'une cible clairement identifiée et susceptible d'être intéressée.

Pour les Experts-comptables et Commissaires aux comptes, le Palmarès permet de (re)découvrir certains fournisseurs et leurs produits/domaines d'activité.

Arnaud Dumourier
Directeur de la rédaction
Le Monde du Chiffre

EDITO



Tina Ling
Président Directeur Général
Hays France & Benelux

Les études de rémunérations Hays ont pour but d'apporter, tant à nos candidats qu'à nos clients, un regard objectif sur les dernières tendances du marché du recrutement. Chaque année, nos publications apportent un solide éclairage sur l'évolution des métiers et des organisations grâce à l'expertise de nos consultants. L'étude RH & rémunérations dédiée aux métiers des cabinets comptables et de l'audit est une enquête très demandée par vos professions. Nous nous attachons chaque année à la produire pour votre rendez-vous annuel : le Congrès National de l'Ordre des Experts-Comptable. C'est à Bruxelles en 2016 que vous découvrirez cette nouvelle édition, et où nos équipes françaises et belges se sont unies pour vous accueillir sur le stand Hays. Etre proche et fidèle de vos professions sont pour nous des gages importants pour répondre plus rapidement à vos attentes en termes de qualité de service.

Nous tenons à remercier une nouvelle fois vos institutions nationales, vos deux syndicats professionnels, et cette année, les Présidents des CROEC Midi-Pyrénées et Lorraine, pour leurs précieux témoignages et leurs visions de l'évolution de vos professions. Merci pour leur confiance.



Ludovic Bessière
National Business Director
Hays France & Luxembourg

Voici notre 8e édition de l'étude RH & rémunérations Hays, dédiée aux métiers des cabinets comptables et de l'audit.

Il y a 8 ans, les réseaux sociaux étaient à leurs débuts et l'emploi était sérieusement menacé par la récession économique provoquée par la crise des subprimes. Tous les secteurs d'activité étaient touchés : le Bâtiment, l'Immobilier, les Services financiers et le secteur Automobile. Aucun n'avait été épargné. Mais en 2008, nous avons choisi un titre pour notre étude bien en phase avec ce que nous vivions : « Un marché en crise, un secteur qui résiste ». L'Audit & Expertise Comptable est un secteur qui a bien surmonté cette période difficile, car toujours en attente de candidats.

En 2016, nous observons toujours des pénuries de talents dans vos métiers. Dans un monde où tout va plus vite, vos métiers poursuivent leur transformation digitale avec le numérique, le cloud, les évolutions réglementaires et les nouvelles générations de collaborateurs. Il est nécessaire pour chaque cabinet voulant tirer son épingle du jeu d'identifier non seulement des collaborateurs ayant la vocation et l'intérêt du métier, mais aussi les aptitudes nécessaires pour faire face aux enjeux de la mutation du secteur. Lorsque nous vous proposons des candidatures, nous nous attachons à mettre en avant toutes les compétences dites « soft skills » permettant un lien plus proche avec les clients dans une économie mouvante. En effet, certains facteurs tels que le numérique et la technologie sont venus bousculer nos vies, nos habitudes et nos façons d'acheter ou de vendre.

L'humain reste au cœur du mécanisme et la relation personnalisée devient une priorité pour toutes les entreprises afin de garantir un niveau de qualité optimum.

Institutions, pouvoirs publics, syndicats professionnels et l'ensemble de la profession comptable s'accordent à dire que le recrutement, l'intégration et la fidélisation des collaborateurs sont des axes stratégiques de développement pour les cabinets. Tout naturellement, nous poursuivons cette année notre enquête pour vous apporter une lecture des tendances et vous donner des outils pour piloter vos équipes, répondre à leurs attentes et anticiper au mieux l'avenir. Dans cette étude, vous retrouverez une double vision partagée par les employeurs et les collaborateurs sur des sujets de recrutement, d'intégration et de fidélisation, afin que vous puissiez prendre conscience des tendances de votre secteur.

Très bonne lecture !

TEMOIGNAGES DE VOS INSTITUTIONS NATIONALES



Philippe Arrau

Président du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables



La réalité du phénomène numérique, aujourd'hui, est bien celle d'une révolution : intense, profonde et irréversible. Cette révolution numérique bouleverse nos sociétés, nos modes d'organisation, nos emplois... et stimule notre métamorphose professionnelle. L'enjeu pour notre profession, pour les 20 000 membres de l'Ordre et davantage encore pour leurs 130 000 collaborateurs, est donc bel et bien de s'engager dans le changement, et de le faire suffisamment tôt et suffisamment vite pour ne pas en subir les conséquences. Mais également de transformer en opportunités de développement et donc d'emplois nouveaux dans nos cabinets, les risques posés à la pérennité du modèle français de l'Expertise Comptable.

La loi Macron du 6 août 2015, nous donne justement les moyens de saisir ces opportunités. En ne faisant plus de la mission comptable un préalable au développement de nos missions de conseil, elle ouvre à la profession, un champ immense de développement de missions à plus forte valeur ajoutée pour nos clients ; elle offre des perspectives d'innovation, de différenciation, voire de spécialisations internes pour les cabinets qui le souhaitent ; elle permet enfin d'engager la profession sur le sentier du « full service » aux entreprises, notamment grâce à l'interprofessionnalité d'exercice,

enfin autorisée avec les professions juridiques et judiciaires réglementées. Bref, de plus en plus experts, de moins en moins comptables !

Ces opportunités de développement sont accessibles à tous les cabinets et particulièrement aux plus jeunes professionnels, susceptibles d'inventer avec leurs collaborateurs les modèles économiques de la profession de demain.

L'Expertise Comptable du 21^e siècle sera plus diversifiée, plus riche, et plus dynamique. En positionnant les cabinets d'Expertise Comptable sur le marché du conseil, le législateur a voulu apporter de la sécurité aux entreprises. C'est indubitablement un avantage concurrentiel, du fait de la forte confiance que leur accordent leurs clients. Cela rend la profession plus attractive pour des spécialistes de thèmes très divers.

Si j'avais 30 ans de moins aujourd'hui, que j'étais Informaticien, Spécialiste en RSE ou en Marketing, Juriste, Fiscaliste, Financier... c'est en cabinet d'Expertise Comptable que j'irais travailler.

La profession a de beaux jours devant elle, à condition toutefois de s'engager dans cette transition qui se présente comme un véritable défi, et surtout comme une formidable opportunité !





Denis Lesprit

Président de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes



2016 est une année particulière pour notre profession. Elle est d'abord celle de deux anniversaires, les 80 ans du Commissariat aux comptes mais aussi les 50 ans de la loi du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales, dont on peut estimer qu'elle est l'instrument moderne du contrôle légal aux comptes.

2016 est aussi l'année de la transposition d'une réforme européenne de l'Audit. Cette fois-ci, le législateur n'est plus Français mais Européen et, la volonté n'est plus nationale, mais est celle d'harmoniser la sécurité financière en Europe par la confiance donnée grâce à la certification des comptes des entreprises. Le retour à la croissance légitimement attendu dans les pays de l'Union passe par un retour impératif de nos concitoyens à la confiance dans l'économie, facteur de progrès social.

Toutefois, avant d'écrire les prochaines années de la profession, nous avons des défis à relever et sans aucun doute, celui de l'attractivité est essentiel. Cette quête d'attractivité sous-tend de multiples enjeux tels que motivation, formation, notoriété, rémunération, perspective de carrière et, bien entendu, l'adaptation dont devront faire preuve celles et ceux qui constituent nos futures générations.

La profession recrute et nous devons le faire savoir, mais nous devons plus globalement nous faire connaître de

notre environnement. Il ne s'agit pas de prouver notre utilité mais de démontrer avec pédagogie la valeur ajoutée de nos missions, tant auprès des entreprises qu'auprès du secteur associatif, sanitaire, social et public.

Et pour attirer nos jeunes générations, nous allons indiscutablement devoir moderniser et bousculer nos méthodes de travail. Autour du sujet de la révolution numérique, c'est l'ensemble des facettes du métier de Commissaire aux comptes qui sera impacté et qui devra impérativement évoluer et s'adapter. Nous devons être les acteurs de ces évolutions, à la fois pour en appréhender les enjeux, mais aussi pour réinventer un métier au service de l'intérêt général et de la société toute entière.

Ces changements sont une opportunité pour tous les modes d'exercice professionnel, du plus grand cabinet au plus petit, car ils nous permettront de renforcer nos qualités, mais aussi d'accroître notre image, tant auprès de ceux qui bénéficient de nos mandats qu'auprès de leur environnement, qu'il soit salarié, financeur, client ou fournisseur.

La conjonction de ce double enjeu d'attractivité et d'adaptation constitue à n'en pas douter, l'avenir d'une profession engagée dans la modernité et convaincue de son efficacité.





Julien Tokarz
Président de la fédération nationale Experts-comptables
et Commissaires aux comptes de France

Le développement d'une entreprise est intimement lié à la qualité et l'implication des équipes. Placer les hommes et les femmes au cœur de sa stratégie n'est pourtant pas toujours évident. Recruter, manager, collaborer, former, motiver sont autant de compétences qu'un entrepreneur doit maîtriser pour amener ses équipes vers davantage de performance et de croissance.

Quelle que soit la taille des cabinets, nous sommes tous confrontés aux mêmes défis. Problèmes de recrutement, virage numérique, diversification des missions, poids des normes... Les chefs d'entreprises sont débordés par des contraintes de plus en plus nombreuses qu'ils nous demandent d'absorber. Nous devons faire face à ces lourdeurs administratives, notamment en social, sans pour autant négliger nos autres missions de conseil et d'accompagnement.

La tendance des dernières années montre bien que nos clients ont besoin de sécurité et de simplicité. Pour les sécuriser, le degré de technicité de nos collaborateurs est un gage de confiance très précieux qu'il faut savoir préserver. Pour faciliter la vie des entrepreneurs, là encore, notre profession bénéficie d'un positionnement privilégié. En tant que premiers accompagnateurs des entreprises, nous disposons d'une carte maîtresse pour proposer un panel de prestations varié et complet.

Par ailleurs, le marché étant de plus en plus compétitif, les cabinets intègrent progressivement une démarche commerciale à leur activité. Bien souvent, le Marketing et la Communication nécessitent de nouvelles compétences au sein des équipes.

S'ajoute à ces évolutions, LA révolution numérique ! C'est sans conteste, le plus grand bouleversement des années à venir et particulièrement en termes de ressources humaines. Les profils de nos collaborateurs se diversifient donc en fonction des besoins de nos clients et le visage de nos cabinets change pour s'adapter à l'environnement. Nous devons constamment faire évoluer notre politique managériale et remettre en question nos modes de production.

Le syndicat ECF accompagne déjà ces métamorphoses à travers nos formations, nos séminaires, nos outils, notre lobbying. Je salue le travail réalisé par Hays. Cette étude est un outil supplémentaire qui permet de mieux aiguiller les cabinets dans leur recrutement et dans leur politique de rémunération.



Charles-René Tandé
Président de l'Institut Français des Experts-Comptables
et des Commissaires aux comptes

RECRUTEMENT, FIDELISATION, FORMATION ET ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT DES ENJEUX MAJEURS POUR LES CABINETS

En tant que Président de syndicat, j'ai l'occasion de rencontrer de très nombreux dirigeants de cabinets partout en France. Le recrutement fait systématiquement partie des sujets de préoccupations qu'ils expriment, et ce n'est pas nouveau.

S'il n'est pas facile de trouver des collaborateurs adaptés, il est, dans certaines régions, encore plus difficile de les conserver. La fidélisation de nos talents est donc un enjeu fort, d'autant plus que les cabinets ont besoin de collaborateurs de plus en plus pointus dans leur domaine tant la législation se complexifie.

Ce besoin de conserver les collaborateurs expérimentés s'explique également par la nécessité de pouvoir compter sur des équipes capables de passer le cap de la transformation numérique qui va toucher tous les cabinets.

L'arrivée de la DSN engendre par exemple une transformation du métier de Technicien et/ou de Gestionnaire paie qui va devoir modifier ses process de travail et changer de posture vis-à-vis du client en s'orientant vers plus de conseil. L'arrivée de nouveaux acteurs sur le secteur de la Paie rend, qui plus est, cette évolution inéluctable.

Ce changement de culture dans nos équipes devra être l'objet d'un accompagnement.

Nous avons su mener à bien avec nos équipes, les changements lourds induits par l'arrivée de la micro-informatique dans les années 80, nous saurons relever le défi de la révolution digitale.

SOMMAIRE

1^{RE} PARTIE

LES TENDANCES DU RECRUTEMENT, DE L'INTEGRATION ET LA FIDELISATION EN CABINET D'AUDIT & D'EXPERTISE COMPTABLE

• LE RECRUTEMENT EN AUDIT & EXPERTISE COMPTABLE : ENTRE RALENTISSEMENT ET ANTICIPATION	9
• INTEGRATION DES COLLABORATEURS EN CABINET : UN MOMENT MUTUEL DE DECOUVERTE	14
• L'AVENIR DE LA PROFESSION COMPTABLE : CLE DE LA FIDELISATION DES COLLABORATEURS POUR DEMAIN ?	17

2^E PARTIE

LES TENDANCES DES REMUNERATIONS EN CABINET

• REMUNERATIONS EN CABINET D'EXPERTISE COMPTABLE ET D'AUDIT	26
• EXPERTISE COMPTABLE	31
• AUDIT	32
• SOCIAL & JURIDIQUE	33
• FONCTIONS SUPPORT	34

Hays est partenaire de votre profession depuis 2001 en France.

Retrouvez les experts de vos métiers lors des rendez-vous professionnels nationaux et régionaux pour échanger sur les dernières tendances des recrutements dans votre secteur :

- Congrès National de l'Ordre des Experts-comptables
- Congrès Nationaux de vos syndicats professionnels (ECF/IFEC)
- Congrès Régionaux des Conseils Régionaux de l'Ordre des Experts-comptables
- Forum de l'Audit de la CRCC d'Angers
- Les Estivales de l'ANCES / CJEC...

PARTIE 1

**LES TENDANCES DU
RECRUTEMENT, DE
L'INTEGRATION ET LA
FIDELISATION EN CABINET
D'AUDIT & D'EXPERTISE
COMPTABLE EN FRANCE**



PREAMBULE

A savoir : les termes de « salarié » ou « collaborateur » utilisés dans cette étude désignent l'ensemble des collaborateurs salariés du cabinet, quels que soient leur niveau, leur statut, leur expérience et leur situation actuelle.

Le terme « employeur » désigne toutes les personnes susceptibles de participer activement à un recrutement (Expert-comptable, Directeur de mission ou Responsable des Ressources Humaines).

METHODOLOGIE

Tous les ans, l'étude RH & rémunérations est réalisée avec le support d'une enquête effectuée entre avril et juin auprès d'une base d'envoi de 16 500 Experts-comptables/employeurs et de 17 500 collaborateurs/salariés. Les résultats de notre enquête 2016 portent sur une période de 12 mois (de juin 2015 à fin mai 2016) et concernent des employeurs et collaborateurs ayant déclaré travailler en cabinet d'Expertise Comptable et/ou d'Audit.

A noter : les totaux de certains graphiques de l'étude ne sont pas équivalents à 100%. Certaines questions posées aux répondants disposaient de choix multiples.

Marché du recrutement

Dans cette première partie, vous retrouverez tous les indicateurs pour analyser et établir les tendances du marché RH pour le secteur de l'Audit et de l'Expertise Comptable pour 2016/2017.

Nous aborderons le thème du recrutement en étudiant, entre autres, les évolutions des process (vecteurs, délais, outils, etc.) et les facteurs motivants pour choisir un nouveau cabinet.

Les politiques d'intégration

Pour qu'un recrutement soit réussi, il est nécessaire d'avoir une démarche d'intégration. Nous nous attacherons dans cette partie à décrypter les pratiques et voir lesquelles sont les plus proposées en cabinet.

La fidélisation des collaborateurs

Enfin, nous parlerons d'actions de fidélisation proposées aux collaborateurs en cabinet. Quels sont les principaux avantages qui fidélisent le plus et qui favorisent la proximité avec son Manager ?

Dans cette partie, nous dresserons également les **prospectives** et les nouvelles compétences attendues par la profession pour s'adapter aux nouvelles attentes des clients (conseil, business, etc.).

MERCI !

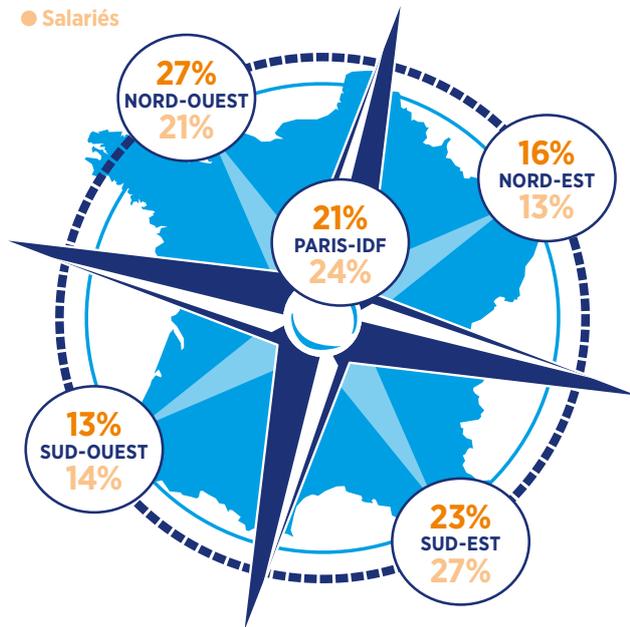
Tout au long de notre étude, nous avons donné la parole à nos clients que nous remercions chaleureusement pour leurs témoignages qui viennent illustrer des exemples à partager avec la profession.

PROFIL DES REpondANTS

VOTRE RÉGION ACTUELLE

● Employeurs

● Salariés



TAILLE DE VOTRE CABINET

● Employeurs

● Salariés



30% 22%

Moins de 10 salariés



29% 28%

De 10 à 30 salariés



11% 25%

De 31 à 50 salariés



7% 10%

De 51 à 100 salariés



23% 25%

Plus de 100 salariés

FONCTION DES RÉPONDANTS "EMPLOYEURS"

- 62% Expert-comptable ou Commissaire aux comptes
- 4% Responsable de bureau diplômé (EC ou CAC)
- 4% Responsable de bureau non diplômé
- 6% Chef de groupe/Manager
- 12% DRH/RRH/Responsable recrutement/Chargé de recrutement
- 12% Autre

NIVEAU DE POSTE DES RÉPONDANTS "SALARIÉS"



Collaborateur

70%



Manager d'équipe

22%



Dir./Resp. de bureau

7%



Associé

2%

RECRUTEMENT EN AUDIT & EXPERTISE COMPTABLE ENTRE RALENTISSEMENT ET ANTICIPATION

RECRUTEMENT

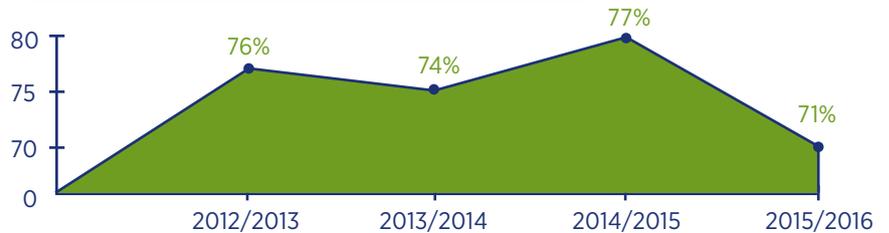
71%
DES CABINETS ONT
RECRUTE CETTE ANNEE

Recruter est une démarche visant à trouver en interne ou en externe, des compétences nécessaires pour un poste vacant. Nous analysons ici les volumes et caractéristiques des recrutements externes des cabinets en France.

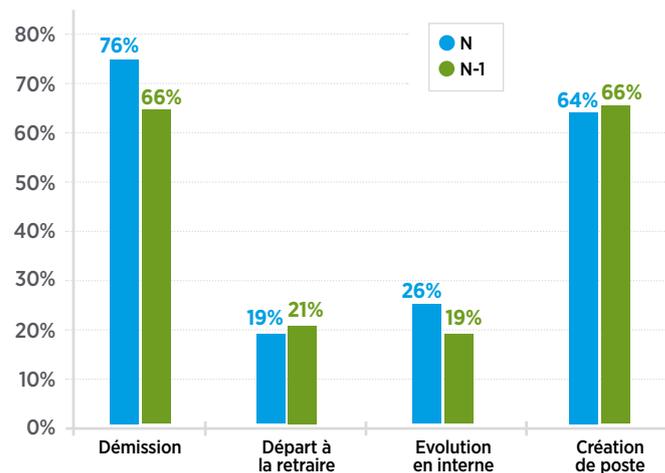
Depuis 4 ans, le niveau des recrutements en cabinet demeure stable. Il semble que cette année, nous enregistrons un ralentissement.

Les employeurs déclarent recruter pour la majorité entre 2 et 5 personnes (51%). La région Sud-Est apparaît comme la plus impactée par les départs à la retraite.

Niveau du volume de recrutement en cabinet depuis 2012



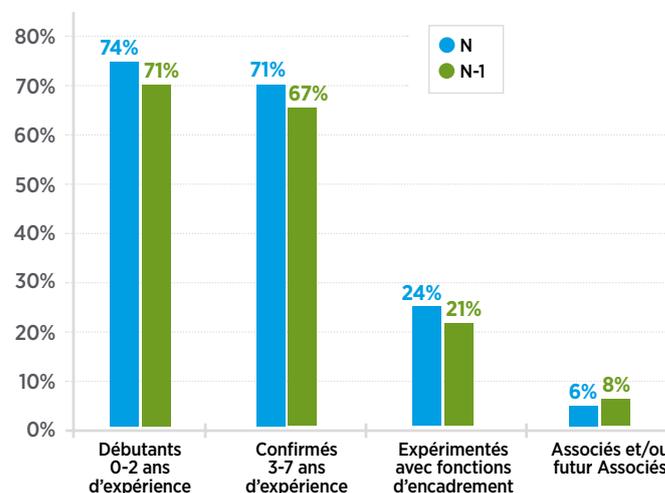
Raisons des recrutements



Les employeurs semblent privilégier cette année encore, des profils débutants et confirmés rapidement opérationnels. Ceux ayant emprunté la voie du contrat d'apprentissage sont les plus sollicités par nos clients. Ils bénéficient en général d'une solide expérience dans l'univers du cabinet et sont rapidement adaptables et « intégrables » aux codes du métier.

Cependant, les connaissances d'un secteur d'activité, d'une typologie de clients ou d'une technicité particulière (fiscalité, juridique, consolidation, normes, etc.) contraignent les cabinets à durcir le niveau d'exigence de leurs recrutements, ce qui a pour incidence de rendre les recrutements un peu plus longs.

Niveaux de postes recrutés



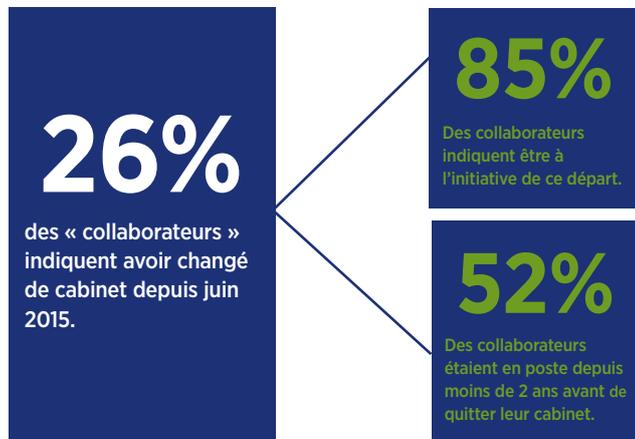


Métiers recrutés par les employeurs

Le plus souvent, la tenue et la révision des comptes sont des tâches que les entreprises externalisent. Même si l'on parle de diversification et de nouvelles offres de service, les cabinets sont vigilants concernant cette ressource qui doit être constamment disponible pour répondre aux besoins des clients. Ceci correspond aux métiers fondamentaux des cabinets. Comme chaque année, l'Expertise Comptable, le Social et l'Audit sont les 3 métiers les plus recrutés en France, mais nous observons une hausse des besoins en Social.



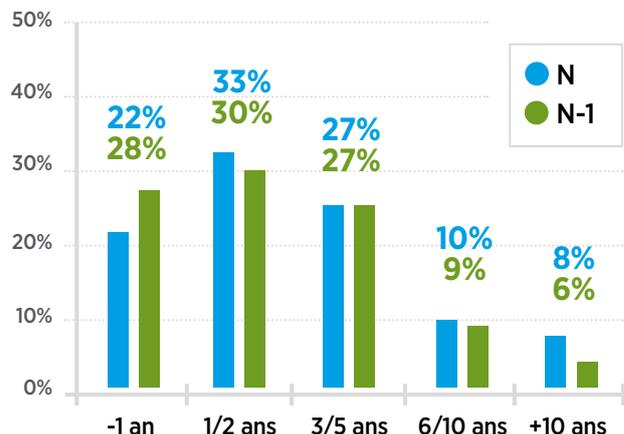
MOBILITE ET STABILITE DES EQUIPES



Nous notons l'année dernière, que 29% des collaborateurs avaient changé de cabinet au niveau national, et que depuis 4 ans, nous observons une diminution des départs. 2015 semble encore confirmer cette tendance et démontrer que les efforts de management et d'actions de fidélisation portent leurs fruits.

A ce titre, notons que les actions des institutions sur l'image de la profession apportent leurs parts de succès dans l'attractivité du métier. Aussi, nos nombreuses interventions dans des écoles et universités confirment que les jeunes sont de plus en plus attirés par ces métiers et des vocations naissent plus qu'auparavant.

Niveau d'ancienneté des collaborateurs ayant changé de cabinet cette année



FOCUS REGIONS

Les salariés parisiens/IDF ont été les plus nombreux à changer de cabinet (33%). En revanche, les salariés de la région Nord-Ouest ont été beaucoup plus fidèles à leur employeur (20%).

FOCUS REGIONS

les salariés de la région Nord-Est présentent l'ancienneté la plus forte (22% ont changé de cabinet au bout de 10 ans). A contrario, les salariés de la région Sud-Est ont déclaré pour 67% d'entre eux avoir changé de cabinet au bout de maximum 2 ans.

Raisons des départs des collaborateurs / Facteurs d'attractivité d'un poste

Meilleure rémunération	72%
Evolutions du poste, des responsabilités techniques et la mixité des missions pour favoriser l'employabilité (autonomie, technicité des dossiers, responsabilités, mixité audit/expertise)	35%
Meilleur équilibre vie familiale/vie professionnelle	31%
Moins d'heures de travail/des horaires plus souples ou une meilleure proximité du domicile	27%
Rejoindre une entreprise	26%
Meilleure ambiance de travail (culture d'entreprise, climat social)	25%
Meilleure qualité du management/structuration et outils du cabinet.	24%
Diversité et qualité du portefeuille clients (différents secteurs, différentes typologies de clients)	16%
Recherche d'association ou la création de son propre cabinet	15%
Possibilités de formation/poursuite d'études/stage DEC	10%
Renommée du cabinet, sa taille et sa présence géographique (différents sites)	9%
Meilleure qualité des outils du cabinet	8%

DES CABINETS PERFORMANTS AVEC DES COLLABORATEURS SATISFAITS

Si la rémunération demeure naturellement indispensable, c'est avant tout la recherche d'évolutions techniques ou managériales, et/ou un cadre de travail mieux adapté au besoin du collaborateur qui prime(nt). Pour avoir un cabinet performant, il faut des collaborateurs satisfaits et heureux de travailler.

Il est donc primordial de connaître le niveau de satisfaction des collaborateurs. Autrement dit, est-ce que les actions du dirigeant répondent aux besoins des salariés ? Malheureusement, trop de dirigeants de cabinets sont convaincus de bien faire, sans se soucier des conséquences de leurs actions. Bien maîtriser les besoins de ses collaborateurs, c'est mieux cibler les points d'amélioration du cabinet tels que l'aménagement du temps de travail, la modification du portefeuille clients, le style de management ou les primes en fin de période fiscale.

L'environnement de la profession est en pleine mutation et ces évolutions ne sont pas sans impacts sur nos métiers. Les attentes de nos clients évoluent, et c'est afin d'y répondre au mieux, dans un contexte de croissance continue, que nous recherchons des professionnels du conseil et de la relation client.

Pour détecter et attirer ces profils, Strego, société de services, s'appuie sur son réseau de partenaires dans les domaines du conseil juridique et financier, de la gestion de patrimoine, de l'assurance et de la gestion des risques.

Nous tissons également des liens privilégiés avec les réseaux professionnels et les écoles, sur les territoires où nous sommes implantés : ouest de la France et région parisienne. Nous développons aussi notre présence sur les réseaux sociaux.

Mais nos premiers ambassadeurs et recruteurs sont d'abord et avant tout nos collaborateurs, ceux qui connaissent notre groupe, nos pratiques RH et nos valeurs. La mise en place d'une politique de cooptation nous a ainsi permis de diversifier nos sources de recrutement et d'impliquer les salariés dans la réussite de ce processus.

C'est ainsi qu'en 2015, Strego a reçu le label « Responsabilité Sociétale d'Entreprise » qui valorise notamment la qualité et la transparence de son activité de recrutement.

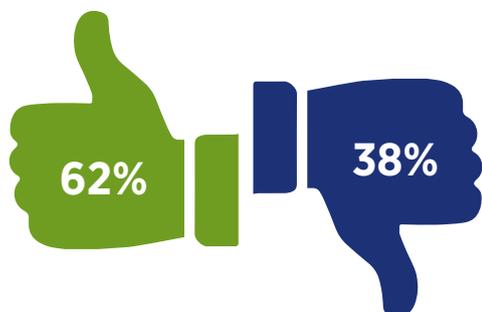
YVES GUIBRETEAU / PRESIDENT - GROUPE STREGO



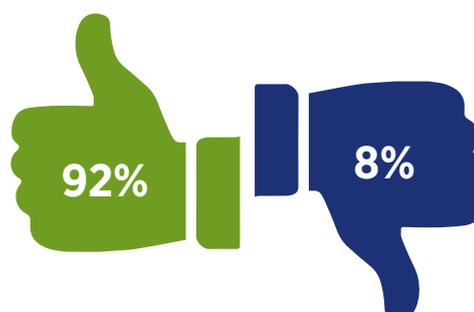
CABINETS D'EXPERTISE COMPTABLE ÊTES-VOUS RECOMMANDABLES COMME EMPLOYEUR ?

Si les employeurs pensent que 92% des salariés recommanderaient leur structure, seuls 62% des salariés le feraient réellement. L'écart est important et démontre le décalage entre perception et réalité.

62% DES COLLABORATEURS RECOMMANDERAIENT LEUR CABINET



92% DES EMPLOYEURS ESTIMENT QUE LEURS SALAIRES RECOMMANDERAIENT LEUR CABINET



SATISFACTION

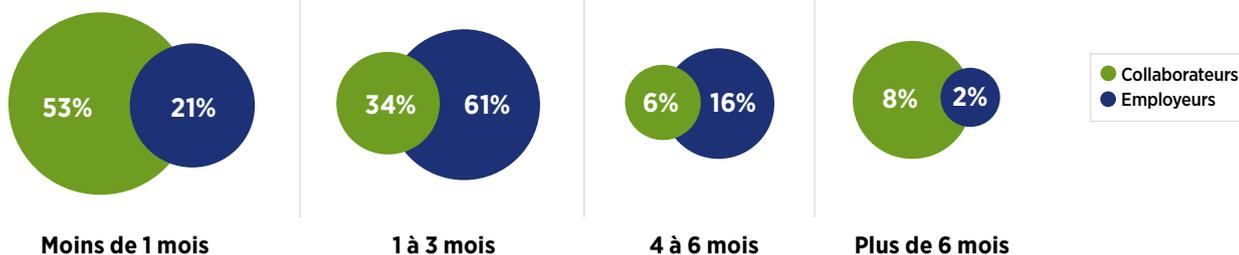
66% des collaborateurs interrogés se disent satisfaits de leur poste actuel (Note de 4 à 6)

COLLABORATEURS	1	2	3	4	5	6
	5%	9%	21%	37%	24%	5%

90% des employeurs se disent satisfaits de la réalisation des missions par leurs collaborateurs (Note de 4 à 6)

EMPLOYEURS	1	2	3	4	5	6
	0%	1%	9%	43%	44%	3%

DUREE DES RECRUTEMENTS



SALARIES - FOCUS REGIONS : La capitale et sa périphérie permettent aux salariés de retrouver un poste plus rapidement que sur les autres régions. Concernant les salariés du Nord-Ouest, leur période de recherche est la plus longue (24% mettent plus de 4 mois).

Le marché est en très fort déséquilibre. Il est largement plus facile pour un collaborateur de trouver un poste que pour un employeur de trouver son collaborateur. Si la durée de recherche est de moins d'un mois pour les salariés (et souvent moins de 2 semaines), il est de plus d'un mois pour les employeurs. Il reste donc indispensable pour les recruteurs de se mettre en avant, de bien présenter leurs offres et les perspectives de carrière lors des entretiens et de se rendre attractifs s'ils veulent recruter rapidement. Les réseaux sociaux aident beaucoup en ce sens.

Notons que la profession recrute principalement en CDI (91%).

EXPERTS-COMPTABLES ET COLLABORATEURS COMMENT VOUS TROUVEZ-VOUS ?

68% des cabinets externalisent leurs recrutements (79% pour les cabinets de 51 à 100 personnes et 70% pour ceux de 10 à 30 salariés).

Cabinets de recrutement/Intérim



Candidatures spontanées



Relations/Cooptation



Site de l'Ordre des Experts-comptables



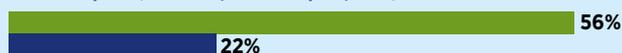
Stages étudiants



Pôle Emploi/APEC



Sites emploi (Monster, Cadremploi, etc.)



Relations écoles/Associations d'anciens étudiants



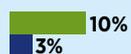
Réseaux sociaux



Annonces presse



Site internet du cabinet



Autres



- Collaborateurs
- Employeurs

Le facteur « relation/cooptation » a été moins cité que l'année dernière, aussi bien du côté des collaborateurs que du côté des employeurs.

PwC recrute près de 1700 collaborateurs par an dont la plupart ont moins de 30 ans. La génération Y représente notre cœur de cible en matière de recrutement. Notre public est ultra connecté mais aussi très volatile, plus difficile à capter, et nécessite de ce fait une approche plus personnalisée. Pour répondre à ces nouveaux modes de fonctionnement, PwC a su embrasser le virage digital notamment en matière de recrutement, en se rapprochant de ses collaborateurs actuels et de ceux de demain.

Notre présence sur le web et les réseaux sociaux évolue chaque année : en 2016, PwC a été classé 4ème pour sa stratégie réseaux sociaux, selon le classement Potential Park. Nous permettons par exemple aux candidats d'entrer directement en contact avec nos « ambassadeurs campus » pour initier des échanges informels.

Les méthodes traditionnelles de recrutement évoluent elles aussi : accent mis sur le sourcing, participation à des forums de recrutement virtuels, saisie des CV digitalisée sur les forums physiques... Nous avons également organisé un événement de speed-recruiting afin de dynamiser le recrutement de profils de Consultants en Système d'Information, hyper-sollicités sur le marché.

Nous recherchons également des profils en Data, Cyber-sécurité ou Digital, en plus de nos besoins importants sur notre cœur de métier. Enfin, nous testerons dès cet été un nouveau système de ciblage « profiling » pour la promotion de nos offres d'emploi sur le web.

VIRGINIE GROUSSARD
DIRECTRICE DU RECRUTEMENT
PWC



FOCUS SALARIES

La cooptation a été moins forte que l'année dernière chez les salariés (40% contre 55%). En revanche, nous notons une augmentation sensible des candidatures spontanées (29% contre 24%).

INTEGRATION DES COLLABORATEURS UN MOMENT MUTUEL DE DECOUVERTE

Un recrutement ne s'arrête pas au moment où le collaborateur accepte son poste. Outre le fait qu'un salarié bien accueilli est un salarié plus efficace, une intégration structurée avec des étapes, des évaluations et des échanges, permet de déceler assez tôt de possibles sujets sensibles, que ce soit au niveau de compétences techniques ou relationnelles.



PARCOURS D'INTEGRATION

Trop peu de cabinets structurent l'intégration.

Seuls 48% des employeurs interrogés déclarent proposer à leurs nouveaux salariés, un parcours d'intégration avec des actions ou des outils mis à disposition.

Plus les cabinets sont de tailles conséquentes, plus naturellement, des parcours d'intégration sont proposés aux salariés.



Cabinets de moins de 10 personnes

39% OUI • NON 61%

Cabinets de 10 à 30 personnes

32% OUI • NON 68%

Cabinets de 31 à 50 personnes

44% OUI • NON 56%

Cabinets de 51 à 100 personnes

50% OUI • NON 50%

Cabinets de plus de 100 personnes

83% OUI • NON 17%

Néanmoins, un document d'accueil, un livret ou guide du cabinet est généralement présenté, quelle que soit la taille du cabinet.

FOCUS REGIONS

Les cabinets du Sud-Ouest sont les plus nombreux à disposer d'un tel parcours (59%).

A l'inverse, les cabinets de la région Sud-Est sont les moins nombreux à prendre en considération cette période (36%).

OUTILS MIS A DISPOSITION PAR LES CABINETS

Un document d'accueil type livret ou guide du cabinet

61%

Un manuel des procédures du cabinet (mots de passe, photocopieuse, numéros de téléphone, support technique, accès documentation, etc.)

52%

Un Intranet consolidant toutes les informations de l'entreprise

45%

Un planning d'intégration avec objectifs et plan de formation par exemple

42%

Un code d'intégrité ou de déontologie du cabinet décrivant les codes et l'ADN du cabinet

24%

L'INTEGRATION, UNE ETAPE CLE !

Une fois le recrutement effectif, les phases d'accueil et d'intégration sont tout aussi importantes ; de leur réussite, dépend la trajectoire d'une nouvelle collaboration. Pour optimiser cette période de découverte et d'évaluation réciproques, nous avons mis en place un processus d'intégration avec ses moments clés, par exemple :

- l'information de l'ensemble de l'équipe de l'arrivée prochaine du nouvel arrivant afin que le meilleur des accueils lui soit réservé,
- l'attribution d'un parrain ou d'une marraine qui accompagne et conseille le nouveau collaborateur tout au long de son intégration,
- des journées d'immersion sur les différents sites géographiques du groupe (présentation aux équipes, mini formations aux procédures et outils...),
- des entretiens en cours et en fin de période d'essai avec le parrain ou la marraine (et un associé en relation de travail avec le collaborateur) pour établir un suivi personnalisé de l'intégration.

Les facteurs de succès de cette période résident dans l'attention portée au nouvel arrivant : son investissement, son adaptation au poste et au cabinet, le recueil de ses premières impressions (difficultés rencontrées, propositions d'amélioration...). L'instauration, dès le premier jour, d'échanges créateurs de confiance, d'une proximité adaptée, d'un retour sur l'appréciation du travail effectué... sont essentiels pour donner les meilleures chances à une collaboration de long terme.

Nous avons mis en place des outils incontournables tels le livret d'accueil, le guide de procédures, mais nous proposons également un QCM d'intégration pour valider l'assimilation des procédures importantes, et un questionnaire "premières impressions", véritable rapport d'étonnement du nouvel arrivant. Ce regard neuf nous enrichit, il est source d'innovations et permet de nous améliorer. L'ensemble de ce dispositif d'intégration favorise rapidement un sentiment d'appartenance, le partage des valeurs du cabinet et permet de confirmer la pertinence du recrutement.

AURÉLIE BESSON
RESPONSABLE RH
MICHEL GIRE
ASSOCIÉ GÉRANT
GMBA BAKER TILLY

GMBA
BAKER TILLY
Membre indépendant de Baker Tilly France
et de Baker Tilly International

COMMENT EST PERÇU LE PARCOURS D'INTEGRATION ?

Nous avons demandé à notre panel de collaborateurs de noter les éléments ci-dessous concernant leur 1^{re} année d'intégration (1 note la plus faible / 6 note la plus élevée) :

	1 à 3	4 à 6
Accompagnement global lors de cette période	51%	49%
Préparation de votre arrivée	60%	40%
Apport du tuteur ou du parrain	61%	39%
Accueil du 1 ^{er} jour	43%	57%
Définition des objectifs liés à votre poste	52%	48%
Points réguliers de suivis	59%	41%
Votre 1 ^{er} entretien annuel d'évaluation	57%	43%



L'accueil du 1^{er} jour semble être bien perçu et apprécié par les nouveaux candidats mais dans l'ensemble, les efforts d'actions d'intégration ne semblent pas être perçus à leur juste valeur par les collaborateurs.

UNE PERIODE D'ESSAI, OUI, MAIS POURQUOI FAIRE ?

POUR LES EMPLOYEURS

Principaux éléments évalués lors de la période d'essai de leurs nouveaux salariés

• COMPORTEMENT, ATTITUDE	60%
• IMPLICATION	39%
• TECHNICITE	37%
• DEMARCHE INTELLECTUELLE/DE REFLEXION	36%
• ESPRIT D'EQUIPE	21%
• REFLEXES, AUTOMATISMES	8%

POUR LES SALARIES

Principaux éléments évalués lors de la période d'essai

• CLIMAT SOCIAL, AMBIANCE ET EQUIPE	68%
• ADEQUATION ENTRE POSTE PROPOSE ET POSTE REEL	59%
• INTERET DES MISSIONS	35%
• DISPONIBILITE ET ECOUTE DE SON MANAGER	27%
• RELATION CLIENTELE	10%



42% des employeurs interrogés renouvellent systématiquement la période d'essai au niveau national. Les cabinets de la région Nord-Est sont ceux renouvelant le plus souvent la période d'essai (50%). En revanche, les cabinets du Nord-Ouest et du Sud-Est la systématisent beaucoup moins (39% et 38%).

Vous souhaitez échanger plus amplement sur vos méthodes d'intégration ? N'hésitez pas à contacter l'un de nos Consultants, ou retrouvez page 34, l'accompagnement sur-mesure que Hays Conseil RH peut vous apporter.

L'AVENIR DE LA PROFESSION COMPTABLE

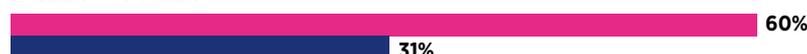
CLE DE LA FIDELISATION DES COLLABORATEURS POUR DEMAIN ?

Dirigeants et RH sont parfois en désaccord sur les politiques de fidélisation, de formation et d'évolution des collaborateurs. Les patrons de cabinet s'interrogent parfois sur l'intérêt d'investir sur des outils à destination de collaborateurs, quoi qu'il arrive, très volatiles. Les RH s'accordent à dire que ne rien faire, favorise l'inertie des moins performants. Il est évident que la transformation des cabinets favorise le développement des outils de fidélisation des collaborateurs.

SALAIRE, TOUJOURS LE MEILLEUR OUTIL DE FIDELISATION DES COLLABORATEURS

Meilleurs leviers de fidélisation selon les collaborateurs et les Experts-comptables

Evolution de salaire



Climat social/ambiance de travail



Meilleure conciliation vie privée/vie professionnelle (horaires aménageables, annualisation du temps de travail, RTT...)



Primes diverses (paiement des heures supplémentaires, primes de bilan...) ou avantages (PEE, CE, intéressement, chèques-vacances, voiture...)



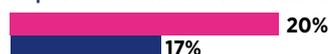
Qualité du portefeuille et de la relation clientèle



Evolution des missions/plus d'autonomie



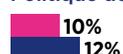
Implication dans la vie du cabinet



Formations/préparation des examens/VAE/Possibilité de faire son stage du DEC



Politique de gestion des carrières, entretiens annuels



Mise en place de nouvelles technologies (développement d'outils)



Bien que la rémunération constitue pour les collaborateurs le 1^{er} axe de fidélisation, ils restent très attachés au climat social et à l'ambiance de travail. Nous savons tous qu'une rémunération ne fait pas un poste.

Il faut également considérer le contenu du poste et le cadre de travail au sein du cabinet. Ainsi, si on peut « acheter la fidélité » de son collaborateur, cela ne dure qu'un temps, surtout si on ne parvient pas à répondre aux autres éléments. Gardons à l'esprit que le collaborateur change de poste avant tout pour faire évoluer ses tâches, le cadre et l'ambiance de travail.

STYLE DE MANAGEMENT ET CLIMAT SOCIAL

Nous avons vu que le climat social et l'ambiance de travail ne sont pas à négliger. Quels autres leviers peut-on alors activer pour instaurer une dynamique positive ? Le management est l'un d'entre eux. En effet, c'est le style de management de l'Associé et de ses Managers qui va donner le ton. Un mauvais style de management dégradera l'ambiance et provoquera le départ des meilleurs.



Notons que seuls **36%** des Experts-comptables interrogés proposent des formations en Management à destination de leurs Managers.



Eléments favorisant la proximité avec le Manager

	COLLABORATEURS	EXPERTS-COMPTABLES
 Ecoute mutuelle et esprit ouvert : possibilité d'échanger sans jugement et accepter des remarques	79%	79%
 Capacité du Manager à faire des retours constructifs	59%	44%
 Elan donné par le Manager, le fait de déléguer et de donner envie	57%	49%
 Partage des tâches et polyvalence	34%	31%
 Réunion d'équipe régulière	31%	46%
 Organisation et affectation des dossiers du portefeuille clients (managers différents selon les dossiers/manager unique)	27%	35%
 Participation à des événements non professionnels	13%	17%

2 IMPORTANTS ECARTS DE PERCEPTION :

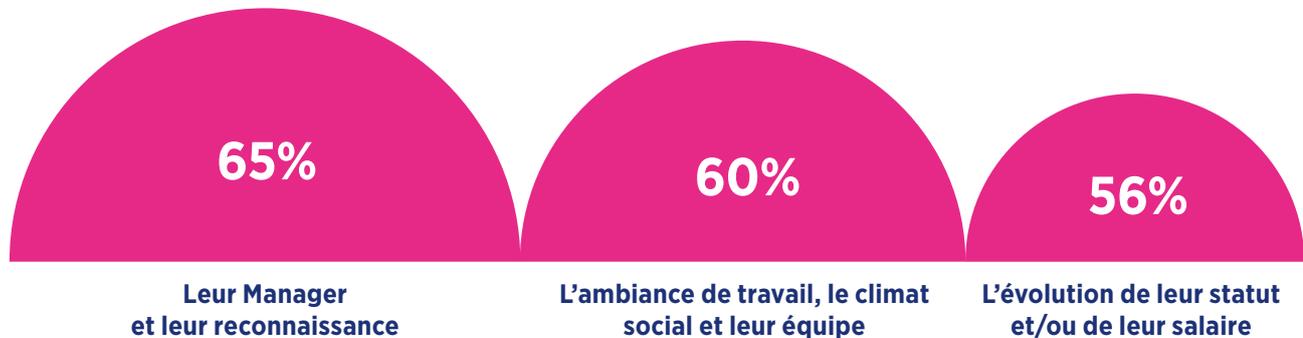
1. Le facteur « capacité du Manager à faire des retours constructifs » semble plus important aux yeux des collaborateurs qu'à ceux des employeurs.

2. A l'inverse, les Experts-comptables interrogés pensent qu'une « réunion d'équipe régulière » favorisera une bonne proximité des équipes, alors que pour les collaborateurs, ce point semble bien moins important.

SALARIE ENGAGE, SALARIE FIDELE ?

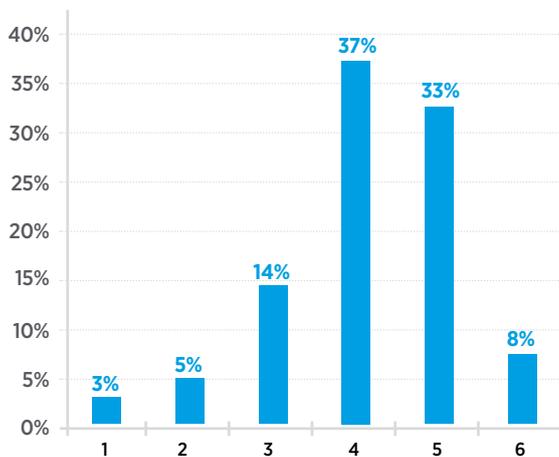
86% des collaborateurs se disent « investis » (note de 4 à 6). Un peu moins bien que l'année dernière (91%). En effet, 23% ont déclaré se sentir moins investis que l'année dernière et seuls 28% plus investis (contre 39% N-1).

3 éléments principaux ayant influencé de manière négative leur engagement



COLLABORATEURS QUELS SENTIMENTS ONT-ILS FACE A LA MUTATION ET AUX CHANGEMENTS DE LA PROFESSION ?

Note attribuée au niveau de conseil apporté aux clients (1 : faible / 6 : fort)

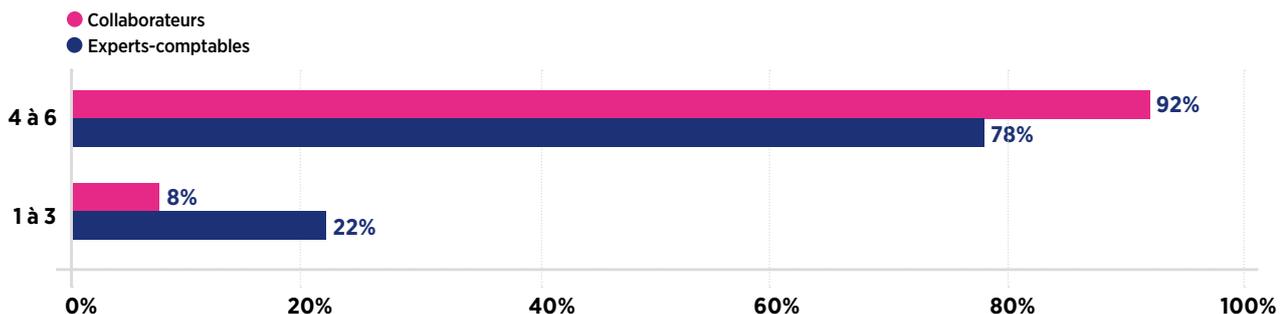


FOCUS REGIONS

Les salariés de la région du Sud-Ouest se déclarent les plus satisfaits en termes d'apport Conseil (83% note 4 à 6), contrairement aux salariés des régions Paris-IDF et Sud-Est qui se notent plus durement (76%).

FOCUS TAILLE CABINET

Les salariés des cabinets de 50 salariés se disent plus satisfaits que la moyenne.



Notre cabinet travaille sur une politique de gestion de carrière transparente pour favoriser la fidélisation des collaborateurs, notamment à l'aide :

- D'entretiens individuels annuels mais surtout un échange régulier entre le collaborateur et son responsable
- De rémunérations évolutives et transparentes - Ex. : grille de salaires par type de poste connue de tous
- D'évolution du poste et des tâches confiées, de motivations sur l'intérêt du portefeuille clients - Ex. : un challenge est organisé sur la prise de responsabilité dans la nouveauté (nouveaux clients entrants confiés, échange de dossiers, transfert d'équipe...),
- D'un accompagnement sur le cursus de formation du collaborateur et en particulier pour l'obtention du DEC (plus de la moitié de nos collaborateurs sont stagiaires, il s'agit également d'un gage de qualité vis-à-vis de la clientèle - nos managers se rendent disponibles pour la rédaction du mémoire, par exemple)
- D'une anticipation de la saisonnalité de nos métiers par une adéquation entre la charge de travail en autonomie du collaborateur et sa vie privée. Le collaborateur est ainsi responsable de son planning
- De communications externes aux clients pour leur faire comprendre les raisons du changement de collaborateur et accompagner dans les premiers contacts

Enfin, nous évitons l'isolement du collaborateur du fait de son intervention « en solo » sur les dossiers par son intégration dans une équipe et surtout dans un projet d'entreprise, par la participation à des projets plus techniques (Ex. : actions menées vers la dématérialisation) et des organisations d'événements conviviaux (Ex. : déjeuner d'équipe, activités team building).

OLIVIER DARCHIS
EXPERT-COMPTABLE
MEMORIALISTE
DIRECTEUR DE MISSION

AMANDINE SIX
EXPERT-COMPTABLE
ET ASSOCIEE

AMPEREX GROUPE



La fidélisation des jeunes recrues dans l'entreprise est doublement stratégique : c'est un indicateur de l'attractivité dans l'écosystème, et un élément de vitalité dans la gestion des ressources humaines.

Mais comment fidéliser les jeunes d'aujourd'hui, tellement habitués à l'image, au clic et à l'instantané quand la plupart du temps, nous devons prendre des décisions mûrement réfléchies et partagées par nos équipes, dans l'intérêt de tous nos partenaires.

Une fois intégrés dans l'entreprise, les jeunes attendent beaucoup de leurs managers. Parce qu'ils sont impatients, ils exigent l'acquisition plutôt rapide de nouvelles compétences car ils ont une soif d'apprendre. Cela est une bonne nouvelle. Ils ont envie de progresser personnellement, de s'épanouir, et de pouvoir partager leurs expériences avec leur entourage. S'ils peuvent quitter chaque soir leur lieu de travail avec le sentiment du travail accompli mais surtout enrichis, ils seront plus enclins à s'attacher à l'entreprise qui leur a fait confiance.

Le besoin de nouveau serait largement incomplet s'il n'était pas accompagné de la reconnaissance des efforts fournis, du mérite et des performances. La reconnaissance et l'écoute sont incontournables dans le management de nos collaborateurs, et en particulier des jeunes collaborateurs dans une stratégie de fidélisation.

Cela se matérialise par une évolution de carrière, la participation à des projets innovants, la possibilité d'aller à l'international, et bien sûr, par une évolution de la rémunération. La plupart des jeunes que nous formons dès la première année après leur BAC sont encore immatures et très scolaires. Ils attendent beaucoup des autres et sont très consommateurs. C'est au fil des années d'études qu'ils vont s'affirmer et prendre leur autonomie.

Tenu compte d'un environnement complexe avec l'information en continue et contradictoire, les jeunes vont être constamment sous pression, sans parler du stress des examens. Ils auront pris l'habitude de réagir vite et parfois d'une façon impulsive. C'est pourquoi, dans le processus de recrutement, ils seront très attentifs à trouver une entreprise exemplaire, avec un management exemplaire, qui pourra les rassurer. Ils ont besoin de stabilité, de défi, de sécurité, d'aventure, d'esprit d'équipe, mais également de liberté individuelle.

Cela peut paraître contradictoire, mais « le tout, tout de suite » est ancré dans leur esprit. Le management doit donc se comporter en modèle à suivre, donner du sens au travail, et surtout mettre en accord ses actes avec ses discours. Rien n'est plus dommageable que l'écart entre l'intention, par définition toujours louable, et la réalité vécue.

Pour fidéliser, le Manager aura un subtil dosage à faire entre les impératifs de bonne gestion et les attentes de ses jeunes recrues. Faire confiance est le premier principe, accepter l'erreur et en tirer les leçons est le deuxième principe, et donner envie de rester est le troisième principe en management.

Mais le plus déterminant, c'est quand un Manager, tout en restant disponible, ayant permis à ses collaborateurs de devenir pleinement autonomes, les laisse évoluer car, comme l'a très bien dit le grand chef d'orchestre Herbert Von Karajan « l'art de diriger consiste à savoir abandonner la baguette pour ne pas gêner l'orchestre.

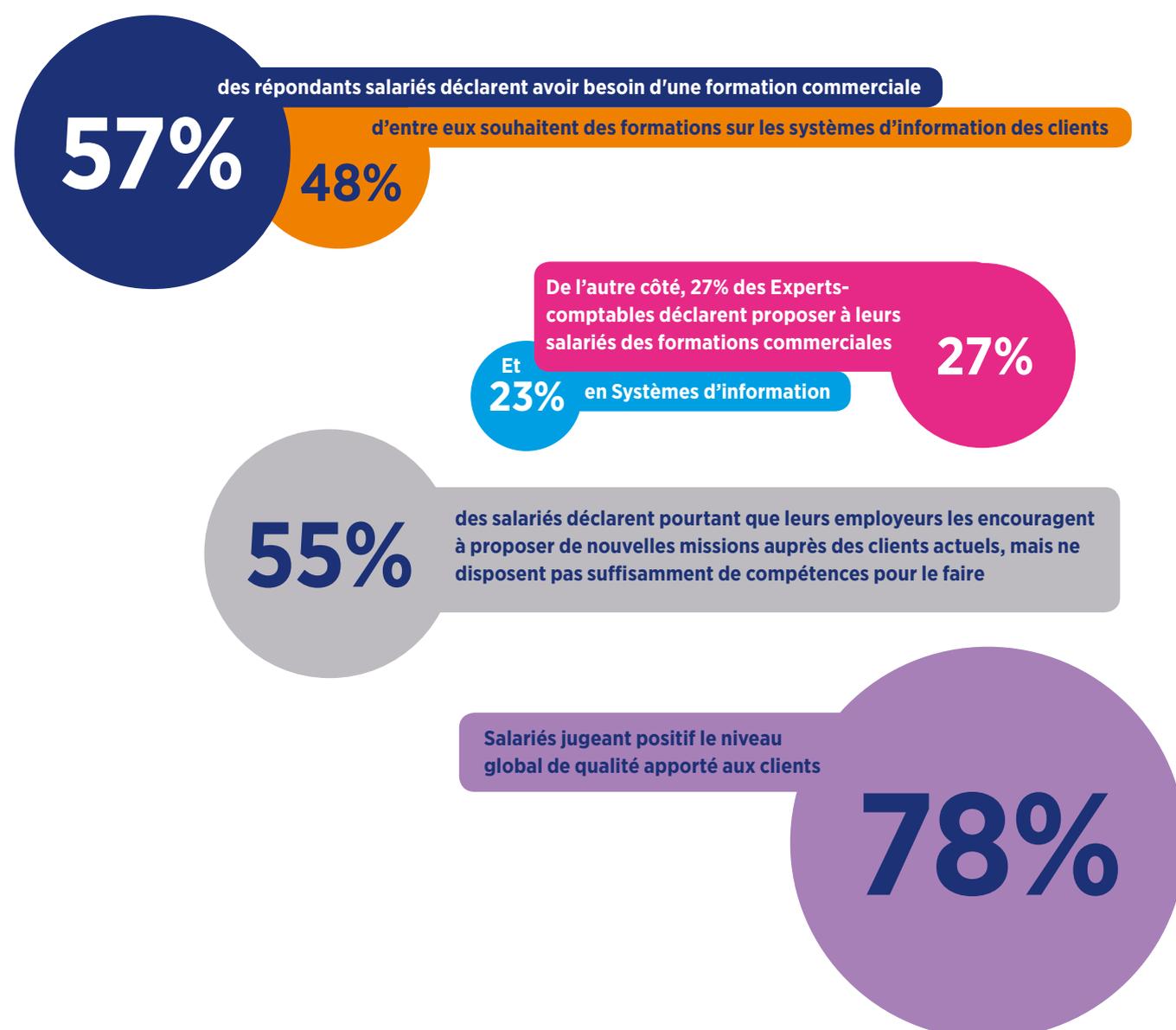


THIERRY CARLIER
DIRECTEUR
GROUPE ENOES

LE DEVELOPPEMENT DES MISSIONS NOUVEAU ROLE POUR UN COLLABORATEUR

Seuls **43%** des salariés se sentent suffisamment armés pour vendre de nouvelles missions ou démarcher de nouveaux clients. Ce même sentiment est exprimé faiblement par les Experts-comptables au sujet de leurs collaborateurs (29%).

Nos entreprises en France se transforment et les systèmes d'information (SI) sont au cœur de tous les projets de mutation. Les Collaborateurs et les Experts-comptables sont d'accord pour s'armer d'avantage sur ces sujets en suivant des formations.



Besoin d'accompagnement sur des formations commerciales pour vos collaborateurs ?
Retrouvez les coordonnées de Hays Conseil RH en page 34.



Chez In Extenso, la fidélisation de nos collaborateurs est l'un des fondements de notre stratégie RH. Nous souhaitons que chaque collaborateur puisse construire son projet professionnel en fonction de ses propres objectifs, qu'il s'agisse de développer une expertise ou de devenir Associé. Notre ancienneté au sein du groupe est de 10 ans en moyenne. Pourquoi ? Avant tout car nous offrons de vraies possibilités d'évolution : nous avons de nombreux exemples de salariés qui ont été embauchés en tant qu'Assistant et qui ont progressé vers des fonctions managériales ou qui sont devenus Associés. Nous croyons en la détection des potentiels, que nous effectuons notamment via nos entretiens professionnels.

Par ailleurs, nos équipes bénéficient d'un environnement qui leur facilite leur travail au quotidien. Cela induit des locaux agréables, des outils de travail performants (à l'instar de notre nouvelle plateforme digitale collaborative Inexweb), une facilité dans l'accès à des informations (groupes de travail, Intranet...).

Enfin, simplicité et convivialité faisant partie de nos valeurs, nous savons que nos équipes ont besoin de s'épanouir et de se retrouver au travers d'activités culturelles et sportives. Nous organisons chaque année un tournoi de foot interrégional composé d'équipes mixtes réunissant 500 collaborateurs. Nous sommes également partenaires officiels de courses à pied (Run in Lyon, 10 km Saint-Malo, Run at work...), ce qui permet à nos collaborateurs de s'entraîner et se motiver ensemble, de courir sous les couleurs du groupe et de réaliser de belles performances !

Tout cela participe incontestablement à fidéliser nos collaborateurs.

PHILIPPE AUTRAN
DIRECTEUR
GENERAL DELEGUE
IN EXTENSO

In Extenso



Jérôme CATHALA
Président
Conseil Régional de l'Ordre des
Experts-Comptables Région Toulouse Midi-Pyrénées



Notre environnement bouge et de plus en plus rapidement.

Nos activités évoluent et s'adaptent en permanence aux contraintes qu'elles soient administratives ou techniques.

La mutation de l'environnement numérique nous oblige à réfléchir à d'autres approches de production et bien évidemment à concevoir des relations avec nos clients encore plus réactives.

Nos clients nous sollicitent autant pour externaliser une partie de leurs tâches administratives que pour les accompagner dans leurs prises de décisions.

Notre champ d'intervention est grand et le panel de nos missions est large et diversifié. Des choix stratégiques doivent être pris pour accompagner les entreprises et maintenir à la fois une approche généraliste et une démarche de spécialiste.

Une réponse à ces évolutions, c'est la qualification de nos équipes et les compétences acquises ou à acquérir. C'est l'adéquation entre les missions proposées à nos clients et les savoirs maîtrisés qui nous permettra de réussir ce challenge.

Véritable valeur, le capital humain n'est pas inscrit dans nos comptes, mais il est un des piliers de nos cabinets et plus largement de notre profession.

Elle continue de recruter malgré un environnement économique atone. Notre profession permet d'acquérir une expérience multi entreprise, multi métier, mais aussi des possibilités de spécialisations dans des domaines divers.

Des axes nouveaux et innovants se développent. Ainsi, des enquêtes récentes mettent en avant le recrutement important -par les cabinets- de personnel ayant des compétences dans les domaines comme le Marketing et l'Informatique.

Notre profession accompagne les besoins de qualification par à une forte culture de formation permanente. La formation constitue un outil de développement des compétences au service des consœurs et des confrères et plus largement au service de l'ensemble des femmes et des hommes qui travaillent dans nos structures.

Notre profession a des atouts, au cœur de la vie des entreprises, elle est en perpétuelle évolution. Même si la mutation numérique modifie notre environnement, soyez assurés qu'elle offre toujours un potentiel important pour celles et ceux qui s'y intéressent.





Olivier BALESTRACI

Président

Conseil Régional de l'Ordre des Experts-Comptables de Lorraine



UN VRAI BESOIN EN RECRUES !

L'Expertise Comptable fait partie des professions qui recrutent en ces temps de crise.

Le plus souvent issues de formation supérieure en gestion, finances ou de grandes Ecoles de commerce, les jeunes recrues viennent schématiquement avec deux optiques. La première est de faire carrière au sein des cabinets pour, une fois le stage professionnel de trois ans effectué et le diplôme final obtenu, devenir Expert-comptable. Les perspectives sont réelles avec un déficit annuel en France de 300 à 400 diplômés.

La seconde consiste à passer les premières années de la vie professionnelle au sein d'un cabinet pour ensuite valoriser cette expérience en entreprise. Les cabinets font, dans ce cas, office de réelle « deuxième école ».

Une grande variété de carrières possibles

Pour les jeunes diplômés du DEC

Les Experts-comptables interviennent dans toutes les entreprises, des plus petites aux multinationales,

mais aussi dans le secteur associatif. Cette diversité offre une rare potentialité de modes d'exercice. Cette ouverture est un réel atout pour de jeunes diplômés qui peuvent attendre de passer quelques années au sein d'un cabinet pour choisir l'orientation qui leur sied le plus. En complément de son activité technique, un Expert-comptable est également un Manager, voire un dirigeant d'entreprise s'il est à la tête de son cabinet. Quel autre diplôme que le DEC permet de vivre des réalités professionnelles aussi variées qu'auditer une entreprise du CAC 40 ou exercer en milieu rural au profit des petites entreprises, être associé(e) d'un cabinet important ou de créer le sien ?

Mais aussi pour d'autres profils

En tant que conseil aux entreprises, les cabinets d'Expertise Comptable sont également à la recherche de compétences variées dans les domaines, de la Fiscalité mais aussi du Social, du Juridique, de la Finance et des Ressources Humaines. Les profils recherchés sont variés, les perspectives pour les jeunes, indéniables.







PARTIE 2

**LES TENDANCES
DES REMUNERATIONS
EN CABINET**

REMUNERATIONS EN CABINET D'EXPERTISE COMPTABLE ET D'AUDIT

A l'échelle nationale, nos équipes observent une stagnation des rémunérations pratiquées sur le marché par rapport à l'année dernière.

62% des salariés interrogés déclarent avoir vu leur rémunération évoluer depuis l'année dernière et 86% des employeurs affirment avoir augmenté leurs salariés, peut-être pour mettre à niveau les rémunérations et limiter les départs de leurs équipes.

FOCUS REGIONS

94% des employeurs de la région Nord-Est ont déclaré avoir augmenté leurs salariés, contre **83%** sur la région Nord-Ouest.

Selon nos clients, les évolutions de salaires significatives sont ciblées sur des profils d'experts. Le reste des augmentations suit un rythme limité et régulier d'année en année.

En moyenne, la base horaire des rémunérations est calculée sur 35h mais ¼ des répondants indiquent être payés sur 39h.

LES VARIABLES

Cette année, notre enquête met en lumière **une forte évolution des rémunérations variables** accordées par les Experts-comptables à leurs collaborateurs. Ceci témoigne d'une volonté de travailler sur des sujets liés à la motivation des salariés, leur fidélisation et leur engagement dans la croissance du chiffre d'affaires de leur portefeuille.

65% des Experts-comptables déclarent proposer une part variable dans les packages de leurs salariés, contre 38% et 41%, les deux années précédentes.

Parts variables de la rémunération accordées aux collaborateurs (déclaratif des employeurs)

Pas de variable	34%
Moins de 5%	18%
Entre 5 et 10%	27%
Entre 10 et 15%	14%
Entre 15 et 20%	5%
Entre 20 et 30%	1%
Plus de 30%	1%

FOCUS REGIONS

A noter que **46%** des employeurs de la région Sud-Ouest ne proposent aucun variable.

Éléments principaux qui composent la part variable (déclaratif des employeurs)

Prime sur nouvelle clientèle	48%
Prime de bilan	42%
Intéressement/PEE	37%
Prime d'ancienneté	37%
Prime sur objectif individuel	31%
Prime sur objectif commun	18%
Prime de déplacements	9%
Prime "respect des délais"	6%



Objectifs quantitatifs principaux (déclaratif des employeurs)

Croissance du CA du bureau ou de l'équipe	23%
Apport de nouvelle clientèle	22%
Croissance du CA des portefeuilles des collaborateurs	18%
Développement de missions auprès des clients actuels	13%
Evolution de la part du CA sur la partie "Conseil" des clients actuels	8%

Objectifs qualitatifs principaux (déclaratif des employeurs)

Implication des collaborateurs dans leur travail	59%
Fidélisation clients	20%
Stabilisation des effectifs (rétention des collaborateurs)	14%

Note attribuée à l'efficacité de la rémunération variable sur le niveau d'implication des salariés (1 : faible / 6 : fort)

	1	2	3	4	5	6
COLLABORATEUR	 31%	13%	20%	20%	12%	4%
EXPERT COMPTABLE	8%	13%	29%	33%	15%	2%

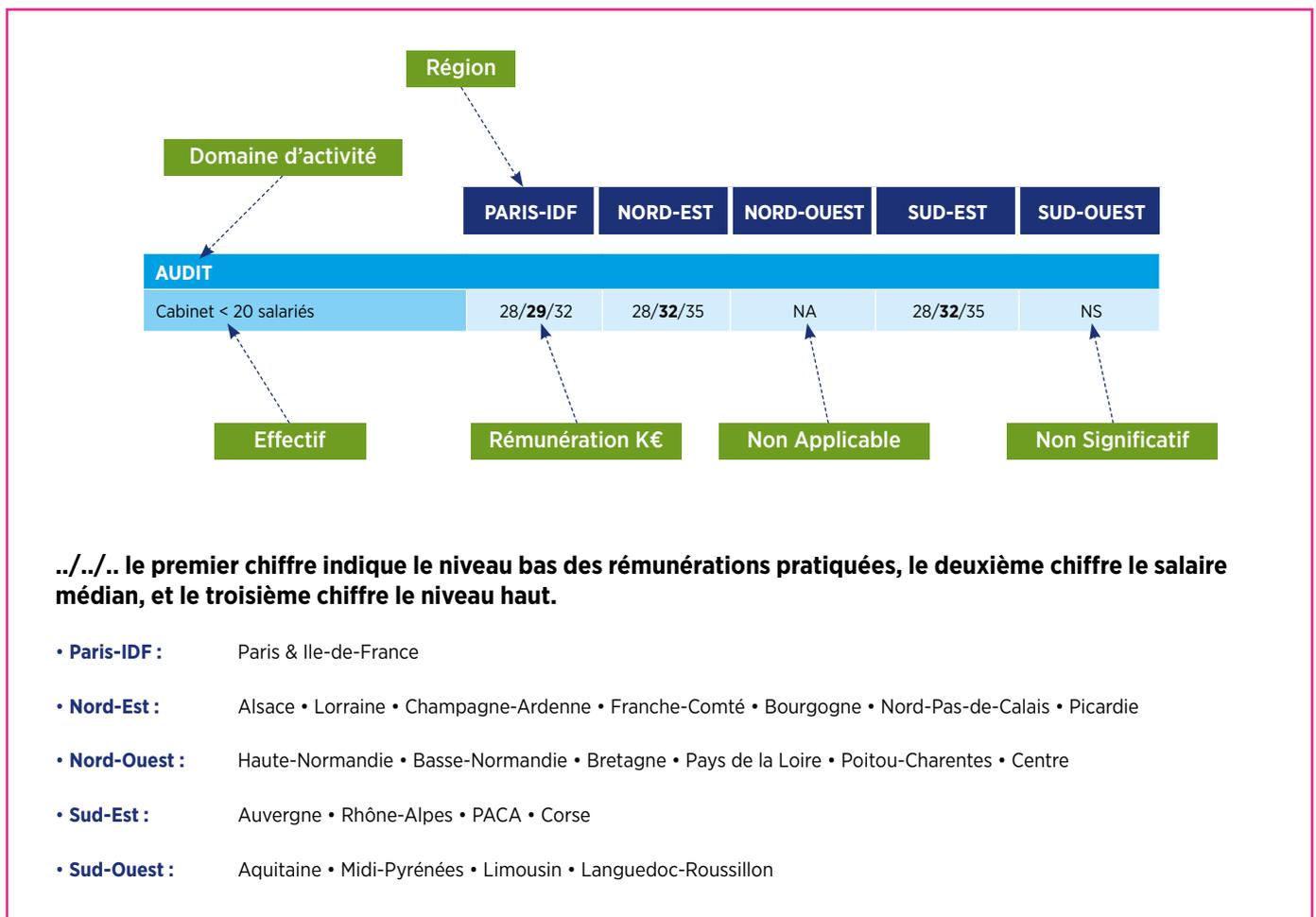
50% des employeurs estiment que la rémunération variable a un effet positif sur l'implication de leurs salariés, alors que seuls 36% des collaborateurs notent une efficacité positive sur leur implication, grâce à leur part variable.



AVANT-PROPOS

LECTURE DES GRILLES DE REMUNERATIONS

Nos grilles de rémunérations ont été constituées à partir d'un échantillonnage de nos candidats les plus représentatifs, ainsi qu'à partir des postes sur lesquels nous avons travaillé.



ATTENTION

Les données sont exprimées en K€ annuels bruts et n'intègrent pas les éléments variables de salaire, ainsi que les avantages en nature.

Les grilles présentées n'ont pas prétention d'être exhaustives, en raison des nombreux facteurs venant pondérer ces chiffres (localisation géographique, spécificité du cabinet, formation initiale, parcours professionnels antérieurs, etc.). Il est donc nécessaire d'apprécier un salaire de manière individuelle et dans un contexte précis.

EXPERTISE COMPTABLE

	PARIS-IDF	NORD-EST	NORD-OUEST	SUD-EST	SUD-OUEST
Assistant comptable (Gestion de dossiers jusqu'à la préparation du bilan)					
Cabinet < 20 salariés	22/25/29	19/23/24	18/20/24	17/20/22	18/20/24
Cabinet entre 20 et 50 salariés	22/26/30	19/23/25	19/21/26	18/21/23	18/21/24
Cabinet > 50 salariés	23/26/30	19/23/26	20/23/28	19/22/25	20/22/24
Collaborateur Comptable - 2 à 4 ans d'expérience en cabinet (Gestion de dossiers de la tenue à la liasse fiscale)					
Cabinet < 20 salariés	29/34/40	21/24/28	22/25/28	21/24/28	22/24/27
Cabinet entre 20 et 50 salariés	29/36/40	21/25/29	23/27/30	22/26/29	22/25/28
Cabinet > 50 salariés	30/36/41	22/26/32	25/28/32	23/27/30	24/26/30
Collaborateur Comptable / Responsable de dossiers - plus de 4 ans d'expérience en cabinet (Gestion de dossiers de la tenue à la liasse fiscale)					
Cabinet < 20 salariés	35/38/41	24/28/35	25/29/34	24/28/30	25/28/32
Cabinet entre 20 et 50 salariés	35/38/43	25/28/36	25/30/36	26/29/32	26/29/34
Cabinet > 50 salariés	36/40/46	26/30/38	26/31/38	27/31/36	28/30/34
Chef de mission / Superviseur avec encadrement technique					
Cabinet < 20 salariés	40/42/47	28/32/40	28/32/40	28/33/38	30/33/38
Cabinet entre 20 et 50 salariés	40/44/48	28/33/42	29/34/40	30/35/39	30/33/40
Cabinet > 50 salariés	42/45/50	28/34/45	30/36/42	32/37/45	31/37/45
Chef de mission / Superviseur avec encadrement managérial					
Cabinet < 20 salariés	42/45/52	30/34/42	30/34/45	32/36/40	33/37/40
Cabinet entre 20 et 50 salariés	44/50/55	30/36/45	32/36/45	34/38/44	35/38/45
Cabinet > 50 salariés	45/50/55	32/38/50	32/37/50	38/42/50	36/40/48
Manager / Responsable de bureau - avec encadrement de moins de 6 personnes					
Cabinet < 20 salariés	56/60/80	38/45/50	40/45/55	36/41/45	38/42/45
Cabinet entre 20 et 50 salariés	56/65/85	38/46/58	40/48/55	38/43/50	40/45/50
Cabinet > 50 salariés	60/65/87	40/48/65	42/53/65	40/46/52	44/50/58
Manager / Responsable de bureau - avec encadrement de plus de 6 personnes					
Cabinet < 20 salariés	60/65/80	40/50/62	42/49/58	42/45/50	42/45/52
Cabinet entre 20 et 50 salariés	65/70/120	40/50/70	43/52/65	45/50/55	45/50/58
Cabinet > 50 salariés	65/75/120	42/56/75	48/60/70	48/55/63	50/60/70
Expert-comptable diplômé, salarié - moins de 7 ans d'expérience sur ce poste					
Cabinet < 20 salariés	*	40/45/55	40/47/60	40/45/55	39/43/52
Cabinet entre 20 et 50 salariés	*	40/48/62	40/49/60	42/50/60	40/46/55
Cabinet > 50 salariés	*	42/52/70	45/58/70	50/58/70	45/52/65
Expert-comptable diplômé, salarié - plus de 7 ans d'expérience sur ce poste					
Cabinet < 20 salariés	*	47/58/80	46/59/65	48/55/75	42/52/62
Cabinet entre 20 et 50 salariés	*	52/63/100	52/61/72	55/65/78	48/61/70
Cabinet > 50 salariés	*	55/70/120	60/69/90	60/75/95	55/66/80

* Sur Paris-IDF, les cabinets recherchent une expérience terrain et des compétences, et non un statut ou un diplôme. Ainsi, la rémunération ne peut être définie en fonction du Diplôme d'Expertise Comptable. Veuillez vous reporter aux autres dénominations de poste pour évaluer un salaire.

AUDIT

	PARIS-IDF	NORD-EST	NORD-OUEST	SUD-EST	SUD-OUEST
--	-----------	----------	------------	---------	-----------

Auditeur junior - moins de 2 ans d'expérience en Audit

Cabinet < 20 salariés	28/30/36	21/24/27	20/24/26	21/24/27	22/25/28
Cabinet entre 20 et 50 salariés	28/33/36	22/25/28	22/25/30	23/26/30	24/28/30
Cabinet > 50 salariés	30/34/40	24/28/35	25/27/32	25/29/32	25/29/34

Auditeur senior / Responsable de mission - 2 à 4 ans d'expérience en Audit

Cabinet < 20 salariés	36/38/43	26/32/36	28/32/38	28/31/37	27/31/36
Cabinet entre 20 et 50 salariés	38/42/48	27/33/38	28/34/40	30/34/42	28/33/40
Cabinet > 50 salariés	38/43/48	29/35/41	30/34/43	32/36/42	32/37/42

Superviseur / Chef de mission - plus de 4 ans d'expérience en Audit

Cabinet < 20 salariés	45/50/55	32/38/45	34/38/42	32/37/45	32/37/44
Cabinet entre 20 et 50 salariés	46/50/58	32/40/50	34/40/50	34/41/47	36/40/46
Cabinet > 50 salariés	48/55/60	34/42/52	36/42/52	37/43/50	40/46/55

Manager / Directeur de mission - plus de 8 ans d'expérience en Audit

Cabinet < 20 salariés	58/65/90	36/45/55	40/48/62	40/50/60	40/47/58
Cabinet entre 20 et 50 salariés	58/65/90	40/54/70	45/50/70	42/55/65	42/54/65
Cabinet > 50 salariés	58/65/95	42/60/80	45/52/85	48/66/85	50/60/80

Expert-comptable, Commissaire aux Comptes diplômé, salarié

Cabinet < 20 salariés	*	48/60/75	52/59/80	52/62/80	55/60/70
Cabinet entre 20 et 50 salariés	*	53/65/85	60/68/80	55/70/90	60/66/75
Cabinet > 50 salariés	*	60/75/110	60/76/100	60/82/120	65/73/90

* Sur Paris-IDF, les cabinets recherchent une expérience terrain et des compétences, et non un statut ou un diplôme. Ainsi, la rémunération ne peut être définie en fonction du Diplôme d'Expertise Comptable. Veuillez vous reporter aux autres dénominations de poste pour évaluer un salaire.

FONCTIONS D'EXPERTS EN AUDIT SUR PARIS-IDF

Consolidateur *

Junior 2-3 ans	38/40/45
Senior 4-6 ans	46/53/65
Manager > 7 ans	62/77/115

* Plus de 60% de son temps passé sur cette fonction

Evaluation / Fusion / Acquisition *

Junior 2-3 ans	36/38/48
Senior 4-6 ans	46/50/60
Manager > 7 ans	60/75/100

* Plus de 50% de son temps passé sur cette fonction

Audit / Expertise bancaire *

Junior 2-3 ans	35/38/40
Senior 4-6 ans	42/48/62
Manager > 7 ans	62/78/100

* Plus de 50% de son temps passé sur cette fonction

Audit / Conseil en systèmes d'information *

Junior 2-3 ans	35/38/40
Senior 4-6 ans	42/48/50
Manager > 7 ans	55/65/90

* SI appliqués à la Finance & Comptabilité (Audit SI, MOA, MOE, Conseil, etc.)

Risk Consulting *

Junior 2-3 ans	33/36/39
Senior 4-6 ans	40/46/54
Manager > 7 ans	54/65/95

* Plus de 50% de son temps passé sur cette fonction

SOCIAL & JURIDIQUE

PARIS-IDF	NORD-EST	NORD-OUEST	SUD-EST	SUD-OUEST
-----------	----------	------------	---------	-----------

Gestionnaire paie junior - moins de 2 ans d'expérience en cabinet					
Cabinet < 20 salariés	27/30/34	20/21/24	18/20/24	18/22/25	18/21/24
Cabinet entre 20 et 50 salariés	27/30/34	20/22/25	18/22/27	19/23/27	19/23/26
Cabinet > 50 salariés	27/30/34	20/23/26	19/23/27	22/25/28	21/24/26
Gestionnaire paie confirmé - plus de 2 ans d'expérience en cabinet					
Cabinet < 20 salariés	33/35/38	20/24/30	20/25/32	22/28/32	22/24/28
Cabinet entre 20 et 50 salariés	33/36/40	22/26/32	22/27/34	25/29/35	22/26/30
Cabinet > 50 salariés	33/36/42	23/26/34	24/28/34	26/30/36	24/28/30
Responsable service social - avec encadrement 1 à 5 personnes					
Cabinet < 20 salariés	40/43/46	28/32/38	26/32/40	30/36/45	30/35/40
Cabinet entre 20 et 50 salariés	40/45/50	28/35/45	28/35/45	33/39/46	32/41/45
Cabinet > 50 salariés	40/45/60	30/38/50	30/39/50	35/41/50	35/45/50
Responsable service social - avec encadrement de plus de 5 personnes					
Cabinet < 20 salariés	NA	NA	NA	NA	NA
Cabinet entre 20 et 50 salariés	48/55/65	32/38/45	32/37/50	35/43/50	35/41/45
Cabinet > 50 salariés	50/60/70	36/40/55	35/40/58	38/49/65	36/46/55
Assistant juridique					
Cabinet < 20 salariés	24/26/30	19/24/27	18/23/30	18/23/26	18/22/24
Cabinet entre 20 et 50 salariés	26/28/35	20/24/28	20/24/30	20/25/28	20/23/25
Cabinet > 50 salariés	28/35/40	21/25/31	20/25/33	22/27/30	21/24/28
Juriste droit social - 2 à 5 ans d'expérience					
Cabinet < 20 salariés	30/35/40	24/27/33	24/27/32	23/27/35	22/25/30
Cabinet entre 20 et 50 salariés	32/38/48	24/28/36	26/31/40	25/31/40	25/32/38
Cabinet > 50 salariés	35/43/55	25/30/40	29/34/42	30/37/45	30/38/45
Juriste droit des sociétés - 2 à 5 ans d'expérience					
Cabinet < 20 salariés	NS	NS	NS	NS	NS
Cabinet entre 20 et 50 salariés	35/40/45	24/29/36	26/35/42	26/33/38	28/34/40
Cabinet > 50 salariés	35/40/50	26/30/45	28/36/50	30/34/40	32/39/45
Responsable juridique					
Cabinet < 20 salariés	NA	NA	NA	NA	NA
Cabinet entre 20 et 50 salariés	45/50/55	35/40/50	35/44/55	33/38/48	32/38/50
Cabinet > 50 salariés	50/60/75	37/45/60	41/53/65	36/44/60	36/43/58
Fiscaliste - moins de 5 ans d'expérience					
Cabinet < 20 salariés	35/40/45	NS	NS	NS	NS
Cabinet entre 20 et 50 salariés	38/44/48	28/35/45	31/39/50	30/35/45	32/40/52
Cabinet > 50 salariés	38/44/60	30/39/50	34/41/54	45/50/60	40/45/60
Fiscaliste senior - plus de 5 ans d'expérience					
Cabinet < 20 salariés	45/55/60	NS	NS	NS	NS
Cabinet entre 20 et 50 salariés	50/60/65	32/42/60	35/42/53	35/45/50	40/50/60
Cabinet > 50 salariés	60/70/100	35/48/75	35/44/65	50/60/65	45/60/70

FONCTIONS SUPPORT EN CABINET

La transformation des cabinets vers plus d'agilité est devenue une priorité pour les dirigeants soucieux de maintenir leur compétitivité. C'est aussi pour eux un défi de capacité d'adaptation dans lequel la coopération et l'intelligence collective deviennent des enjeux

stratégiques. Les fonctions support, parce qu'elles sont au service des collaborateurs en relation avec les clients, contribuent au décloisonnement des cabinets et sont au cœur de ces transformations.

Les rémunérations citées s'entendent globales et brutes annuelles, en mini/max K€.
Elles ont été observées dans le secteur de l'Expertise Comptable, de l'Audit et/ou des Services.

ASSISTANAT & SECRETARIAT

	< à 3 ans d'expérience	3 à 5 ans d'expérience	5 à 8 ans d'expérience	> à 8 ans d'expérience
Standardiste				
Paris	18/22	22/26	26/32	26/35
Régions	SMIC	20/21	21/22	22/24
Assistant polyvalent				
Paris	17/25	20/28	26/32	28/35
Régions	SMIC	19/22	22/24	22/26
Secrétaire comptable				
Paris	19/22	22/26	22/26	30/32
Régions	17/21	22/25	22/25	24/26
Assistant de direction				
Paris	22/30	28/32	30/35	35/45
Régions	20/22	22/24	26/27	27/45

INFORMATIQUE

	< à 3 ans d'expérience	3 à 5 ans d'expérience	5 à 8 ans d'expérience	> à 8 ans d'expérience
Consultant fonctionnel				
Paris	35/40	40/50	50/65	60/75
Régions	35/38	38/45	45/52	52 +
Technicien support systèmes et réseaux				
Paris	23/26	26/30	30/38	38/45
Régions	20/25	25/30	28/33	33 +
Chef de projets études et développement				
Paris	38/48	40/45	45-55	55 +
Régions	30/35	35/40	40/50	50 +
Ingénieur développeur				
Paris	38/43	43/50	50/60	60/65
Régions	30/35	35/40	40/45	45 +

COMMERCIAL & MARKETING

	< à 3 ans d'expérience	3 à 5 ans d'expérience	5 à 8 ans d'expérience	> à 8 ans d'expérience
Assistant commercial & communication*				
Paris	22/24	25/30	28/32	30/35
Régions	18/21	21/24	22/25	25/30
Attaché commercial / Délégué commercial*				
Paris	27/35	35/40	40 / 55	55/60
Régions	22/25	25/30	35/50	40/50 +
Ingénieur d'affaires grands comptes*				
Paris	NS	30/48	45/70	60/80
Régions	NS	35/45	45/55	55/75 +
Responsable de développement / Business developer*				
Paris	30/35	35/45	45/60	60/90
Régions	30/35	35/42	45/50	60/70
Responsable communication & marketing				
Paris	NS	40/60	50/75	70/95 +
Régions	NS	35/40	40/50	60/70 +

FINANCE & COMPTABILITE

	< à 3 ans d'expérience	3 à 5 ans d'expérience	5 à 8 ans d'expérience	> à 8 ans d'expérience
Contrôleur de gestion				
Paris	30/40	40/55	40/55	60/75
Régions	26/35	35/45	35/45	50/65
Responsable Administratif et Financier				
Paris	35/40	40/55	40/55	70/80
Régions	32/35	35/45	35/45	55/65

* Les rémunérations indiquées intègrent une partie variable déterminée par des objectifs atteints. Cette partie peut représenter environ 15% à 20% du salaire fixe.



HAYS Recruiting experts worldwide

Les fonctions support sont en croissance et élargissent leur périmètre d'intervention. L'écosystème numérique renforce leur importance et leur interaction avec les process d'analyse, de décision et de distribution des services des cabinets.

Aujourd'hui, une population de Responsable marketing et communication juniors et seniors se côtoient avec un élargissement des prérogatives au Marketing numérique. On constate une porosité entre les fonctions Marketing et Communication, RH et DSI. Soit le Responsable marketing et communication voit son périmètre s'élargir, soit les fonctions support dédiées intègrent des composants du nouvel écosystème digital. Les Big Data accélèrent les mutations, les DSI tendent à devenir des CDO (Chief Digital Officer). Les Responsables marketing et communication intègrent les comités de direction pour enrichir l'analyse et la prospective. Le capital humain devient un vrai enjeu. On voit croître le nombre de Responsables des Ressources Humaines avec des actions pour renforcer l'employabilité des équipes et l'attractivité des cabinets.

Depuis 8 années avec les Trophées Marcom, nous assistons à une transformation de la profession sur « les chaînons manquants historiques ». Par intégration ou outsourcing, un nouveau paradigme se dessine, la qualité du recrutement garantissant le maintien de l'indépendance.

DIDIER PLANE
DIRIGEANT DE AVENSI CONSULTING
CREATEUR ET PRÉSIDENT DES TROPHÉES MARCOM
AVENSI CONSULTING

 **Avensi Consulting**
Conseil en stratégie de développement



**8^{es} TROPHÉES
MARKETING
COMMUNICATION** 
DE LA PROFESSION COMPTABLE

Les Trophées, c'est l'exemplarité et l'anticipation au-delà du Marketing et de la Communication, la transversalité des fonctions nous incite à mettre les RH en "lumière".

Un nouvel événement à découvrir bientôt...

**Pour plus d'informations concernant
les Trophées, merci de contacter
Avensi Consulting**

HAYS EN FRANCE

NOS SERVICES DE RECRUTEMENT

- Recrutement permanent
- CDD et Travail Temporaire
- Management de transition
- Contracting
- Delivery Management
- Centralisation de campagnes de recrutement
- Outsourcing RH
- Mise à disposition de Consultants/Implants – RPO – MSP

HAYS ACCOMPAGNE VOS CLIENTS AVEC NOS SPECIALISATIONS METIERS

- Administration des Ventes
- Architecture
- Assistanat & Secrétariat
- Assurance
- Audit & Expertise Comptable
- Banque
- Bâtiment & Travaux Publics
- Commercial & Marketing
- Conseil en Stratégie/Organisation
- Energies
- Executive
- Finance & Comptabilité
- FM/Maintenance/Services Généraux
- Génie Electrique & Climatique
- Immobilier
- Industrie & Ingénierie
- Informatique & Télécoms
- International
- Juridique
- Life Sciences
- Public & Para Public
- Ressources Humaines
- Retail & Leisure
- Santé
- Supply Chain, Achats & Logistique
- Hays Conseil RH

CONTACTS

Bénéficiez de l'expérience de nos consultants Hays Audit & Expertise Comptable pour vos recrutements ou pour votre recherche d'emploi. Depuis 2008, nous aidons cabinets et collaborateurs à se trouver mutuellement. Nos Consultants spécialisés sont à votre disposition afin de répondre à vos questions.

Hays Audit & Expertise Comptable à travers toute la France

E: auditexpertise@hays.fr

T: 01 53 42 53 56

HAYS CONSEIL RH OPTIMISER LES COMPETENCES ET LES CARRIERES DANS L'ENTREPRISE

Nos experts de Hays Conseil RH s'impliquent auprès des particuliers et des entreprises pour révéler, développer et gérer les talents.

L'intervention de Hays Conseil RH s'articule autour de 4 pôles d'expertise :

TALENT ACQUISITION	TALENT DEVELOPMENT
EVALUATION INDIVIDUELLE & COLLECTIVE	ORGANISATION ET GESTION DE LA PERFORMANCE
PROGRAMME D'INTEGRATION	MANAGEMENT ET LEADERSHIP
MARKETING RH / MARQUE EMPLOYEUR	FORMATION
TALENT STRATEGY	TALENT TRANSITION
ACCOMPAGNEMENT AUX TRANSFORMATIONS	BILAN DE COMPETENCES
POLITIQUE DE REMUNERATIONS	OUTPLACEMENT
ETUDE ET ENQUETE RH	DEVELOPPEMENT PERSONNEL
AUDIT DE COMPETENCES	COACHING



Pour nous contacter :

hcrh@hays.fr / 01 53 42 53 69

33 PAYS : UN VASTE RESEAU INTERNATIONAL

Allemagne

Australie

Autriche

Belgique

Brésil

Canada

Chili

Chine

Colombie

Danemark

Emirats Arabes Unis

Espagne

Etats-Unis

France

Hong Kong

Hongrie

Inde

Irlande

Italie

Japon

Luxembourg

Malaisie

Mexique

Nouvelle-Zélande

Pays-Bas

Pologne

Portugal

République Tchèque

Royaume-Uni

Russie

Singapour

Suède

Suisse

CONTACTEZ-NOUS

Pour plus d'informations sur l'aide que nous pouvons vous apporter pour vos besoins en recrutement ou nous poser des questions concernant cette étude, prenez contact avec nos experts du recrutement des profils Audit & Expertise Comptable :

Aix-en-Provence

Immeuble Grand Angle
4, place Barthélemy Niollon
13100 Aix-en-Provence
T: 04 42 37 09 60
aix@hays.fr

Amiens

29, rue des 3 cailloux
80000 Amiens
T: 03 60 28 55 98
amiens@hays.fr

Bordeaux

Immeuble Marivaux
11-17, rue Condillac
33000 Bordeaux
T: 05 56 48 70 40
bordeaux@hays.fr

Dijon

23, rue de la Poste
21000 Dijon
T: 03 80 44 10 20
dijon@hays.fr

Grenoble

10, rue d'Arménie
38000 Grenoble
T: 04 57 13 90 41
grenoble@hays.fr

Lille

6, rue Jean Roisin
59800 Lille
T: 03 28 04 50 56
lille@hays.fr

Lyon

Le Grand Bazar
2, rue Grolée
69002 Lyon
T: 04 72 00 00 72
lyon@hays.fr

Montpellier

Immeuble La Mantilla
40, avenue Théroigne
de Méricourt
34000 Montpellier
T: 04 67 22 05 05
montpellier@hays.fr

Nancy

34, rue Stanislas
54000 Nancy
T: 03 83 33 34 35
nancy@hays.fr

Nantes

36, boulevard Guist'hau
44000 Nantes
T: 02 51 83 16 20
nantes@hays.fr

Nice

Le Crystal Palace
369/371, Promenade
des Anglais
06200 Nice
T: 04 97 18 80 00
nice@hays.fr

Paris

147, boulevard Haussmann
75008 Paris
T: 01 53 42 53 19
auditexpertise@hays.fr

Rennes

2, rue au Duc
35000 Rennes
T: 02 99 67 99 50
rennes@hays.fr

Rouen

86, rue de République
76000 Rouen
T: 02 32 12 50 50
rouen@hays.fr

Strasbourg

13, quai Kléber
67000 Strasbourg
T: 03 88 22 80 80
strasbourg@hays.fr

Toulouse

23, rue Lafayette
31000 Toulouse
T: 05 34 44 50 90
toulouse@hays.fr

Tours

19, avenue de Grammont
37000 Tours
T: 02 47 75 26 05
tours@hays.fr

hays.fr