HAYS Recruiting experts in Accountancy & Finance

GESTION DE L'HUMAIN DANS UN CONTEXTE DE TRANSFORMATION

Analyse RH et rémunérations 2014-2015
Audit & Expertise Comptable

hays.fr

SOMMAIRE

1RE PARTIE

TENDANCES GENERALES : RECRUTEMENT, INTEGRATION, MANAGEMENT ET FIDELISATION 5

Un marché du recrutement
en phase avec l'évolution du marché comptable 8

Intégration & Période d'essai
Phases cruciales dans la réussite d'un recrutement 14

Management & Fidélisation
Une relation gagnante 18

Notre perception d'experts 24

2E PARTIE

GRILLES DE REMUNERATIONS 25

Expertise Comptable 28

Audit 29

Social & Juridique 30

Fonctions support 32

HAYS AUDIT & EXPERTISE COMPTABLE, VOTRE PARTENAIRE RECRUTEMENT EN CDI, CDD ET TRAVAIL TEMPORAIRE DEPUIS 2001 EN FRANCE.

PARTOUT EN FRANCE, UN CONSULTANT HAYS AUDIT & EXPERTISE COMPTABLE EST DISPONIBLE POUR IDENTIFIER LES TALENTS DONT VOUS AVEZ BESOIN AUJOURD'HUI POUR VOUS ACCOMPAGNER SUR VOS PROJETS DE DEMAIN.

EDITO

Tina Ling
Président Directeur Général
Hays France & Luxembourg

Depuis plus de 13 ans, notre positionnement en tant que leader du recrutement nous permet de répondre à vos problématiques RH mais également de mettre à votre disposition notre parfaite connaissance du marché.

Pour la 6e année consécutive, notre division Audit & Expertise Comptable publie son analyse RH & rémunérations. Dans la lignée de nos précédentes éditions, l'ouvrage 2014/2015 vous présente les grandes tendances du secteur et vous précise les évolutions des politiques salariales du marché.

Hays s'inscrit ainsi comme l'expert des fonctions en Expertise Comptable et en Audit et s'engage à vous accompagner durant toutes les étapes de vos recrutements.

Nous souhaitons également remercier les différentes institutions, organismes et cabinets comptables qui nous font confiance et qui, par leur témoignage, nous manifestent leur soutien et intérêt pour cette étude.

Nos équipes se tiennent, bien entendu, à votre disposition pour tout renseignement complémentaire.

Je vous souhaite une bonne lecture.

Ludovic Bessière
National Business Director
Hays Audit & Expertise Comptable/
Finance & Comptabilité

Béatrice Boiteau
National Business Director Adjoint
Hays Audit & Expertise Comptable/
Finance & Comptabilité

Bienvenue dans cette nouvelle édition de notre analyse RH et rémunérations 2014/2015 dédiée aux cabinets comptables et d'audit.

Depuis plusieurs années, nous mettons à votre disposition les retours d'expérience de professionnels de votre secteur en produisant une enquête nationale sur le thème de la gestion des Ressources Humaines au sein des cabinets d'Expertise Comptable et d'Audit. Employeurs et salariés sont sollicités pour répondre à des questions afin de confronter leurs avis respectifs.

Nous recueillons avec attention ces données pour les analyser et vous livrer un bilan de la gestion des Ressources Humaines dans les cabinets. Cet arrêt sur image de l'année écoulée est déclinée au travers de thèmes essentiels : recrutement, intégration et gestion des équipes. Ces informations vous permettront ainsi de juger si votre politique RH est conforme aux attentes du marché et si des changements sont nécessaires.

Ce document vous apporte également une lecture annuelle des rémunérations de votre secteur ; tant sur les métiers techniques que sur les fonctions support.

Plus que jamais, le capital humain reste un axe stratégique de développement, de performance et de différenciation des cabinets en France.

En tant que partenaire fidèle de la profession comptable depuis plus de 10 ans, nous sommes heureux de vous accompagner au quotidien dans vos process RH.

Nous vous souhaitons une bonne lecture et espérons que vous trouverez des pistes de réflexion et axes stratégiques pour les années à venir sur le pilotage des hommes dans vos structures.

Vos commentaires et remarques nous aident à construire nos prochaines éditions. N'hésitez pas à nous contacter : etuderemaec@hays.fr

L'ensemble de l'équipe Hays Audit & Expertise Comptable reste à votre écoute.

L'ATTRACTIVITE, LE POINT D'ENTREE DU RECRUTEMENT !

Yves Nicolas
Président de la Compagnie Nationale
des Commissaires aux Comptes

La profession de Commissaire aux comptes recrute ! Elle veut le faire savoir. Chaque année, 8 000 Collaborateurs rejoignent les cabinets d'audit et on estime à 10 000 le nombre de Commissaires aux comptes recherchés dans les 10 années à venir.

Ces deux dernières années, la Compagnie nationale a mis l'attractivité au cœur de ses priorités : elle a conduit la finalisation de la réforme de son diplôme, le Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Commissaires Aux Comptes (CAFCAC), en 2013 et a souhaité engager une action mobilisatrice de promotion du métier de Commissaire aux comptes, encore trop méconnu du grand public.

Depuis quelques temps, les cabinets sont confrontés à une problématique de recrutement engendrée par cette méconnaissance ou une mauvaise perception du métier. Or, à l'heure où le périmètre de la profession s'ouvre vers de nouvelles entités parfois très spécifiques comme les universités, les hôpitaux, les comités d'entreprises et bientôt les collectivités territoriales, et où les missions nouvelles se développent dans le domaine de la Responsabilité Sociale et Environnementale par exemple, de nouvelles compétences et de nouveaux profils sont désormais recherchés et paraissent indispensables.

Pour répondre à ces préoccupations, l'institution a d'ailleurs créé une commission "jeunes et attractivité" qui a une double mission : d'une part, assurer la promotion du nouveau diplôme et d'autre part celle du métier de Commissaire aux comptes auprès des étudiants et des jeunes générations :

• Le premier volet de l'action de la Commission jeunes se concentre donc vers la promotion de ce nouveau diplôme du CAFCAC permettant d'enrichir la profession de nouveaux talents et de profils variés : diplômés d'écoles de commerce, diplômés d'universités, diplômés d'écoles d'Ingénieurs, Juristes... De nombreuses rencontres sont organisées avec tous les partenaires concernés pour communiquer sur les nouveautés de la réforme auprès des partenaires et des cabinets et pour mettre en place des formations adaptées. La CNCC a déjà signé des conventions avec l'ENOES, l'INES, l'IRUP, SCIENCES PO AIX...

• Concernant la promotion du métier, l'action de la Commission se concentre sur les universités, et consiste à mettre en place **des partenariats avec les grandes universités et grandes écoles sur tout le territoire français** pour leur apporter des actions ciblées en échange de visibilité et de promotion du métier. L'objectif est de faire connaître les débouchés professionnels des métiers du chiffre, de proposer une évolution professionnelle et donc, de faciliter leurs recrutements. Cela se traduit concrètement par la mise en œuvre de formations adaptées à la préparation du Certificat Préparatoire aux Fonctions de Commissaire Aux Comptes, (préalable au diplôme de Commissaire aux comptes) et d'en suivre la mise en œuvre et l'harmonisation.

Ainsi, l'action de l'institution est plus que jamais de faire connaître la richesse de notre métier pour le rendre attractif aux yeux des nouvelles générations.

CNCC
COMPAGNIE NATIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Jean-Luc Mohr
Président de la Fédération nationale Experts-Comptables et Commissaires aux comptes de France

Le monde bouge, notre profession ne peut, ne doit pas rester immobile. Cette année encore, nous avons vu que les exigences de nos clients et surtout des pouvoirs publics deviennent de plus en plus importantes, exigences auxquelles nous devons répondre avec comme seule ligne directrice la nécessité d'accompagner toujours plus loin celles et ceux qui font appel à nos services.

ECF croit plus que jamais en la nécessité de continuer à développer les compétences de nos Collaborateurs tout en les ouvrant à de nouvelles pratiques, de nouvelles missions et de nouveaux horizons. L'adaptabilité de notre profession a toujours été sa meilleure assurance vie et l'adaptabilité des profils qui seront recrutés dans les mois et années à venir est, dans ce contexte, une impérieuse nécessité.

Si nous pensons chez ECF que les formations initiales et continues doivent faire de plus en plus la part belle à la maîtrise des technologies, du marketing et de la communication pour lesquelles notre profession a parfois du retard, nous estimons également nécessaire de ne pas oublier que nos clients nous demandent de plus en plus un service qui les protège et qui les rassure. La sécurité fiscale n'est plus une option, c'est une nécessité et c'est pour cela que nous en avons fait le thème majeur de notre congrès de Nice qui a eu lieu du 18 au 21 septembre 2014 sur le thème « l'audit fiscal, sécurisez, optimisez, anticipez ! ».

En parallèle, il faut bien se rendre compte aujourd'hui que les compétences en matière de conseil seront très recherchées dans les mois et années à venir, notamment pour permettre aux cabinets d'évoluer vers les nouvelles activités qui devront venir compléter nos activités traditionnelles en perte de vitesse.

Pour autant, si elle arrive à prendre le virage qui est devant elle, notre profession restera intellectuellement et humainement, mais également financièrement attractive. Les différentes études sur les besoins importants en Collaborateurs compétents dans les années à venir le démontrent toutes.

A nous maintenant de saisir notre chance ! A nous de recruter les équipes qui nous permettront de relever les défis de demain !

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

Apprenons à anticiper nos besoins en recrutement.

La saison fiscale 2014 a été particulièrement longue et stressante et nos équipes ont été obligées de s'adapter à une complexité accrue et à des obligations déclaratives de plus en plus indigestes.

Ces moments de tensions sont une période de risques pour les dirigeants des cabinets car il s'agit d'éviter la saturation des équipes en place.

C'est souvent le moment où se pose la question de la nécessité de recruter mais ce n'est pas en pleine saison fiscale que l'on peut recruter efficacement, c'est dès l'été qu'il faut démarrer les recrutements pour espérer avoir des équipes opérationnelles quand l'activité va se tendre à nouveau.

Il faut donc savoir anticiper à un an pour ne pas être dépourvu dans notre métier de base, aux moments forts de cette activité « obligatoire ».

Il faut également savoir anticiper à plus long terme si l'on souhaite sauter dans le bon wagon, dans celui de la profession de demain où l'Expert-Comptable et ses Collaborateurs accompagnent leurs clients vers la performance.

Il faut se préparer à recruter des profils plus variés car nous devons être en capacité d'aider nos clients à franchir les frontières, à se positionner dans le monde du numérique, à analyser leur marché, à gérer leur entreprise…

Les personnes susceptibles de remplir ces fonctions sont encore trop faiblement présentes dans nos cabinets mais elles existent sur le marché du travail. Nos choix de recrutement doivent s'inscrire dans la stratégie globale de nos cabinets.

Ma conviction est que, sans négliger notre activité historique qui permet ce lien de confiance si particulier avec nos clients, nos cabinets doivent développer d'autres compétences pour mieux les aider. Il faut avoir cela à l'esprit lorsque nous choisirons nos futurs Collaborateurs.

Enfin, il est intéressant de relever que, selon une enquête IPSOS du 1er février 2014, commandée par l'Observatoire des Métiers de l'Expertise Comptable du Commissariat et de l'Audit (OMECA) et réalisée auprès d'un panel représentatif de 380 confrères pour les recrutements envisagés en 2014, le CDI reste le contrat privilégié. Par ailleurs, au-delà du nombre de salariés concernés par un départ à la retraite pour l'année en cours (environ 2,8 par cabinet), il est intéressant de noter qu'une très grande majorité de cabinets annonce son intention de remplacer ces personnes en totalité (50,6 % en moyenne), ou partiellement (30% en moyenne).

Jacques Maureau
Président du Conseil Régional
de l'Ordre des Experts-Comptables
Région Rhône-Alpes

« Oser Agir Conquérir » tel est le thème ambitieux que notre 69ème congrès va faire partager à la profession et, n'en doutons pas, les incidences en matière de gestion des Ressources Humaines de nos cabinets qui en découlent, seront forcément nombreuses.

Oser les nouvelles missions pour conquérir de nouveaux marchés nécessitera de repenser la composante humaine de nos équipes, et de s'interroger sur les compétences existantes et celles à développer ou à intégrer pour répondre aux attentes de nos clients avec, comme toujours, le même niveau de services qui fait la qualité de notre profession.

Dans cette démarche, nous ne pourrons faire l'économie d'une analyse approfondie de l'adéquation entre l'offre de services et les ressources internes tout en ayant conscience qu'il convient d'être à la fois visionnaire, tactique et prudent sur l'évolution que nous souhaitons tous donner à notre activité.

Recruter de nouvelles compétences pour aller vers de nouveaux métiers est certes un enjeu d'avenir pour la profession réglementée d'Expert-Comptable, mais c'est aussi un exercice délicat pour nous, dirigeants de cabinet, si nous ne maîtrisons pas parfaitement les contours opérationnels des nouvelles missions visées.

D'une part, il nous faudra acquérir une connaissance de ces nouvelles missions et d'autre part, s'assurer que la réponse que nous apporterons à la demande de nos clients correspond bien à leurs attentes.

Cependant, grâce à ce développement de nouvelles compétences et ces ouvertures vers de nouveaux métiers, nos cabinets ne pourront que gagner en attractivité, en offrant des perspectives de carrière à de nouveaux profils, peu enclins aujourd'hui à envisager un emploi en cabinet d'Expertise Comptable, mais aussi, en offrant à nos Collaborateurs des évolutions différentes, mais motivantes, pour leur avenir professionnel.

En conséquence, « Oser, Agir, Conquérir » est aussi un challenge humain au sein de nos cabinets.

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES
Région Rhône-Alpes

Christophe Priem
Président du Conseil Régional
de l'Ordre des Experts-Comptables
Région d'Orléans

Le cabinet en lui-même est voué à changer. Les Experts-Comptables qui les dirigent ont, eux aussi, vocation à évoluer. En effet, dans nos cabinets, rien n'est statique. Pourtant, qu'il soit petit, moyen ou grand cabinet, tout changement est compliqué.

Il s'agit donc de prendre les bonnes directions, de se poser les bonnes questions, de former les équipes, de fidéliser ses clients, mais aussi de fidéliser ses Collaborateurs.

Pourtant notre profession recrute mais a du mal à trouver des Collaborateurs.

Depuis plusieurs années, notre profession souffre de son manque d'attractivité !

Nous devons redonner envie aux jeunes de se lancer dans cette profession adepte des nouvelles technologies où chaque jour ne ressemble pas à un autre.

Pour cela, les Experts-Comptables doivent prendre conscience de l'importance de la fonction RH au sein de leurs cabinets en mettant en place des outils GRH tels que : guide de recrutement, livret d'accueil, gestion des plans de carrière... Ne devrions-nous pas faire des efforts sur l'accueil des stagiaires en cabinet ?

En les accueillant comme des Collaborateurs et en leur proposant des missions attrayantes tant en cabinet que chez nos clients, nous pourrions ainsi mieux les conserver.

Le premier capital de nos cabinets (des entreprises) ne sera plus seulement sa technologie, ses machines ou ses procédures mais son personnel avec sa capacité individuelle et collective, à faire évoluer l'organisation et à mieux satisfaire les clients. Il s'agit ainsi de passer d'une gestion « des compétences » à une gestion « par les compétences ».

En développant le plein potentiel de son capital humain, le cabinet mise sur une force puissante et motrice et tire le meilleur parti de ses équipes.

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES
Région Orléans

PARTIE 1

RECRUTEMENT, INTEGRATION, MANAGEMENT & FIDELISATION

PREAMBULE

Tout au long de l'étude, le terme de « Collaborateur » est utilisé. Cette dénomination désigne l'ensemble des Collaborateurs salariés du cabinet quel que soit leur niveau, leur statut, leur expérience et leur situation actuelle.

Le terme « Expert-Comptable » représente l'employeur (Expert-Comptable, Directeur de mission ou Responsable des Ressources Humaines).

METHODOLOGIE

Cette analyse RH et rémunérations 2014/2015 a été réalisée avec le support d'une enquête effectuée entre avril et juin 2014. Elle a été administrée auprès d'une base de 15 000 Experts-Comptables/ Employeurs et 12 300 Collaborateurs/Salariés.

NB : Les totaux des pourcentages de certains graphiques de l'étude ne sont pas tous équivalents à 100%, certaines questions posées aux répondants disposaient en effet de choix multiples.

INTRODUCTION

Nous allons analyser les tendances globales du recrutement sur la période de juin 2013 à juin 2014. Pour cela, nous approfondirons trois grandes parties :

Marché du recrutement

Les process seront étudiés (vecteurs, délais) ainsi que les critères de recrutement et d'attractivité pour les Collaborateurs. Ces informations dégagées ont pour objectifs de vous positionner sur ce marché et de vous aider à mieux maîtriser les process complexes de recrutement.

Intégration et période d'essai

Une fois l'étape du recrutement finalisée, il intervient une phase tout aussi stratégique : celle de l'intégration du Collaborateur. Faisant partie intégrante de la période d'essai, la bonne adhésion du candidat aux projets et aux valeurs de l'entreprise apparaît comme un facteur clé de succès d'un point de vue humain, mais également économique. Nous essayerons de vous donner certaines astuces pour réussir cette étape cruciale.

Management et fidélisation

Nous étudierons les différents types de management en cabinet et les attentes des Collaborateurs à ce sujet. Nous essaierons de comprendre en quoi un management de proximité favorise l'investissement, le bien-être et la performance du salarié. Nous observerons quelles sont les attentes des salariés en termes de fidélisation et verrons comment la partie variable du salaire constitue un socle non négligeable aussi bien sur l'attractivité d'un candidat, qu'au travers de sa motivation et de sa fidélisation dans le temps.

PROFIL DES REPONDANTS

On constate cette année encore une cohérence entre les taux de retours des Experts-Comptables/Employeurs et ceux des Collaborateurs/Salariés.

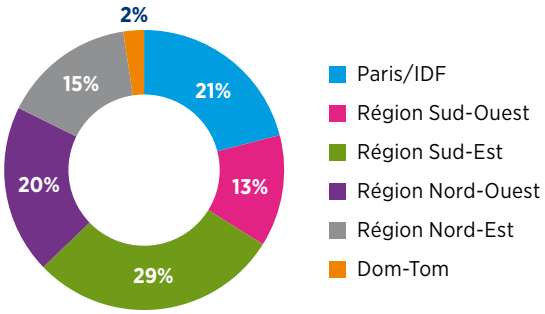
EXPERTS-COMPTABLES/EMPLOYEURS

Il est dommage de constater que les régions Paris IDF et Sud-Ouest ont été bien moins représentées que l'année dernière. A contrario, nous avons été ravis que la population d'employeurs du Nord-Est se soit fortement mobilisée cette année (15% vs 8%).

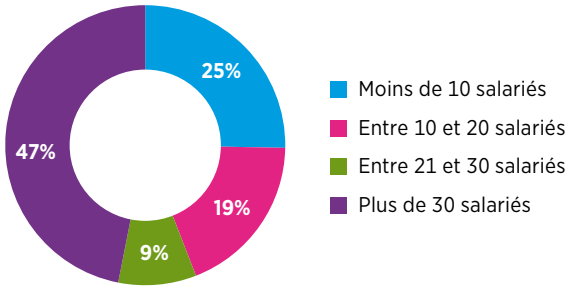
Les cabinets de moins de 10 personnes, quant à eux, ont été moins présents cette année sur les résultats de l'enquête (25% vs 36%).

Cependant, les cabinets de plus de 30 personnes ont été beaucoup plus nombreux à participer à l'étude (47% vs 34%). Cette forte augmentation peut s'expliquer par le phénomène de regroupement de cabinets et de croissance externe, phénomène fortement observé cette année.

Dans quelle région travaillez-vous ?



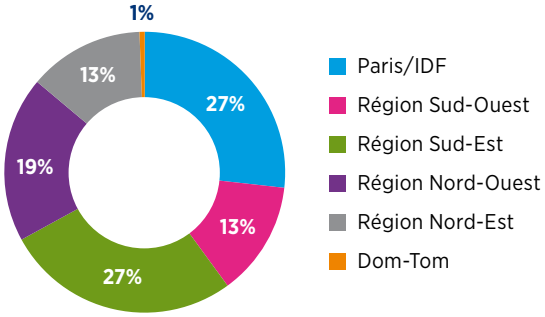
Quelle est la taille de votre cabinet ?



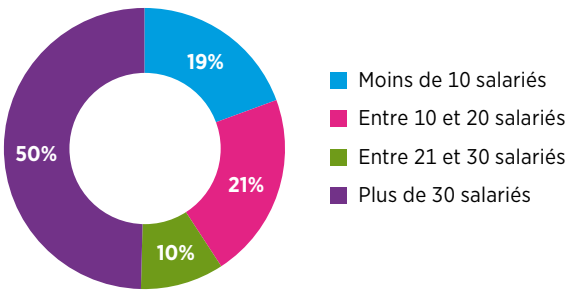
COLLABORATEURS/SALARIES

Les salariés des régions Paris IDF et Sud-Est ont, cette année, été plus mobilisés pour cette enquête. En revanche, les salariés de la région Sud-Ouest ont été moins représentés.

Dans quelle région travaillez-vous ?



Quelle est la taille de votre cabinet ?



UN MARCHE DU RECRUTEMENT EN PHASE AVEC L'EVOLUTION DU MARCHE COMPTABLE

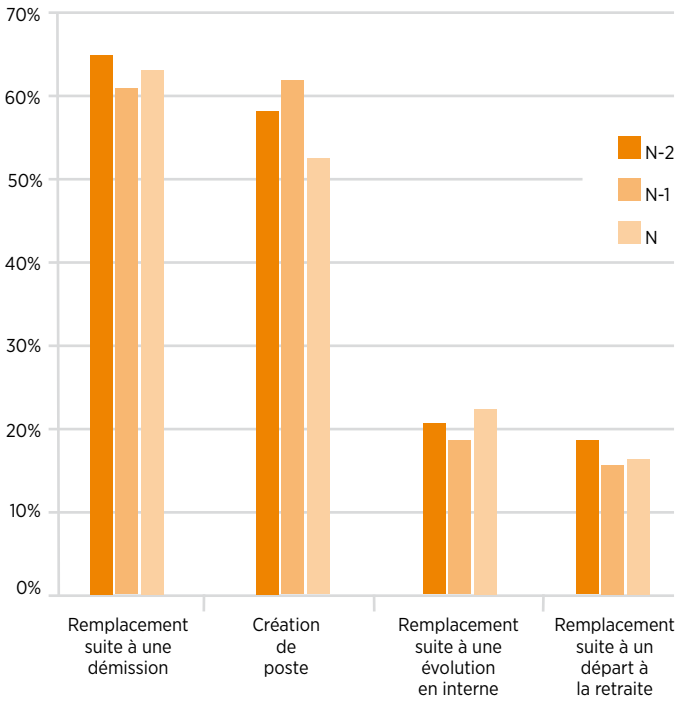
RECRUTEMENT
74% DES EMPLOYEURS ONT RECRUTE SUR L'ANNEE 2013/2014

Le recrutement en cabinet reste un sujet sensible. L'ensemble de la profession s'accorde à dire que s'entourer des bonnes personnes est un vecteur de développement. Avec un marché de candidats complexe où les talents sont rares, l'activité économique joue un rôle important dans le niveau de confiance des équipes et leurs mobilités professionnelles. Notre enquête révèle un maintien du volume des remplacements suite à une démission (62,6% vs 61%), ce qui illustre les changements de cabinets de la part des Collaborateurs. A noter que nous observons également une forte diminution des créations de postes (51,6% vs 61,7%), engendrée par la prudence des Experts-Comptables à investir sur de nouveaux salariés.

Le type de métiers recruté demeure stable depuis l'année dernière et concerne les métiers fondamentaux du cabinet (Expertise Comptable, Audit, Social et Juridique). Notons cependant que le nouveau cadre réglementaire européen de l'audit légal freine les recrutements des profils d'Auditeurs depuis deux ans. Avec des éléments tels que la rotation obligatoire tous les 10 ans des Commissaires aux comptes, la limitation de certaines prestations dites « non audit » ou l'instauration d'un rapport d'audit plus détaillé, un temps de découverte et d'adaptation est nécessaire aux Commissaires aux comptes pour trouver leurs repères en termes de Ressources Humaines.

Les cabinets changent, évoluent et se transforment. Pour assurer cette mutation, les fonctions support sont plus nombreuses : marketing & communication, finance, gestion, informatique, qualité, formation, administratif, etc.

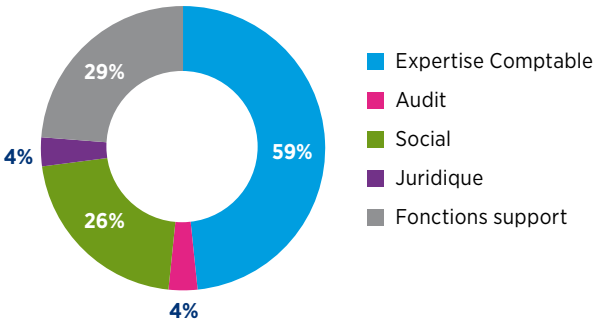
Raisons des recrutements – quelles évolutions depuis 3 ans ?



TRAVAIL TEMPORAIRE
14% DES EXPERTS-COMPTABLES ONT PROPOSE UN CONTRAT DE TRAVAIL TEMPORAIRE

Concernant le type de contrat de travail proposé aux personnes nouvellement intégrées au sein des cabinets, le Travail Temporaire semble s'insérer dans l'écosphère de la profession. C'est une nouveauté depuis quelques années.

Métiers concernés par un contrat de Travail Temporaire



FOCUS

Selon notre étude, les cabinets des régions Nord-Est et Paris IDF restent les plus utilisateurs de contrats de Travail Temporaire. Côté taille de cabinets, ce sont les structures où l'effectif est > à 30 salariés qui ont fait le plus appel à l'intérim (63%).

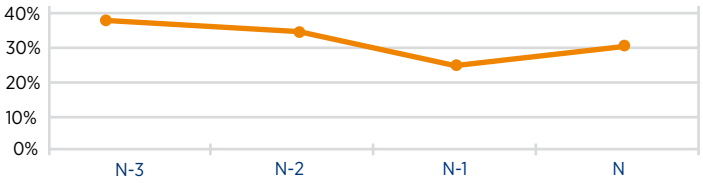
PLUS D'UN TIERS DE CES MISSIONS DE TRAVAIL TEMPORAIRE SE SONT TRANSFORMEES EN CDI (35%)

Le Travail Temporaire permet de pallier des accroissements de l'activité dus à une variation du volume des missions traitées ou à une absence d'un ou plusieurs salariés pour une durée déterminée. Certains métiers se prêtent plus facilement que d'autres à l'intérim, car la pénurie de talents est moindre. La plus grande difficulté est de concilier l'identification d'un profil disponible immédiatement et disposant des compétences nécessaires, pour répondre au besoin détecté.

Seuls les cabinets comptables flexibles et ayant fait des concessions dans leurs critères de recherches, ont pu trouver en urgence les Collaborateurs recherchés. L'utilisation de cabinets de Travail Temporaire et de recrutement a été cruciale pour identifier la perle rare. A noter que 35% de ces missions ont permis d'intégrer, au final, un Collaborateur en CDI.

STABILITE DES EQUIPES
QUELLE EVOLUTION ?

Evolution du volume des mobilités des Collaborateurs sur les 4 dernières années



Force est de constater que le volume global des mobilités diminue depuis 2010. Mais avec un taux de départ de 29% cette année, cela révèle tout de même un certain degré d'insatisfaction parmi les salariés du cabinet ; ce qui peut engendrer une baisse de la productivité et du chiffre d'affaires. Dans 40% des réponses, ces changements concernent des Collaborateurs âgés de 28 à 38 ans qui, après une solide expérience, expriment le souhait d'un nouveau challenge.

FOCUS

La région ayant connu le moins de mobilité cette année a été la région Nord-Est (11%).

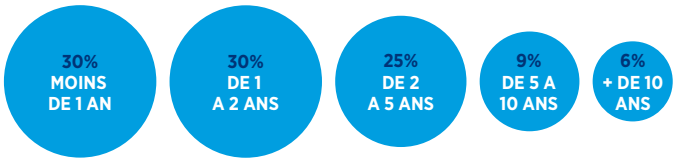
PARMI LES COLLABORATEURS AYANT QUITTE LEUR POSTE, 30% PARTENT AU BOUT D'UN AN

Même si nous constatons une certaine stabilité d'année en année, il faut tout de même noter que 30% des sondés quittent leur poste la première année de leur embauche, alors qu'ils étaient seulement 20% l'année dernière. A relever également que ces départs rapides concernent pour 42% des répondants, des Collaborateurs âgés de 18 à 28 ans.

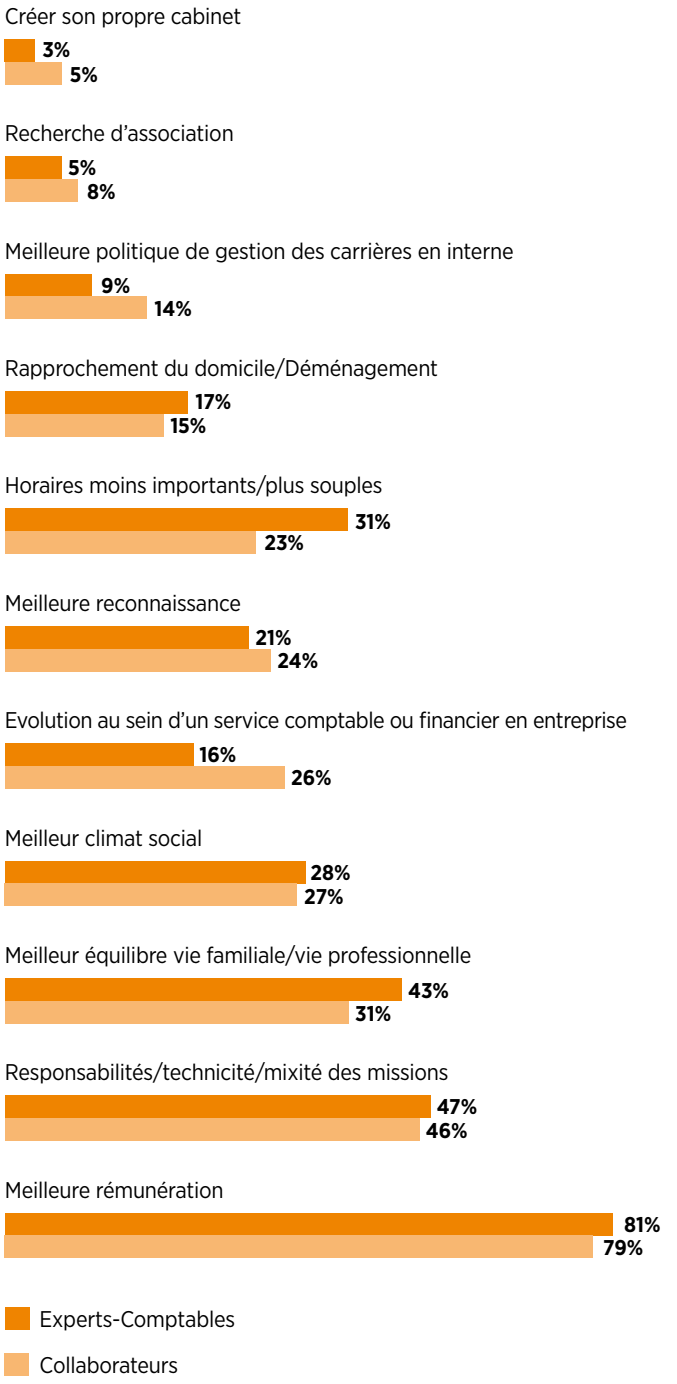
FOCUS

Concernant ce « délai de rotation », nous constatons que les Collaborateurs des cabinets de la région Sud-Est sont les plus fidèles, puisqu'ils quittent leur cabinet en majorité à partir de 6 ans d'ancienneté.

Niveau d'ancienneté des Collaborateurs pour ceux ayant changé de poste en 2013-2014



Motivations de départ :
perceptions des Experts-Comptables vs celles des salariés



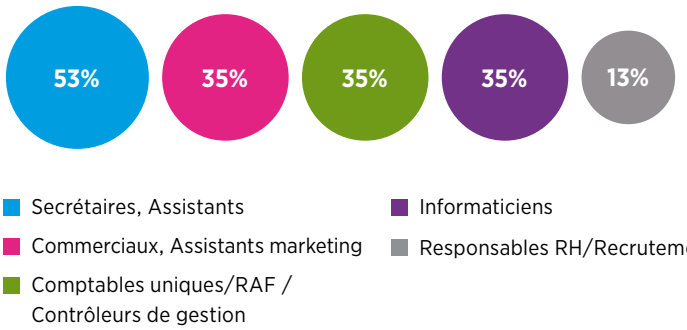
Le salaire a un impact fort sur les motivations de départ. Chaque année, Collaborateurs et Experts-Comptables sont d'accord pour dire qu'une rémunération trop faible contribue à la démotivation des salariés et donc à leur départ. Mais attention, une rémunération trop élevée n'est pas facteur de fidélisation pour autant. Les Collaborateurs sont également en recherche de plus de responsabilités et de technicité, ou d'autres veulent simplement évoluer dans une Direction financière d'entreprise.

Aussi, cette année a été marquée par de nombreux rapprochements de cabinets, petits ou grands, ainsi que de nombreux rachats. Ces changements, importants dans la vie d'une structure, peuvent être perçus différemment selon les Collaborateurs et représentent souvent une raison de départs, qui peuvent être groupés. Il est ainsi essentiel pour les acteurs de ces changements d'en informer les salariés et de les accompagner tout au long de l'intégration qui peut être plus périlleuse que prévue.

DE NOUVEAUX METIERS POUR DE NOUVELLES MISSIONS

Depuis 3 ans, nous constatons l'apparition de nouvelles compétences autres que les métiers traditionnels des cabinets. Ces dernières sont indispensables à la mutation programmée des cabinets. Petites, moyennes ou grosses structures s'accordent à dire qu'il est nécessaire de se doter de nouvelles qualifications pour assurer la croissance attendue.

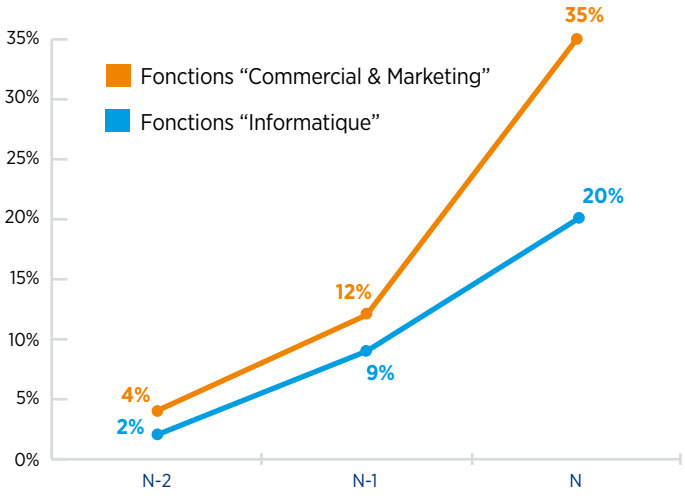
Volume de nouveaux profils recrutés pour les besoins internes du cabinet



CHACUN SON METIER

Parce qu'on ne s'improvise pas Directeur marketing ou DSI, il devient important de s'entourer d'experts capables d'accompagner les transformations voulues ou subies. La communication et l'utilisation des nouvelles technologies sont d'ailleurs aujourd'hui au cœur des stratégies de développement des cabinets. Quel que soit le type de structures : il faut se faire connaître et gagner du temps dans les process afin de garantir plus de rentabilité. Nous notons, depuis 3 ans, une forte augmentation des recrutements de profils commerciaux et marketing et des fonctions liées aux Systèmes d'Informations et organisation de l'outil informatique (CRM, Gestion électronique d'informations et de documents de l'entreprise).

Evolution des recrutements sur 3 ans

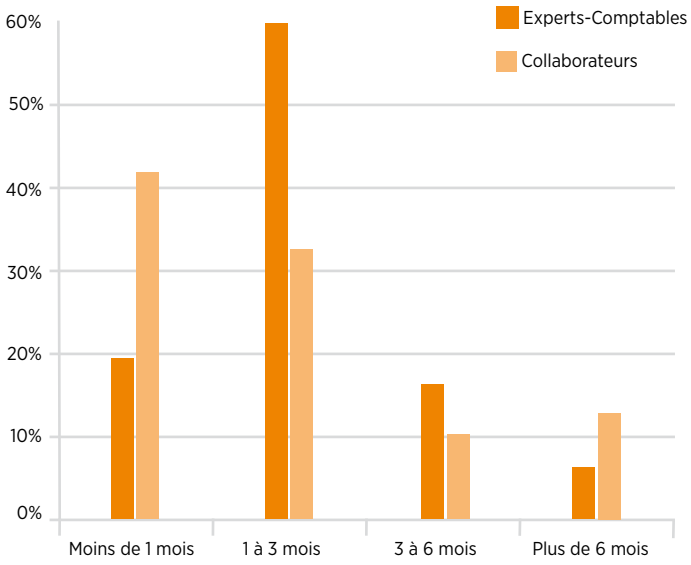


« Face à l'hétérogénéité de la clientèle et à l'élargissement des besoins, les cabinets doivent enrichir leur offre de services et se structurer. Plus qu'un prestataire de services, le cabinet se doit d'être un véritable partenaire des entreprises en innovant dans ses offres, dans sa démarche commerciale, dans l'attractivité des prestations proposées. Le GROUPE Y a passé le cap en 2012 en recrutant un Chargé de communication qui a permis de professionnaliser la mise en forme de nos fiches produits, du site internet, d'accroître notre présence sur les réseaux sociaux. Nous avons continué à structurer en interne, notre démarche commerciale par la mise en place d'un logiciel CRM et c'est désormais vers un profil d'Assistant commercial que nous nous sommes orientés afin d'étayer nos compétences (qualification de fichiers, prise de rendez-vous, suivi des clients et prospects). Certains recrutements se sont effectués en intégrant des profils en alternance, ce qui a favorisé un changement plus mesuré dans l'intégration de ces nouvelles fonctions, culturellement éloignées de l'environnement classique d'un cabinet comptable. Cette mutation organisationnelle par le recrutement de nouveaux profils est essentielle à notre développement même si elle change quelques habitudes. En effet, elle implique notamment une répartition différente des travaux tout en favorisant une forte coordination des actions entreprises et une utilisation d'outils innovants pour la profession (CRM en l'occurrence pour la fonction commerciale). Le cabinet de demain devra être organisé ainsi et le GROUPE Y se veut être acteur et proactif dans ce domaine. »

Julien Trichet
DRH
GROUPE Y

DUREE DE RECHERCHE
UN ALLONGEMENT POUR LES COLLABORATEURS

Durée des recrutements/recherches d'emploi



Les Collaborateurs sont moins nombreux par rapport à l'année dernière à trouver un nouveau poste en moins d'un mois (42% vs 52% l'année dernière). Mais notons que la différence persiste encore cette année entre les durées de recherche d'un nouvel emploi pour les Collaborateurs et les durées des recrutements pour les Experts-Comptables.

LA PRISE DE DECISION SEMBLE PLUS LONGUE POUR UN EXPERT-COMPTABLE QUE POUR UN COLLABORATEUR

Il est cependant primordial de prendre rapidement une décision quand le bon profil se présente, notamment pour les profils rares, comme par exemple le Gestionnaire de paie.

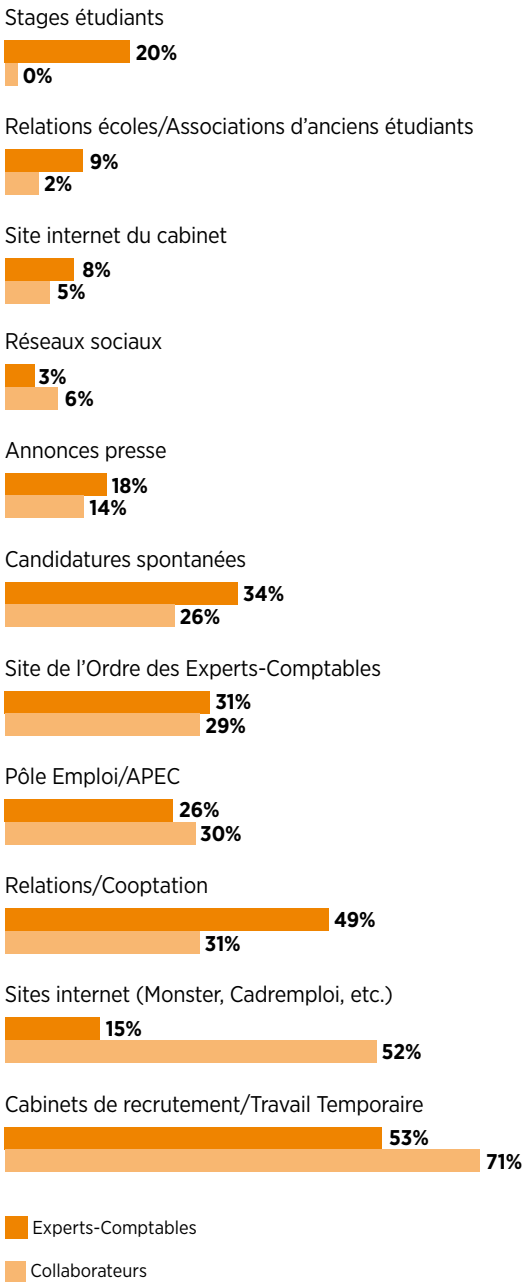
OUTILS DE RECRUTEMENT
PLUS D'UN EXPERT-COMPTABLE SUR DEUX EXTERNALISE SES RECRUTEMENTS (59%)

Notre enquête démontre une progression de +31% pour l'externalisation par rapport à l'année dernière.

Par ailleurs, l'utilisation du site internet du cabinet a été davantage citée comme un vecteur positif pour recruter.

En revanche, parmi les vecteurs les moins utilisés, nous notons : les « candidatures spontanées », le « Pôle emploi » et les « relations écoles ».

Outils de recherche de Collaborateurs vs recherche de postes



UNE PLUS GRANDE EXIGENCE EN TERMES D'OUTILS DE RECHERCHE POUR LES COLLABORATEURS

« Cabinets de recrutements », « sites internet » et « site du CSOEC » ont été plus cités que l'année précédente parmi les outils les plus utilisés pour les recherches d'emploi. Deux vecteurs ont été moins évoqués cette année : « relations/cooptation » et « réseaux sociaux ».

« L'essor d'Internet offre de formidables opportunités dans le domaine du recrutement mais à condition d'en être un acteur proactif, de se donner les moyens de construire et de manager sa "réputation numérique".

Avec 11 700 Collaborateurs et près de 1 500 recrutements par an, dans le contexte que nous connaissons, c'est un enjeu majeur pour le Réseau Cerfrance.

Cerfrance va donc développer fortement sa présence sur Internet et lancera fin 2014 sa "marque employeur" appuyée par une stratégie de communication ambitieuse.

Les candidats sont en quête de sens, de valeurs, d'équilibre vie professionnelle-vie privée, d'intérêt pour leurs missions : nous avons des atouts à faire valoir, à nous de le faire savoir.

Pour autant, ce serait une erreur de se concentrer uniquement sur le web. Plus que jamais, nous travaillons donc à rester au plus près des candidats, dans tous les territoires, notamment par des présences dans les forums ou dans les écoles, le développement des partenariats avec les acteurs de la formation et la création de parcours en alternance diplômants de haut niveau et co-construits.

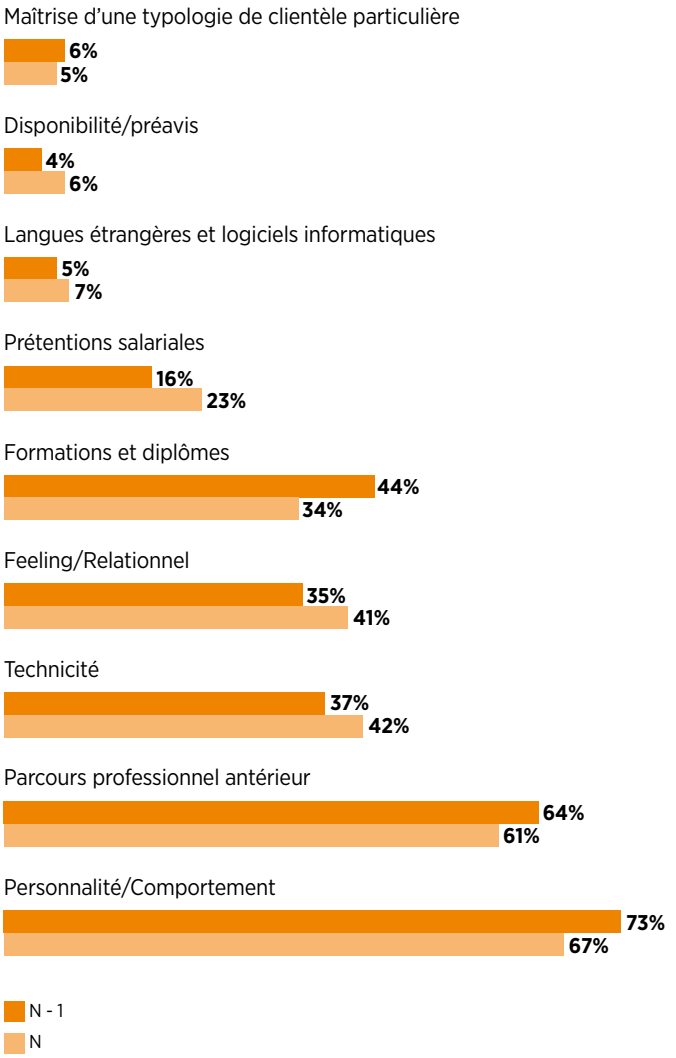
Nous avons également fait depuis plusieurs années le pari de la formation interne avec la création d'écoles internes pour le management ou encore pour l'accès au diplôme d'Expertise Comptable, dont le succès ne se dément pas avec près de 150 Experts-Comptables stagiaires ou mémorialistes. »

Cyril Doucet
Directeur de l'Action Sociale et Juridique au Conseil National du réseau Cerfrance
CERFRANCE

CER FRANCE
Voir loin, les pieds sur terre

CRITERES D'EMBAUCHE DES EXPERTS-COMPTABLES VOTRE CHOIX SE FAIT EN FONCTION DE LA PERSONNALITE ET DU PARCOURS PROFESSIONNEL...

Evolution des critères de recrutement des Experts-Comptables



FACTEURS D'ATTRACTIVITE POUR LES SALARIES ILS CHOISISSENT UN POSTE ESSENTIELLEMENT EN FONCTION DU CONTENU ET DU CADRE DE TRAVAIL...

Hormis la rémunération qui conserve toujours la première place (79%), les Collaborateurs citent d'autres critères d'attractivité :

68% Contenu du poste

21% Equilibre vie personnelle/professionnelle

34% Climat social

17% Organisation du temps de travail

23% Possibilités d'évolution

13% Qualité du management

22% Proximité du domicile

8% Avantages sociaux

Le facteur « possibilités d'évolution » a pris de l'importance cette année, d'où la nécessité d'avoir des plans de carrière établis, ou tout du moins une GPEC claire et applicable. Le Collaborateur aura besoin de se projeter à moyen terme au sein du cabinet.

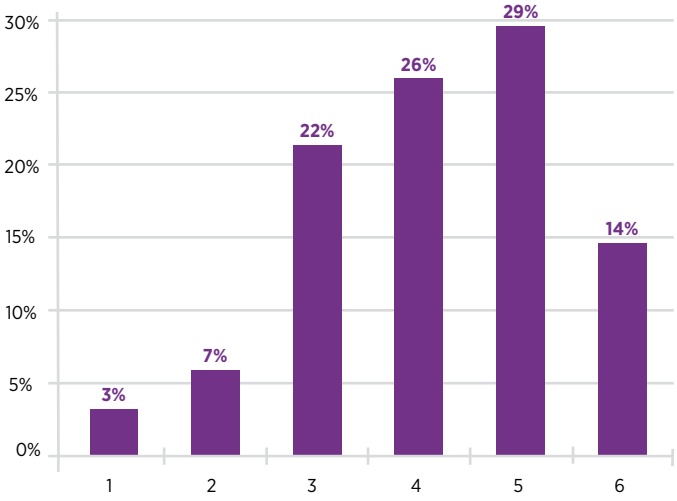
Il n'existe pas de référentiel officiel pour attirer, motiver et fidéliser ses Collaborateurs. Il est pourtant essentiel de prendre conscience de l'importance de certains facteurs d'attractivité qui incitent un candidat à choisir tel ou tel cabinet. Au-delà d'un projet clair d'entreprise, d'une politique RH et de rémunérations, il faut mettre en avant ces facteurs pour optimiser l'attractivité de son cabinet.

INTEGRATION & PERIODE D'ESSAI PHASES CRUCIALES DANS LA REUSSITE D'UN RECRUTEMENT

L'INTEGRATION
PHASE INTEGRANTE DE LA PERIODE D'ESSAI

Une fois l'étape du recrutement finalisée, il intervient une phase tout aussi stratégique : celle de l'intégration du Collaborateur. Faisant partie intégrante de la période d'essai, la bonne adhésion du candidat aux projets et aux valeurs de l'entreprise apparaît comme un facteur-clé de succès d'un point de vue humain mais également économique.

Importance portée par les Experts-Comptables sur le « parcours d'intégration » des nouveaux Collaborateurs



(1 note la plus faible/6 note la plus forte)

Outils mis à disposition des nouveaux salariés

77%
Document d'accueil type livret ou guide du cabinet

58%
Manuel des procédures du cabinet (mots de passe photocopieuse, numéros de téléphone, support technique, accès documentation)

53%
Nomination d'un « parrain » ou d'un « tuteur »

46%
Intranet consolidant toutes les informations de l'entreprise

45%
Planning avec objectifs et plan de formation

20%
Code d'intégrité ou de déontologie du cabinet décrivant les codes et l'ADN du cabinet

INFORMATIONS NECESSAIRES DANS UN LIVRET D'ACCUEIL

- Organisation de l'entreprise
- Organigramme
- Règlement intérieur
- Règles de vie
- Consignes de sécurité
- Plan de formation
- Dispositions particulières (accords ou obligations légales)

QUALITES ATTENDUES D'UN TUTEUR OU D'UN « PARRAIN »

- Ecoute attentive, patience et disponibilité
- Recul et objectivité pour une prise en compte globale du bénéficiaire dans son contexte
- Fermeté bienveillante
- Sens de la médiation
- Capacité à transmettre les valeurs de l'entreprise

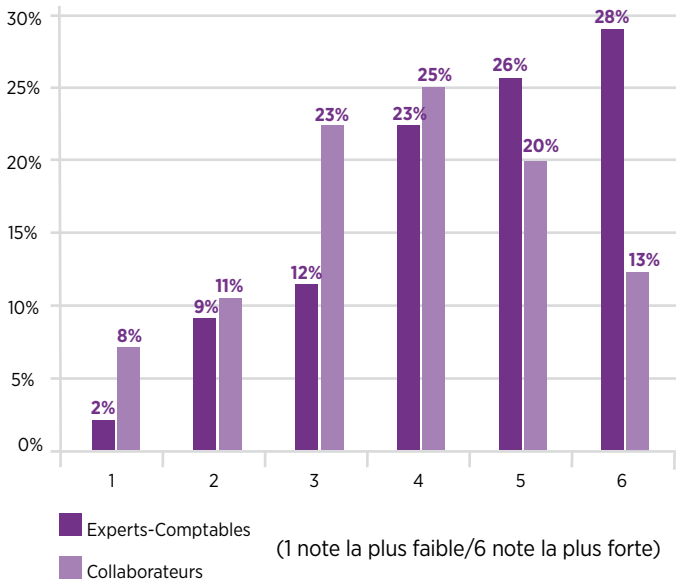
Un nouvel arrivant est souvent acteur principal de sa propre intégration grâce à des points réguliers avec son tuteur, son Manager et ses autres relais si nécessaire. Ces rencontres permettent principalement de mieux identifier les freins et leviers éventuels, de définir un plan d'actions et de répartir les rôles dans cette phase cruciale d'intégration.

STRATEGIE GAGNANTE POUR OPTIMISER LES PREMIERS ECHANGES

- Définir la périodicité des échanges
- Fixer des RDV et les honorer
- Prévoir un lieu et un temps adéquats
- Elaborer le compte-rendu validé par les 2 parties

LA PERIODE D'ESSAI
77% DES EMPLOYEURS PORTENT UNE ATTENTION PARTICULIERE A LA PERIODE D'ESSAI (note de 4 à 6)

Importance portée à la période d'essai – Perception Experts-Comptables vs Collaborateurs



(1 note la plus faible/6 note la plus forte)

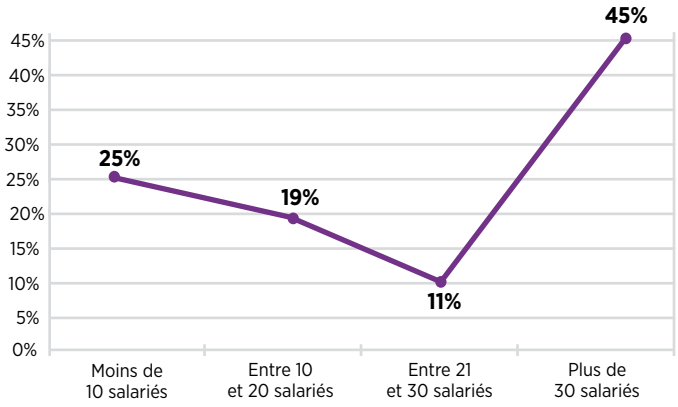
Si les Experts-Comptables sont attentifs à la période d'essai (77%), nous constatons que les Collaborateurs/Salariés (58%) ne "semblent pas" partager le même avis. Il est à noter que seuls 13% des Collaborateurs ont donné une note maximale.

FOCUS

D'après l'étude, les Collaborateurs de cabinets de plus de 30 personnes et âgés de 28 à 38 ans, portent une importance forte à la période d'essai. A contrario, les salariés en Audit paraissent moins sensibles à la période d'essai et à l'intégration.

Nous notons également que la taille des cabinets a un impact sur l'importance accordée à la période d'essai de la part des employeurs.

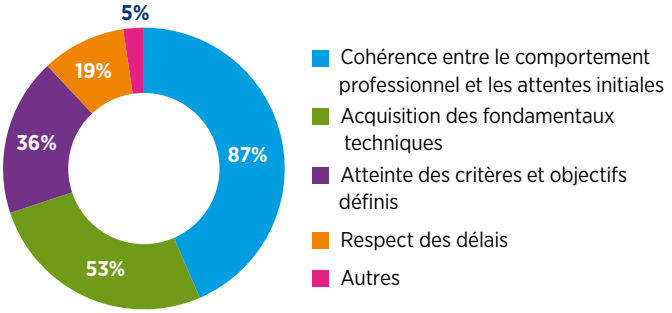
Importance de la période d'essai selon la taille des cabinets (pour les notes 4 à 6)



LA PERIODE D'ESSAI DOUBLE ATTENTE : EMPLOYEURS ET SALARIES

Durant cette période, les attentes et les éléments analysés sont nombreux et variés. La période d'essai a une double fonction : si cette dernière permet à l'employeur de tester les performances du salarié, le Collaborateur, lui, profite également de cette étape pour prendre la mesure de son poste de travail, de l'entreprise et des conditions de travail.

Principaux éléments évalués pendant cette période par les employeurs



Parmi les autres critères relevés, nous notons :

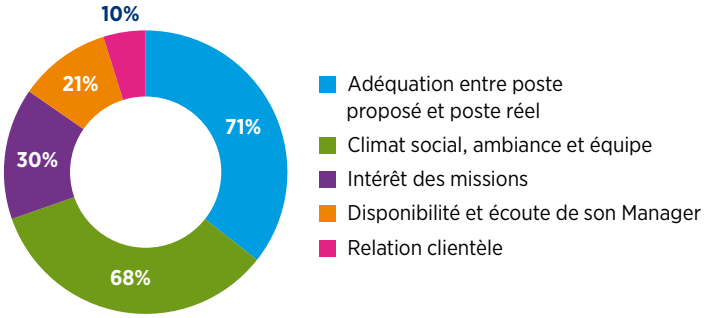
- L'impression initiale, "l'intelligence", l'autonomie potentielle
- La cohésion avec le groupe, l'intégration au sein du cabinet
- L'implication dans la prise de connaissance du poste
- L'éthique
- Les qualités relationnelles avec la clientèle
- Les compétences techniques en rapport avec les prétentions salariales

Il peut être aussi intéressant de mesurer par exemple, les capacités d'apprentissage, la souplesse relationnelle, l'état d'esprit et la capacité d'initiative.

FOCUS

D'après notre étude, l'importance des éléments évalués varie en fonction des statuts des employeurs. En effet, les Directeurs de bureau étant plus dédiés à l'opérationnel, seront plus sensibles aux respects des délais (39%) et à l'attente des objectifs fixés (45%).

Principaux éléments évalués pendant cette période par les salariés



FOCUS

Les Collaborateurs de cabinet de petite taille (moins de 10 personnes) vont être plus attentifs à la "disponibilité du Manager". Tandis que pour les salariés de cabinets de 11 à 29 personnes, le "climat social et l'ambiance d'équipe" seront les principaux éléments étudiés.

NOUS NOTERONS ENFIN QUE 42% DES EMPLOYEURS INTERROGES RENOUVELLENT AUTOMATIQUEMENT LA PÉRIODE D'ESSAI.

« Après la phase de recrutement, les cabinets ont tendance à mettre de côté une étape essentielle : l'intégration des nouveaux Collaborateurs. Une présentation de projet structurée est incontournable. Il est primordial de rendre cela beaucoup plus attractif et rassurant pour le nouvel arrivant.

On constate aujourd'hui que cette étape est indispensable pour réussir à transformer l'essai du recrutement et faire adhérer ce nouveau Collaborateur. Notre politique de gestion de nos richesses humaines doit tenir compte de cette période d'acclimatation, communément appelée période d'essai, qui doit être un révélateur tant pour le Collaborateur que pour l'Expert-Comptable.

Nous avons donc privilégié ces moments en animant des séminaires d'intégration retraçant notre histoire, notre fonctionnement, notre culture d'entreprise et son environnement. Aussi, un autre niveau d'intégration intervient par une mise en situation. La période d'essai s'en trouve alors optimisée. L'utilisation de notre intranet facilite cette phase d'acclimatation durant laquelle le nouvel entrant manque d'assurance et donc d'efficacité. Cette montée en puissance contrôlée est gage de motivation et d'écoute.

De la bonne intégration de nos Collaborateurs dépend leur épanouissement et leur réussite. Les nouveaux Collaborateurs se sentent mis en valeur, preuve déjà d'une marque de reconnaissance, vecteur indispensable de confiance et de transmission de notre culture d'entreprise. »

Yann Benchora
Directeur Associé
Compagnie Fiduciaire

compagnie fiduciaire

MANAGEMENT & FIDELISATION
UNE RELATION GAGNANTE

MANAGEMENT
65% DES EMPLOYEURS INTERROGES DISPOSENT D'UNE STRUCTURE DE MANAGEMENT

Le management trouve ses fondements dans l'organisation hiérarchique de l'entreprise et dans le mode de relation entre employés et employeurs.

Il existe différents styles de management et certains fonctionnent plus que d'autres dans les cabinets comptables. Les sujets concrets de motivation, d'adhésion et d'intégration des Collaborateurs semblent être des vecteurs clés de réussite pour un management optimum.

Même si 2/3 des cabinets disposent d'une structure de management, seulement 27% d'entre eux ont, ou mettent à disposition, de solides formations pour leurs Managers. Ce sont principalement les cabinets de taille importante qui leur proposent le plus d'aide afin d'acquérir de nouvelles compétences managériales.

Pour les cabinets n'ayant pas investis dans ces formations, il est à noter que 50% d'entre eux ne sont toujours pas prêts à le faire !

FOCUS

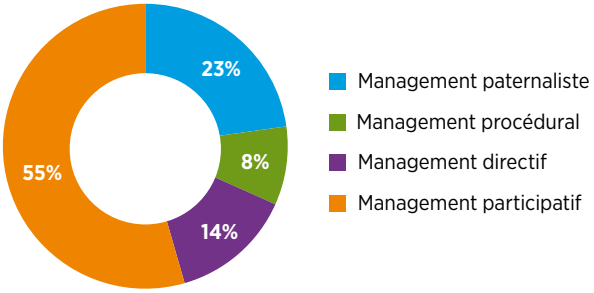
Selon notre étude, les cabinets des régions Nord-Est et Nord-Ouest représentent la part la plus importante d'établissements disposant de cycles de formation dédiés au management. Si les cabinets de la région Sud-Est affichent un certain retard, ces derniers sont conscients de l'importance de former leurs encadrants. En effet, ils sont les plus nombreux à être prêts à investir sur ce sujet.

« Plus encore que le recrutement, la fidélisation des Collaborateurs constitue un enjeu pour nos cabinets. De nombreux ouvrages et articles décrivent les clefs de la fidélisation. Nous voudrions, pour compléter ces outils, aborder le lien essentiel qui existe, à notre avis, entre le leadership et la fidélisation des Collaborateurs. Si l'on pouvait résumer le message : « il est impératif que l'Expert-Comptable donne envie à ses Collaborateurs de travailler avec lui ». Il faut donc que le Manager analyse son propre style de management. Je préconise personnellement le management situationnel. On distingue généralement 4 styles de management : le management directif qui génère de la sécurité, le management persuasif qui génère de la confiance, le management participatif qui génère de l'engagement et le management délégatif qui génère du développement. Le management situationnel vise à repérer les niveaux de développement de ses Collaborateurs pour y adapter son style de management. Il prend donc en compte à la fois les personnes et les situations pour rentabiliser au mieux l'énergie dépensée et maximiser le résultat obtenu. Nos cabinets ont besoin de sécurité, de confiance, d'engagement et de développement. Sachons donc, que lorsque nous sommes en position de manager, adapter sans cesse notre style de management en fonction des situations, est impératif. Ainsi, nous participerons au sein de nos cabinets à la fidélisation de nos Collaborateurs. »

Dominique Hubert
Expert-Comptable,
Commissaire aux Comptes
FITECO

FITECO
Expertise comptable - Conseil
Audit - Commissariat aux comptes
Des experts à votre service
www.fiteco.com

Modèles de Management utilisés par les employeurs interrogés



Nous notons que le management participatif, favorisant la collaboration avec les salariés, est le modèle le plus utilisé par le panel des employeurs interrogés. Dans une économie fragile et un écosystème où le client est mis au centre de la stratégie, le capital humain reste au cœur du développement. La mobilisation des équipes, l'écoute, le partage et la délégation de pouvoir, ont pour vocation de créer une véritable collaboration au sein de l'équipe.

Cependant, presque ¼ des Experts-Comptables déclare pratiquer un modèle de management paternaliste où la notion de transfert d'expertise entre fondateurs et Collaborateurs est forte. Cela fonctionne assez bien dans des organisations à taille humaine, mais devient plus complexe dans des groupes de plusieurs sites.

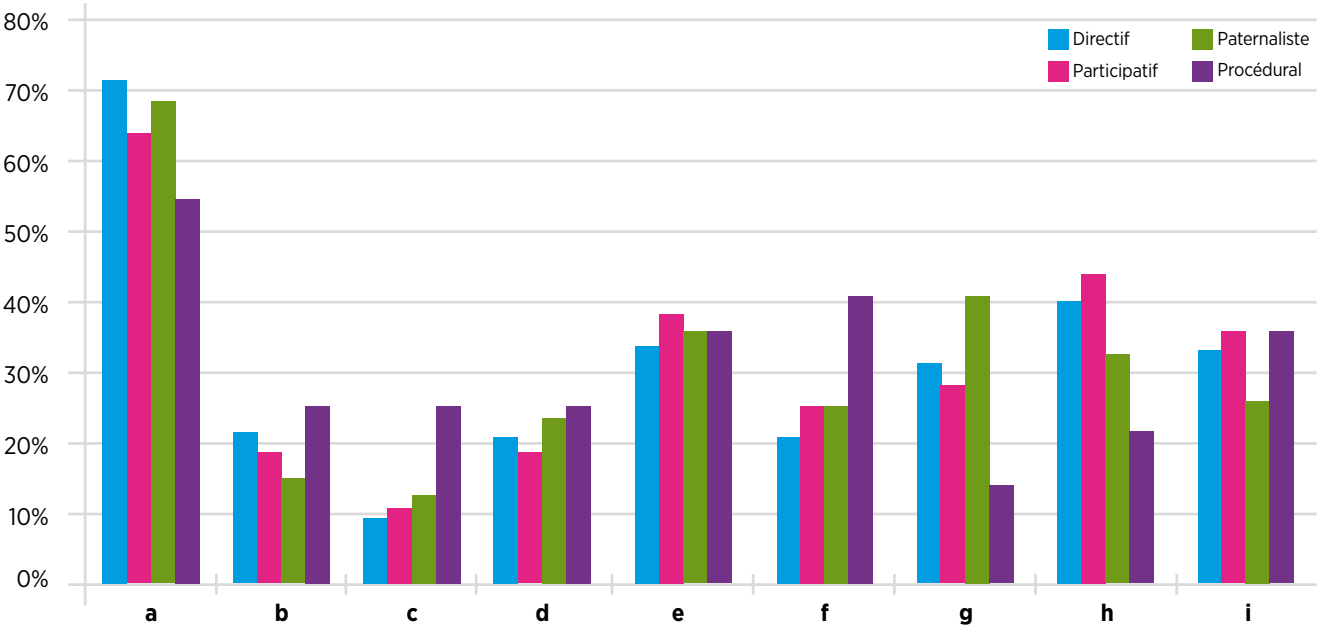
VERS UN STYLE DE MANAGEMENT FAVORISANT PLUS DE PROXIMITE AVEC LES EQUIPES ?

Depuis 3 ans, notre enquête révèle que Collaborateurs et Experts-Comptables sont de concert pour s'accorder plus d'écoute, de disponibilité et d'esprit d'ouverture dans les modes de management. Les deux parties sont conscientes que ces actions favorisent la proximité entre Managers et Collaborateurs.

Les Collaborateurs attendent une relation basée sur l'échange. Chaque niveau d'encadrement a un rôle à jouer, et le mode de management directif ou paternaliste semble influencer sur la proximité avec les équipes. La communication y est souvent cadrée et officielle et est destinée à informer sur la vie du cabinet. Souvent sous forme de réunions hebdomadaires, ces moments ne sont pas assez propices à un temps d'écoute et de disponibilité. Il apparaît dans notre enquête que les Collaborateurs sont en recherche d'une écoute plus conviviale et d'une manière moins formelle.

Être un bon Manager est avant tout basé sur le **relationnel, la communication, l'écoute et le leadership.**

Eléments favorisant la proximité équipe selon les modes de management/Perception des Experts-Comptables



a. Grande écoute/disponibilité
b. Réunion d'équipe hebdomadaire
c. Participation à des événements non professionnels
d. Réunions d'information sur la stratégie globale du cabinet
e. Partage des tâches et polyvalence
f. Organisation et affectation des dossiers du portefeuille client
g. Présence physique du Manager au quotidien
h. Ecoute mutuelle et esprit ouvert
i. Capacité du Manager à faire des retours constructifs

« Yzico est né suite au rapprochement de 4 cabinets d'Expertise Comptable et Commissariat aux comptes.

La création d'Yzico résulte de la nécessité de réunir toutes les compétences permettant de satisfaire les nouveaux besoins des chefs d'entreprise en matière d'accompagnement et de conseils personnalisés. Nous devons intégrer et faire participer tous les Collaborateurs à ce projet commun.

Sur le plan humain, une fusion suscite de l'inquiétude, de l'incertitude et aussi un soupçon de pessimisme de la part des Collaborateurs. Pour contrer ces craintes et fédérer les équipes, nous avons travaillé sur notre communication interne.

La communication interne est l'un des premiers vecteurs favorisant l'adhésion de l'ensemble des Collaborateurs à nos valeurs et la création d'une culture d'entreprise.

Afin que chaque salarié puisse vivre cette aventure comme un stimulateur de compétences et de plan de carrière et non pas comme une difficulté à surmonter et ne pas sombrer, il faut qu'il ait conscience et connaissance des possibilités qui s'offrent à lui. Manager en rassemblant, en rassurant, en étant présent et à l'écoute.

Nos Managers doivent assurer la proximité de l'information. Ils sont les représentants de l'entreprise auprès des Collaborateurs. Ils ont le pouvoir de porter un message fort et se sentent investis dans la stratégie de développement de la Direction. Deux missions leurs sont attribuées :

• Assurer la communication concernant la fusion, ses objectifs

• Informer la Direction des difficultés, remarques, mais aussi des succès.

Le Manager devient alors la pierre angulaire de l'entreprise. »

Harmony Antoine
Responsable Ressources Humaines
YZICO
Membre de France Défi

YZICO
conseil & expertise

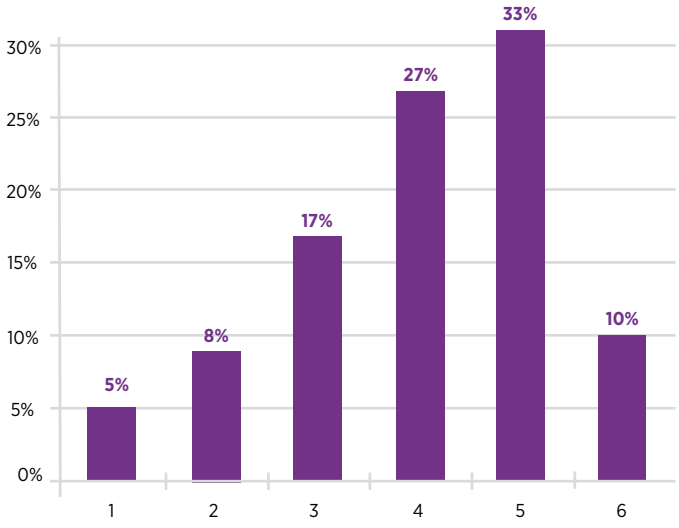
INVESTISSEMENT DES COLLABORATEURS
70% DES COLLABORATEURS INTERROGES SE DISENT INVESTIS (NOTE DE 4 A 6)

Lorsque l'on demande aux Collaborateurs leur niveau d'investissement, 70% d'entre eux témoignent un engagement égal ou supérieur à 4. A noter, que seuls 10% d'entre eux ont mis la note maximale.

Ce niveau d'implication est différent d'une génération à une autre et en fonction du mode de management pratiqué.

Cependant, **26% des personnes interrogées se sentent plus investies que l'année dernière,** en partie grâce à la nature du poste qui a évolué et à l'intérêt des missions effectuées. Il convient tout de même de préciser que le mode de management, la reconnaissance, l'ambiance et l'équipe favorisent l'investissement et l'engagement des Collaborateurs.

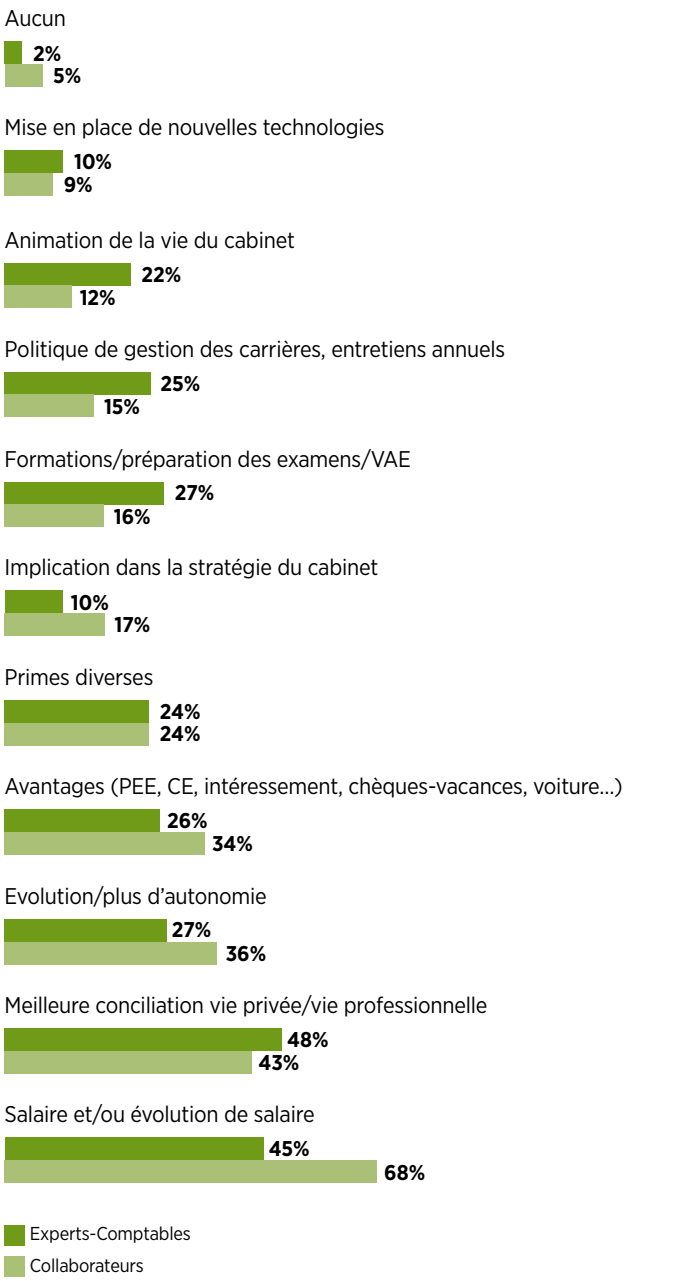
Niveau d'investissement des Collaborateurs



(1 note la plus faible/6 note la plus forte)

FIDELISATION
QUELS LEVIERS POUR ASSURER LA STABILITE DE SES EQUIPES ?

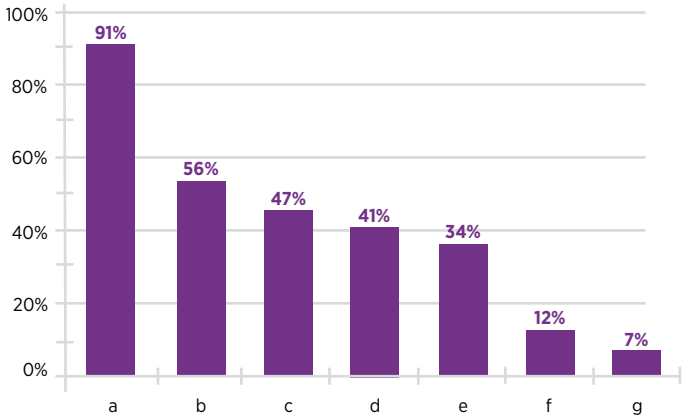
Principaux leviers de fidélisation attendus par les Collaborateurs vs proposés par les Experts-Comptables



REMUNERATION
LA PART VARIABLE, REEL LEVIER DE FIDELISATION ET DE MOTIVATION

La rémunération constitue un mécanisme de motivation et d'implication important. Il est cité comme l'un des principaux leviers de fidélisation depuis de nombreuses années. Le salaire de chaque Collaborateur est défini par l'Expert-Comptable en majorité par le niveau d'expérience et les compétences requises (91%), ce qui n'évolue pas depuis l'année dernière.

Principaux éléments cités qui permettent aux Experts-Comptables de définir une rémunération

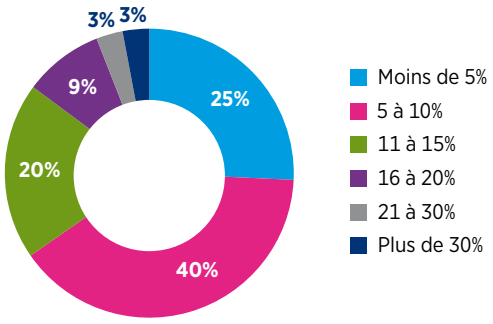


a. Niveau d'expérience/compétences
b. Niveau de rémunérations des autres Collaborateurs au sein du cabinet
c. Niveau de rémunérations sur le marché
d. Rentabilité des Collaborateurs au sein du cabinet
e. Diplômes
f. Prétentions salariales
g. Convention collective

Cependant, nous constatons que la convention collective est beaucoup moins prise en compte dans la définition du salaire par rapport aux résultats de l'année précédente.

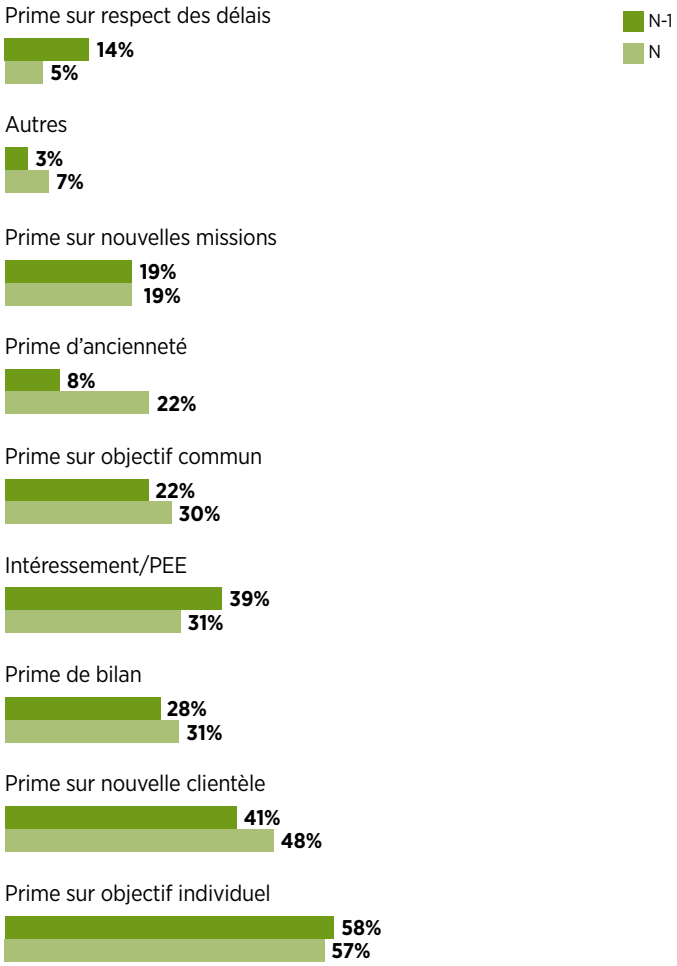
41 % DES EMPLOYEURS INTERROGES PROPOSENT UNE PART VARIABLE A LEURS COLLABORATEURS

Part de variable accordée par les employeurs interrogés



Petite progression observée sur l'accord de ces parts variables (N-1 : 38%). L'objectif premier reste la performance. Il peut se traduire sous plusieurs formes, mais en majorité, les cabinets interrogés proposent des primes sur objectifs individuels. Néanmoins, les primes liées à une nouvelle clientèle sont de plus en plus pratiquées en cabinets.

Evolution des composantes des parts variables



La définition d'une rémunération variable doit être précise. Elle doit indiquer :

- les **objectifs à atteindre** (qualitatifs, quantitatifs, mixtes)
- la **méthode** avec laquelle ils sont évalués et pondérés
- le **montant** de la prime allouée (différents plafonds, différents montants)
- la **durée** de la clause d'évolution des objectifs
- le **mode de fixation** de ces objectifs (unilatéral ou d'un commun accord)

N'oublions pas que le salaire a aussi une autre fonction, plus subtile, comme contrepartie du travail effectué : c'est également une manifestation de la reconnaissance de l'entreprise pour le travail effectué.

Néanmoins, les facteurs de motivation, d'implication et de reconnaissance obéissent à des facteurs complexes dont l'argent ne constitue pas le seul moteur.

C'est pourquoi une politique salariale ne peut être dissociée de la politique générale de l'entreprise.

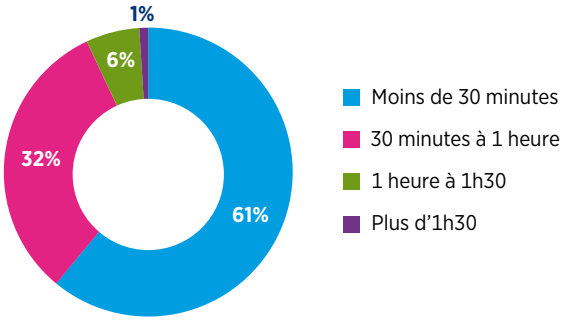
GESTION DE CARRIERE & POLITIQUE RH POUR DES COLLABORATEURS ENGAGES

La pénurie de talents génère de la part des Experts-Comptables, des efforts à fournir sur les outils de fidélisation des Collaborateurs. Il faut cette année prendre conscience de quelques évolutions concernant les attentes des équipes. Les possibilités d'évolution et l'autonomie sont les plus cités dans les leviers de fidélisation (36% contre 31% l'année dernière). Les Collaborateurs espèrent une meilleure politique RH afin de développer un sentiment d'engagement et de performance où l'individu peut se projeter et trouver sa place dans un projet global.

D'autres leviers pour fidéliser sont attendus de la part des Collaborateurs, comme la confiance et la souplesse, l'intérêt du travail, un climat social sain, une bonne entente équipe et le respect des personnes.

Un autre levier, « proximité travail ou temps de trajet », est régulièrement cité. En effet, le temps de trajet moyen entre domicile et lieu de travail est de moins de 30 min pour 61% des personnes interrogées (Hors Ile-de-France, où la moyenne du temps de trajet est comprise entre 30 min et 1h).

Temps de trajet domicile/travail pour les Collaborateurs (national)



« Le Groupe SR Conseil poursuit depuis plusieurs années une stratégie ambitieuse de croissance, notamment par la croissance externe.

C'est ainsi que notre groupe a vu son effectif doubler en 10 ans.

Au cours de ces années, les opérations réalisées ont renforcé une de nos convictions : nos Collaborateurs sont des acteurs majeurs de la relation avec nos clients.

Forts de ce constat, nous avons imaginé et mis en œuvre une politique de gestion des Ressources Humaines tournée vers la motivation de nos équipes.

Au-delà du dispositif obligatoire (participation), nous avons choisi d'ajouter des éléments collectifs variables (intéressement, PEE). Pour compléter ce processus d'incitation à la performance collective, des primes individuelles sur des objectifs commerciaux et managériaux sont également versées. Outre la prime d'apport de nouveaux clients, nous avons instauré une rémunération variable (prime) pour la reprise réussie d'une clientèle et d'une équipe.

Conscients que nos équipes sont les meilleurs prescripteurs de notre groupe en matière de recrutement, nous avons mis en place un système de recrutement participatif. La clef de succès de ce programme de cooptation réside dans la prime accordée au Collaborateur cooptant.

Par ailleurs, le Groupe SR Conseil s'appuie sur le dispositif de Gestion des Talents créé par son groupement, l'Alliance EURUS, notamment pour développer :

• les compétences des Managers d'équipes aux Universités d'Automne de l'Alliance

• les compétences entrepreneuriales, au sein du parcours "Créateurs d'Avenir".

Notre politique des Ressources Humaines est en perpétuel mouvement. Très attentifs aux évolutions de notre environnement et à la culture du groupe, nous avons à cœur de nous ajuster en permanence selon un principe d'amélioration continue. »

Loïc Brousse
Expert-Comptable - Associé
SR Conseil - Membre de l'Alliance EURUS

SR Conseil Groupe

Membre de l'alliance eurus

LES 3 CLES DE LA FIDELISATION

• Proposer des salaires compétitifs

• Offrir une solide gestion de carrière & une réelle politique RH

• Favoriser l'équilibre vie privée/vie professionnelle

NOTRE PERCEPTION D'EXPERT

Un niveau d'exigence plus fort pour les Experts-Comptables...

Le Collaborateur comptable est aujourd'hui avant tout un conseiller. La simple mission de tenue est révolue depuis longtemps et les missions d'accompagnement ou d'assistance se multiplient. Les recruteurs sont par conséquent plus regardants sur la capacité d'interaction avec le client, considérant que le Collaborateur est l'ambassadeur, voire l'Ingénieur commercial avant-vente du cabinet.

• **Sur la partie technique**, l'aptitude du candidat à apporter davantage de conseil ou à traiter des missions exceptionnelles est attendue. On attend donc des compétences généralistes et de la flexibilité afin d'être en mesure de sortir du cadre de la production pure en Expertise Comptable. Grâce à son solide bagage technique, le Collaborateur doit pouvoir identifier de nouvelles missions d'accompagnement auprès des clients et doit être capable de les valoriser en termes d'honoraires.

Concernant la formation, la nécessité d'une montée en gamme au niveau des profils recrutés pousse les Experts-Comptables à se tourner vers des profils issus d'école d'Ingénieurs ou d'ESC.

• **Sur la partie personnalité**, les attentes se centralisent encore davantage vers l'humain et vers des profils autonomes, proactifs et disposant d'appétence commerciale. Ces critères sont aujourd'hui aussi importants que la technique comptable pure. L'image du Comptable introverti avec sa calculatrice à ruban n'existe plus. Place au communicant, au sens du service et à l'entrepreneur.

APTITUDES CLES : Investissement, force de travail, curiosité, esprit d'équipe, relations humaines...

FOCUS PARIS IDF

Les diplômes sont peu recherchés et ne font pas la différence. L'expérience et les compétences spécifiques priment sur ce critère. En effet, la grande taille des cabinets parisiens nécessite des compétences managériales plutôt qu'un diplômé du DEC pour diriger une équipe.

Aussi l'expertise d'un secteur particulier, comme l'Immobilier, les fonds d'investissement ou encore la maîtrise d'une langue étrangère, ou d'une spécialisation comme la gestion de patrimoine ou la consolidation, sont des avantages recherchés et valorisés lors d'une embauche.

Et pour les Collaborateurs...

Dans un métier où il y a plus d'offres d'emploi que de candidats disponibles, chaque Collaborateur en recherche étudie l'opportunité professionnelle dans sa globalité. Tout est passé au crible : localisation géographique, environnement de travail, ambiance, intérêt des dossiers, possibilités d'évolution, réputation du cabinet mais surtout la rémunération... avant de faire le bon choix.

A l'ère des réseaux sociaux, il est facile pour un candidat de se renseigner sur un cabinet. Il y aura toujours un avis sur tout. Malheur au cabinet qui pâtit d'une réputation peu favorable, il faudra d'abord rétablir une image positive avant d'attirer les meilleurs talents.

Cependant, les attentes récurrentes des Collaborateurs se situent au niveau de l'apprentissage d'une nouvelle compétence, la possibilité d'intervenir sur de nouvelles missions et l'encadrement d'équipe. Des avantages variés sont des éléments tout autant motivants pour le futur employé, tels que primes, intéressement, PEE, formation, téléphone portable que les candidats demandent lors d'un entretien.

Dans le contexte actuel du marché et dans les zones rurales où la rareté des profils se fait encore plus forte, malheureusement l'employeur n'a plus la main !

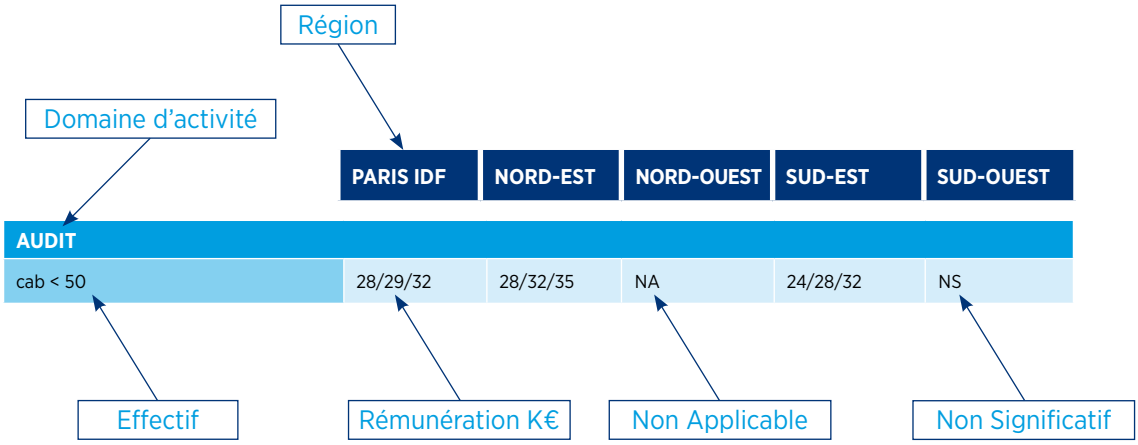
PARTIE 2

GRILLES DE REMUNERATIONS

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 été missionnés.



../../.. le premier chiffre indique le niveau bas des rémunérations pratiquées, le deuxième chiffre le salaire médian et le troisième chiffre le niveau haut.

- **Paris IDF :** Paris et Ile-de-France
- **Nord-Est :** Alsace + Lorraine + Champagne-Ardenne + Franche-Comté + Bourgogne + Nord-Pas-de-Calais + Picardie
- **Nord-Ouest :** Haute-Normandie + Basse-Normandie + Bretagne + Pays de la Loire + Poitou-Charentes + Centre
- **Sud-Est :** Auvergne + Rhône-Alpes + PACA + Corse
- **Sud-Ouest :** Aquitaine + Midi-Pyrénées + Limousin + Languedoc-Roussillon

Quelques précisions sur les rémunérations énoncées :

Les données chiffrées sont exprimées en K€ annuels bruts (hors Big 4) et n'intègrent pas les éléments de salaire variable, ainsi que les avantages en nature.

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

EVOLUTIONS DES REMUNERATIONS VS N-1

PAR METIER (VISION GLOBALE NATIONALE)

Expertise Comptable	• Postes d'Assistant comptable (non autonome), salaires plutôt à la baisse pour le Sud-Est et le Sud-Ouest, cependant stable pour les 3 autres régions • Profils opérationnels, rémunérations assez stables • Profils managériaux, plutôt à la baisse pour Paris IDF et à la hausse pour les régions Sud-Est et Sud-Ouest • Postes d'Expert-Comptable diplômé, rémunérations stables
Audit	• Rémunérations plutôt stables
Social & Juridique	• Petite baisse constatée sur les profils en Juridique, et sur les profils managériaux en Social • Salaires toujours en hausse pour les profils opérationnels en Social

PAR REGION

Paris IDF	• Rémunérations assez stables, mais quelques évolutions à la hausse constatées sur les profils opérationnels en Expertise Comptable (Collaborateur comptable, Responsable de dossiers) et en Social (Gestionnaire paies)
Nord-Est	• Rémunérations plutôt stables, mais quelques variations à la baisse sur les profils d'encadrement en Expertise Comptable, tous les profils en Audit et sur les profils d'encadrement en Social
Nord-Ouest	• Salaires stables
Sud-Est	• Rémunérations stables : - mais quelques variations à la hausse constatées sur les profils de management en Expertise Comptable, - une petite baisse sur les profils en Social & Juridique
Sud-Ouest	• Rémunérations assez stables : - mais quelques variations à la baisse sur les postes d'Assistant comptable, - en revanche petite hausse sur les profils en Audit sans management

EXPERTISE COMPTABLE
80% DES EMPLOYEURS INTERROGES ONT EMBAUCHE AU MOINS 1 PROFIL EN EXPERTISE COMPTABLE

	PARIS IDF	NORD-EST	NORD-OUEST	SUD-EST	SUD-OUEST
Assistant comptable (gestion de dossiers jusqu'à la préparation du bilan)					
cab < 20	22/25/26	19/21/24	18/20/24	18/21/24	17/19/22
20 < cab < 50	22/26/27	19/22/24	18/22/26	19/22/25	18/20/22
cab >50	24/26/28	20/22/26	20/23/28	20/23/27	19/21/24
Collaborateur comptable - 2 à 4 ans d'expérience en cabinet (Gestion de dossiers de la tenue à la liasse fiscale)					
cab < 20	28/32/36	21/24/28	22/24/26	22/26/30	21/23/26
20 < cab < 50	32/36/39	22/24/29	23/26/29	24/27/30	21/24/27
cab >50	34/38/42	23/26/32	25/27/31	25/28/32	23/25/28
Collaborateur comptable/Responsable de dossiers Plus de 4 ans d'expérience en cabinet (Gestion de dossiers de la tenue à la liasse fiscale)					
cab < 20	33/36/40	24/27/35	25/28/32	23/28/32	22/26/30
20 < cab < 50	34/36/40	25/28/36	25/29/34	25/28/32	24/27/30
cab >50	34/38/45	27/30/38	26/30/36	27/30/36	26/28/32
Chef de mission/Superviseur avec encadrement technique					
cab < 20	38/40/44	28/30/40	28/31/36	28/35/40	28/31/35
20 < cab < 50	40/43/48	29/32/42	28/32/38	30/38/45	29/33/40
cab >50	42/45/50	30/34/45	30/33/39	34/40/47	30/35/45
Chef de mission/Superviseur avec encadrement managérial					
cab < 20	38/42/48	30/33/43	31/34/38	33/38/42	30/35/40
20 < cab < 50	42/45/50	31/37/50	32/37/45	35/40/48	32/37/45
cab >50	43/45/50	32/40/55	32/38/48	37/43/50	35/41/48
Manager/Responsable de bureau - avec encadrement de moins de 6 personnes					
cab < 20	52/60/80	38/45/50	40/45/53	35/42/50	36/40/45
20 < cab < 50	55/65/80	39/45/62	40/48/55	40/45/52	38/43/50
cab >50	60/65/85	40/52/75	41/54/65	42/50/60	42/48/58
Manager/Responsable de bureau - avec encadrement de mininum 6 personnes					
cab < 20	60/65/80	39/50/65	42/50/58	38/45/50	42/45/52
20 < cab < 50	65/70/120	40/55/75	45/52/65	40/47/55	45/50/58
cab >50	65/75/120	45/60/80	50/60/70	44/52/65	50/58/70
Expert-Comptable diplômé, salarié - moins de 7 ans d'expérience sur ce poste					
cab < 20	*	40/45/55	40/45/55	40/48/65	38/44/60
20 < cab < 50	*	40/48/65	40/48/55	45/58/75	40/50/60
cab >50	*	43/52/70	45/58/70	50/60/80	45/54/65
Expert-Comptable diplômé, salarié - plus de 7 ans d'expérience sur ce poste					
cab < 20	*	47/60/80	45/58/65	52/68/80	45/55/63
20 < cab < 50	*	53/68/100	52/63/70	60/72/90	50/60/70
cab >50	*	60/80/110	61/68/85	65/82/110	55/68/95

* Sur Paris Ile-de-France, 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
30% DES EMPLOYEURS INTERROGES ONT EMBAUCHE AU MOINS 1 PROFIL EN AUDIT

	PARIS IDF	NORD-EST	NORD-OUEST	SUD-EST	SUD-OUEST
Auditeur junior - moins de 2 ans d'expérience en audit					
cab < 20	28/30/33	20/26/31	19/24/26	23/24/27	21/24/26
20 < cab < 50	28/31/34	23/27/31	22/25/30	24/26/30	24/27/30
cab >50	28/32/39	25/29/35	25/27/32	25/28/32	26/29/34
Auditeur senior/Responsable de mission - 2 à 4 ans d'expérience en audit					
cab < 20	33/37/42	28/31/35	28/32/38	30/35/40	27/30/34
20 < cab < 50	36/40/43	28/32/38	28/34/40	30/35/42	29/32/36
cab >50	36/40/45	29/34/40	30/34/43	35/39/45	30/36/42
Superviseur/Chef de mission - plus de 4 ans d'expérience en audit					
cab < 20	42/47/52	33/38/45	34/38/42	35/39/42	32/36/42
20 < cab < 50	45/50/55	35/40/50	35/40/50	37/40/45	34/38/45
cab >50	45/54/60	36/42/52	36/42/51	40/44/50	38/45/55
Manager/Directeur de mission - plus de 8 ans d'expérience en audit					
cab < 20	54/65/90	36/48/65	40/48/62	45/50/60	38/45/52
20 < cab < 50	60/70/120	42/60/80	45/50/62	45/55/65	42/50/60
cab >50	65/80/120	45/65/80	45/55/74	60/72/100	48/58/80
Expert-Comptable, Commissaire aux comptes diplômé, futur associé					
cab < 20	*	50/62/75	52/58/66	50/60/75	52/58/70
20 < cab < 50	*	55/70/85	60/68/80	55/68/80	60/65/75
cab >50	*	60/75/110	60/75/100	60/82/110	65/70/90

* Sur Paris Ile-de-France, 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

Consolideur *	
Junior 2-3 ans	36/38/42
Senior 4-6 ans	44/50/62
Manager >7ans	60/75/100

* 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 >7ans	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 >7ans	62/78/100

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

Audit/Conseil en systèmes d'informations *	
Junior 2-3 ans	35/38/40
Senior 4-6 ans	42/48/50
Manager >7ans	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 >7ans	54/65/95

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

SOCIAL & JURIDIQUE
37% DES EMPLOYEURS INTERROGES ONT EMBAUCHE AU MOINS 1 PROFIL EN SOCIAL ET 11% EN JURIDIQUE

	PARIS IDF	NORD-EST	NORD-OUEST	SUD-EST	SUD-OUEST
Gestionnaire paie junior - moins de 2 ans d'expérience en cabinet					
cab < 20	25/28/30	19/20/25	18/20/24	18/22/26	18/20/22
20 < cab < 50	25/28/32	19/21/26	18/22/27	20/24/26	19/22/24
cab >50	25/28/32	19/22/27	19/23/27	23/25/28	21/23/26
Gestionnaire paie confirmé - plus de 2 ans d'expérience en cabinet					
cab < 20	32/35/38	20/23/30	20/25/32	23/27/32	20/23/27
20 < cab < 50	32/36/40	21/25/32	22/27/33	25/29/35	21/25/28
cab >50	32/36/40	23/25/34	24/28/34	27/30/38	23/26/29
Responsable service social - avec encadrement 1 à 5 personnes					
cab < 20	40/43/46	26/32/38	26/32/40	30/35/45	30/36/40
20 < cab < 50	40/45/50	28/36/45	30/35/45	32/39/45	32/41/45
cab >50	40/45/60	32/40/55	30/40/50	35/41/45	35/45/50
Responsable service social - avec encadrement de plus de 5 personnes					
cab < 20	NA	NA	NA	NA	NA
20 < cab < 50	48/55/65	32/38/50	32/37/50	38/45/50	35/40/45
cab >50	50/60/70	34/42/55	35/40/55	40/48/60	38/47/55
Assistant juridique					
cab < 20	28/32/36	18/23/27	18/23/30	19/24/26	18/22/24
20 < cab < 50	30/36/42	19/24/28	20/24/30	21/25/28	20/23/25
cab >50	30/38/45	20/24/32	20/24/32	24/28/30	22/25/28
Juriste droit social - 2 à 5 ans d'expérience					
cab < 20	30/35/40	24/26/30	24/27/30	25/32/42	21/24/27
20 < cab < 50	32/38/48	24/29/36	26/31/40	28/32/40	26/33/38
cab >50	35/43/55	25/35/44	29/34/42	30/40/50	30/38/45
Juriste droit des sociétés - 2 à 5 ans d'expérience					
cab < 20	NS	NS	NS	NS	NS
20 < cab < 50	32/40/45	25/30/35	26/35/42	28/32/40	30/35/40
cab >50	35/40/50	28/35/45	28/36/50	30/35/42	32/40/45
Responsable juridique					
cab < 20	NA	NA	NA	NA	NA
20 < cab < 50	45/50/55	35/40/50	36/44/55	35/42/52	32/38/50
cab >50	50/60/75	37/45/60	42/53/65	40/48/62	36/43/58

FONCTIONS D'EXPERTS EN SOCIAL & JURIDIQUE

	PARIS IDF	NORD-EST	NORD-OUEST	SUD-EST	SUD-OUEST
Fiscaliste - moins de 5 ans d'expérience					
cab < 20	35/40/45	NS	NS	NS	NS
20 < cab < 50	38/44/48	28/35/45	33/40/50	30/35/45	30/38/50
cab >50	38/44/60	30/40/50	34/41/54	45/50/60	35/42/60
Fiscaliste senior - plus de 5 ans d'expérience					
cab < 20	45/55/60	NS	NS	NS	NS
20 < cab < 50	50/60/65	30/42/60	35/42/53	35/45/50	40/50/60
cab >50	60/70/100	35/48/75	35/45/65	50/60/70	40/55/70

FONCTIONS SUPPORT

Les fonctions support sont essentielles à la performance du cabinet.

Les salariés des fonctions support sont de véritables experts en leur domaine. Ils sont en contact permanent avec les différents métiers, accompagnent les opérationnels dans leurs missions quotidiennes et l'entreprise dans son développement.

Ressources Humaines, Informatique, Finance et Gestion, Marketing et Communication, Moyens Généraux... sont les fonctions essentielles qui permettent aux Collaborateurs d'une entreprise de travailler de manière efficace et cohérente et qui contribuent indirectement à la satisfaction des clients finaux... Mais qui, aussi et surtout, concourent à créer de la valeur pour l'entreprise.

Les rémunérations citées ci-dessous s'entendent globales et brutes annuelles, en min/max K€, dans les secteurs du Service et/ou de l'Expertise Comptable.

ASSISTANAT & SECRETARIAT

Parmi les Experts-Comptables ayant recruté des fonctions support, plus de la moitié d'entre eux (52,5%) ont embauché cette année au moins 1 salarié sur les fonctions Assistanat et Secrétariat.

	< à 3 ans d'expérience	3 à 5 ans d'expérience	5 à 8 ans d'expérience	> à 8 ans d'expérience
Standardiste				
Paris	17/19	18/21	20/23	24/25
Régions	SMIC	20/21	21/22	23/24
Assistant polyvalent				
Paris	18/23	20/25	24/28	26/32
Régions	SMIC	19/22	23/24	25/26
Secrétaire comptable				
Paris	19/22	22/26	25/29	27/30
Régions	17/21	22/25	24/26	24/26
Assistant de direction				
Paris	24/26	25/30	27/35	30/45
Régions	20/22	22/24	26/27	27/45

INFORMATIQUE

Parmi les Experts-Comptables ayant recruté des fonctions support, 20% d'entre eux ont intégré des fonctions IT.

	< 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	35/38	40/45	45/55	55 +
Régions	35/38	38/45	45/52	52 +
Technicien support systèmes et réseaux				
Paris	25/28	28/32	32/37	37 +
Régions	20/25	25/30	28/33	33 +
Chef de projets études et développement				
Paris	- 37	40/45	45/55	55 +
Régions	30/35	35/40	40/50	50 +
Ingénieur développeur				
Paris	- 40	40/45	45/50	50 +
Régions	30/35	35/40	40/45	45 +

FINANCE & COMPTABILITE

Parmi les Experts-Comptables ayant recruté des fonctions support, 35% d'entre eux ont embauché pour leurs besoins internes de gestion, des profils de Contrôleur de gestion ou de RAF.

	< 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	36/42	45/55	55/60	60/70
Régions	26/35	35/45	45/50	50/65
Responsable administratif et financier				
Paris	35/40	40/45	45 /55	55/65
Régions	32/35	35/45	45/55	55/65

COMMERCIAL & MARKETING*

Parmi les Experts-Comptables ayant recruté des fonctions support, 35% d'entre eux ont intégré des fonctions en Commercial & Marketing. Comme vu précédemment, ces fonctions ont connu la plus forte augmentation sur 3 ans : (N-2 : 4%, N-1 : 12% et N : 35%)

	< 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/Délégué commercial				
Paris	27/35	33/40	35/60	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	30/35	35/45	45/55	55/75 +
Responsable communication & marketing				
Paris	NS	40/60	50/75	70/95 +
Régions	35/45	50/60	60/70	70/90 +

* Les rémunérations indiquées intègrent une partie variable déterminée par des objectifs atteints. Cette partie peut représenter 20 à 40% du salaire fixe.

HAYS Experts in Career Transition

VOUS NOUS FAITES CONFIANCE POUR VOS MISSIONS DE RECRUTEMENT SAVEZ-VOUS QUE NOUS POUVONS AUSSI VOUS ACCOMPAGNER DANS VOTRE POLITIQUE RH ?

Placez le Collaborateur au cœur de votre stratégie

- **Développez la carrière de vos Collaborateurs**
- **Motivez les talents de votre entreprise**
- **Sondez la satisfaction de vos équipes**
- **Identifiez les meilleurs potentiels de demain**
- **Accompagnez vos Collaborateurs dans leur reclassement**
- **Faites monter en compétences vos salariés**
- **Benchmarkez les rémunérations appliquées dans votre société**

Notre équipe Hays Conseil RH

- **Experts Psychologues du travail**
- **Experts Managers et dirigeants**
- **Experts Psychologues-praticiens**
- **Experts professionnels de la communication**
- **Experts professionnels RH**

Une offre complète au service de vos projets RH

EVALUATION

- Assessment centre
- Questionnaire de personnalité
- Tests de comportement professionnel
- Tests d'intelligence générale et spécifique
- Tests techniques
- Tests linguistiques
- Talent mapper
- Competency profiler
- Tests sur mesure

BILAN

- Bilan professionnel
- Bilan de compétences
- Feedback 360°
- Accompagnement à la mobilité interne

FORMATION

- Formation management & leadership
- Formation commerciale
- Formation aux entretiens de recrutement
- Formation à la recherche d'emploi
- Formation à l'entretien annuel
- Coaching
- Mentoring
- Team building
- Online training

OUTPLACEMENT

- Individuel ou collectif
- Accompagnement
- Evaluation individuelle
- Bilan personnel
- Bilan professionnel
- Bilan des motivations
- Coaching à la recherche d'emploi
- Self-Marketing
- Démarche commerciale

CONSEIL RH

- Talent management
- Communication RH
- Référentiel métiers
- SIRH
- On-boarding program
- Accreditation program
- Retention program
- Audit RH
- Enquête RH
- Audit de compétences
- Risques Psycho-sociaux
- Etude de rémunération

POUR CHACUNE DE VOS PROBLEMATIQUES, NOUS VOUS PROPOSONS DES SOLUTIONS SUR MESURE

Vous rencontrez des difficultés pour fidéliser vos Collaborateurs et maintenir leur engagement ?

Charge de travail, manque de reconnaissance et sentiment d'iniquité sont parfois à la source du turnover que vous pouvez rencontrer au sein de votre cabinet.

Pour remédier à cela, il est nécessaire de changer le rapport au travail qu'ont vos Collaborateurs. Nous vous proposons tout d'abord de vous aider à définir des projets d'entreprise cohérents et des valeurs partagées autour desquels les fédérer. Une fois cette étape réalisée, nous pourrons vous accompagner dans la mise en place d'une culture d'entreprise qui vous sera propre et dans laquelle vos salariés se sentiront investis et impliqués. En conséquence, la charge de travail inhérente au poste de Collaborateur sera perçue différemment et le sentiment d'appartenance sera renforcé. La fidélisation de vos employés passera également par l'homogénéisation de votre grille de rémunérations : vous réduirez les iniquités potentiellement ressenties et leur offrirez des perspectives d'évolution visibles.

Vous souhaitez identifier et développer les compétences commerciales de vos Collaborateurs ?

Le métier de Collaborateur est en constante évolution, notamment au niveau de son implication dans la relation client. Il est important pour la pérennité de votre cabinet que vos salariés en soient conscients et convaincus.

Pour ce faire, nous vous proposons de mettre en place un référentiel métier en y intégrant une dimension commerciale, puis – grâce à des indicateurs de performance bien calibrés – d'en mesurer l'appropriation par vos Collaborateurs. Pour les accompagner dans cette phase d'apprentissage, nos formations - sous forme d'ateliers - placeront vos Collaborateurs en situation commerciale réelle afin d'optimiser leur relation client et développer leur approche conseil.

Vous souhaitez créer une strate managériale intermédiaire ?

Pour vous dégager du temps et pouvoir vous concentrer sur vos sujets stratégiques, il est nécessaire de déléguer une partie de vos activités managériales à vos Collaborateurs.

La première étape consiste à identifier les bonnes personnes, celles en qui vous souhaitez placer votre confiance. Ensuite, nous disposons de plusieurs outils d'évaluation et de développement personnel qui vous permettront de comprendre leur attente et de détecter leur potentiel managérial. Une fois le potentiel managérial repéré, nos formations (time manager, leadership, etc.) comprenant un ensemble d'ateliers, d'échanges et de suivis personnalisés permettront à vos Collaborateurs cibles d'acquérir les compétences requises et de devenir de véritables relais managériaux.

"Nous avons fait appel à Hays conseil RH dans le cadre d'une réflexion de fond visant à identifier les potentiels managériaux présents dans nos équipes. Nous avons mené conjointement les entretiens annuels avec l'ensemble des salariés et proposé les évolutions aux Collaborateurs identifiés comme des relais de management. Ainsi, nous avons pu nous dégager du temps pour relancer notre développement et intervenir sur des missions à forte valeur ajoutée. Nous avions la volonté d'obtenir un regard extérieur sur notre organisation et sur la qualité de nos effectifs, via un Consultant expert de notre secteur d'activité."

Henry-Pierre Miécaze
Expert-Comptable - Membre du réseau France Défi
Cabinet HEXO

Contactez-nous

T: 01 53 42 53 69
E: hcrh@hays.fr

HAYS EN FRANCE

13 ANNEES D'EXPERTISE

15 BUREAUX

450 COLLABORATEURS

6 000 CANDIDATS RECRUTES EN CDI PAR AN

60 000 INTERIMAIRES DETACHES PAR AN

CDI	TRAVAIL TEMPORAIRE	PRESTATION DE SERVICES	EXECUTIVE/ CHASSE DE TETE	ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL

EXTERNALISATION DES PROCESS DE RECRUTEMENT

GESTION DE CAMPAGNES DE RECRUTEMENT/DELIVERY MANAGEMENT

DIRECTION DES CLIENTS NATIONAUX/GESTION CENTRALISEE

LES SPECIALISATIONS METIERS ET SECTEURS DE HAYS

DIVISIONS TERTIAIRES	DIVISIONS TECHNIQUES
• Administration des ventes • Juridique • Assistanat & Secrétariat • Assurance • Audit & Expertise Comptable • Banque • Ressources Humaines • Commercial & Marketing • Conseil en stratégie et organisation • Finance & Comptabilité • International	• Immobilier privé • Industrie & Ingénierie • Informatique & Télécoms • Génie Electrique & Climatique • Architecture • Life Sciences • Bâtiment & Travaux Publics • Logement Social • Public & Parapublic • Energie, Eau & Environnement • Retail & Leisure • Santé • Supply Chain, Achats & Logistique

HAYS Recruiting experts worldwide

LA BONNE PERSONNE PEUT TRANSFORMER UNE ENTREPRISE
EXEMPLES DE MISSIONS DE RECRUTEMENT TRAITEES PAR NOS EQUIPES

SECTEUR D'ACTIVITE	PROFIL RECRUTE	DIVISION HAYS	REGION
Industrie agroalimentaire	Directeur Administratif et Financier	Senior Financier	Bretagne
Secteur Packaging	Directeur logistique/ supply chain	Achat/logistique	Alsace
Promotion Immobilière	Directeur juridique	Juridique	Languedoc-Roussillon
Médias	Ingénieur réseau sécurité/ Architecte	Informatique & Télécoms	Paris
Services	Comptable bilingue anglais	Junior Finance	Aquitaine
Pharmaceutique	Assistante ADV	Assistanat	Normandie
Télécommunications /satellites	Commercial Grands Comptes	Commercial	Cote d'Azur
Associations	Chargé d'études	Public	Paris
Institution professionnelle	Secrétaire général	Juridique	Nord-Pas-de-Calais
Construction/BTP	Directeur d'agence	BTP	Paris
Hôtellerie	Chef de réception	Hôtellerie/Restauration	Paris
Aéronautique	Directeur Général	Industrie	Bourgogne
Luxe	Directeur des Ressources Humaines	Ressources Humaines	Franche-Comté

VOS CLIENTS SONT A LA RECHERCHE DE NOUVEAUX TALENTS ?

HAYS LES ACCOMPAGNE DANS LEURS RECRUTEMENTS

ACCOUNTANCY & UCATION/PHARM
MA/CONSTRUCTI TY/CONTACT CEN
CONTACT CENTR URING & OPERATI
ATIONS/EDUCATI ON TECHNOLOGY
HNOLOGY/LEGAL NT/HEALTH & SAF
SAFETY/POLICY& NKING/RESOURC
OURCES & MINING INSURANCE/ENG
NGINEERING/HU RESOURCES/LOG
LOGISTICS/FACILITIES MANAGEMENT/FINANCIAL
CIAL SERVICES/SOCIAL CARE/SALES & MARKETI
ING/ENERGY/OFFICE SUPPORT/RESPONSE MANA
HEALTHCARE/OIL & GAS/ARCHITECTURE/ASSESS
& DEVELOPMENT/PUBLIC SERVICES/ACCOUNTAN
NCY & FINANCE/EDUCATION/PHARMA/CONSTRU
NSTRUCTION & PROPERTY/RESOURCE MANAGEM
MENT/MANUFACTURING & OPERATIONS/RETAIL/I
INFORMATION TECHNOLOGY/SALES & MARKETING
RATEGY/BANKIN PUBLIC SERVICES
MARKETING/ENE RESOURCES & MIN
INING/TELECOMS ENGINEERING/H
HUMAN RESOURC CONTACT CENTR
TRES/FINANCIAL ES/SOCIAL CARE
PHARMA/MANUF NG/ENERGY/HEA
HEALTHCARE/AR OFFICE SUPPORT
PROCUREMENT/H LEGAL/OIL & GAS

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 recrutements ou nous poser des questions concernant cette étude, prenez contact avec nos experts du recrutement des profils Audit & Expertise Comptable par email : etuderemaec@hays.fr

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

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 Le Thèbes
68, allée de Mycènes
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
Building Gaveau
11, avenue Delcassé
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

© Copyright Hays Specialist Recruitment Limited 2014. HAYS, the Corporate and Sector H devices, Recruiting experts worldwide, the HAYS Recruiting experts worldwide logo and Powering the World of Work are trade marks of Hays plc. The Corporate and Sector H devices are original designs protected by registration in many countries. All rights are reserved. The reproduction or transmission of all or part of this work, whether by photocopying or storing in any medium by electronic means or otherwise, without the written permission of the owner, is restricted. The commission of any unauthorised act in relation to the work may result in civil and/or criminal action. FR-7459