

# ATTRACTIVITE & RECRUTEMENT A L'ERE DU NUMERIQUE

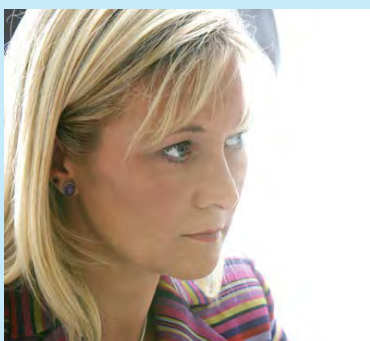
**Etude RH et rémunérations 2015-2016**  
**Audit & Expertise Comptable**



# SOMMAIRE

Témoignages des institutions	2
<b>1<sup>RE</sup> PARTIE</b>	
<b>RECRUTER, MANAGER ET FIDELISER A L'ERE DU NUMERIQUE</b>	<b>6</b>
Le marché du recrutement Audit & Expertise Comptable	8
Les Réseaux Sociaux Place et impact dans les process de recrutement	14
Management & Fidélisation Optimiser l'investissement de ses salariés	20
Cartographie des évolutions selon Hays	26
<b>2<sup>E</sup> PARTIE</b>	
<b>LES REMUNERATIONS EN CABINETS</b>	<b>27</b>
Evolutions des rémunérations vs N-1	29
Expertise Comptable	30
Audit	31
Social & Juridique	32
Fonctions support	33
<hr/>	
<b>Hays en France</b>	<b>34</b>
<b>Accompagnez vos clients autrement</b>	<b>35</b>
<b>Hays Conseil RH</b>	<b>36</b>
<b>Hays Travail Temporaire</b>	<b>37</b>

# EDITO



**Tina Ling**

Président Directeur Général  
Hays France & Benelux

Nous sommes présents en France depuis 15 ans et recrutons chaque année plus de 7 000 professionnels afin de répondre aux besoins de nos clients.

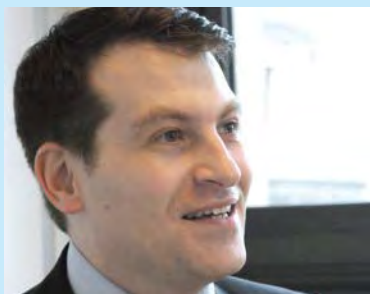
Notre division Audit & Expertise Comptable publie, pour la 7<sup>e</sup> année consécutive, son étude RH & rémunérations. Chaque année, nous la faisons évoluer, afin de toujours vous apporter une vision objective des tendances du marché, que vous soyez client ou candidat. Nous mettons également en exergue les dernières évolutions de votre secteur d'activité.

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

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

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

Je vous remercie de votre fidélité et vous souhaite une bonne lecture.



**Ludovic Bessière**

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

## **Bienvenue dans cette 7<sup>e</sup> édition de notre étude RH & rémunérations 2015/2016, dédiée aux cabinets comptables et d'audit.**

Nous mettons à votre disposition les dernières tendances nationales en termes de recrutement, de management, de rémunération et de fidélisation au sein de vos cabinets.

Une enquête administrée auprès d'employeurs et de salariés nous permet de croiser les retours de chacune des parties et d'en extraire de grandes tendances.

Outre les thèmes référents à la gestion des Ressources Humaines, chaque année, nous mettons en avant un thème d'actualité qui suit l'évolution de votre profession : la place du numérique dans l'attractivité de votre cabinet et dans l'aide à l'identification de profils.

Enfin, nous vous présentons les tendances de rémunérations régionales.

Toutes ces informations recueillies au sein de l'étude vous permettront de « benchmarker » votre activité RH. Nous espérons ainsi vous guider dans votre développement et votre stratégie RH.

En tant que partenaire fidèle de la profession comptable depuis plus de 11 ans, Hays est heureux de vous accompagner au quotidien dans vos process RH.

Nous vous souhaitons une bonne lecture.

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



**Béatrice Boiteau**

National Business Director Adjoint  
Hays Audit & Expertise Comptable

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



**Denis Lesprit**

Président de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes



« En ma qualité de Président de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, j'attache une importance toute particulière à ce que la profession de Commissaire aux comptes soit mieux connue du grand public. Mettre en évidence son utilité au service de l'économie et de la société, ainsi que son attractivité sont résolument au cœur de mes priorités.

Il est important de renforcer notre communication envers notre environnement (entrepreneurs et autres acteurs de l'économie, monde politique, associatif, secteur public...), mais également auprès des jeunes, auxquels nous souhaitons donner envie d'exercer notre métier. Pour cela, il faut aller à leur rencontre : dans les collèges, les lycées, les universités et les écoles.

Il y a deux ans a été créé le Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Commissariat Aux Comptes (CAFCAC), permettant un accès facilité à la profession de CAC à des candidats issus de filières du Droit, des écoles d'Ingénieurs, etc.

Cette année encore, la Commission Jeunes et Attractivité de la CNCC communique sur les opportunités qu'offre ce nouveau diplôme et mène un certain nombre d'actions pour attirer de nouveaux talents, parmi lesquelles la signature de :

- Conventions de partenariat avec des organismes de formation pour préparer les candidats aux examens (partenariats avec des écoles de Comptabilité : ENOES et INES)
- Conventions avec des écoles et universités pour organiser des formations spécifiques destinées à attirer de futurs professionnels de l'Audit : IRUP de St-Etienne (Institut Régional Universitaire Polytechnique) et autres en cours.

La CNCC est également présente sur les réseaux sociaux, car il est primordial de s'adresser directement aux jeunes.

Le métier de Commissaire aux comptes évolue. Aujourd'hui, tous les professionnels, même ceux exerçant dans de petites structures, sont confrontés aux nouvelles technologies utilisées par leurs clients. Par exemple, en matière d'Audit des ERP (Enterprise Resource Planning), le Commissaire aux comptes doit nécessairement prendre connaissance des systèmes d'information dans sa démarche d'Audit, en comprendre le fonctionnement, en évaluer les forces et faiblesses et conclure sur la fiabilité des processus pour l'élaboration de l'information financière. Il faut donc attirer de nouveaux profils spécialisés, notamment dans le numérique.

L'attractivité de la profession se fera par la mise en avant de ses atouts : la diversité (diversité de clients, diversité de métiers, diversité sectorielle et géographique...), le travail d'équipe, un salaire à l'embauche attractif, le sentiment d'être un acteur utile à l'économie et à la société et d'exercer un métier qui rend toujours plus jeune...

C'est incontestablement un métier qui nécessite de rester « jeune » et flexible, car notre environnement est en constante évolution et les besoins en sécurité, fiabilité et transparence sont croissants. Bref, il s'agit d'un métier d'avenir et nous devons le faire savoir ! »



### **Charles-René Tandé**

Président de l'Institut Français des Experts-comptables et des Commissaires aux Comptes

#### **Révolution numérique : un enjeu RH majeur**

« De grandes évolutions ont déjà eu lieu et nous avons toujours réussi à nous adapter. Forts de cet enseignement, nous pouvons envisager l'avenir et ses surprises sereinement.

S'il faut, bien sûr, prendre en compte les avancées technologiques enclenchées et futures, soyons également attentifs aux mutations comportementales des jeunes que nous recrutons et aidons les anciens à accompagner ce mouvement. Ceci vaut tant pour nos cabinets que pour les clients que nous conseillons.

Des gisements de productivité restent à être exploités. Les opérations manuelles doivent être réduites au minimum. L'objectif est que l'information puisse être restituée instantanément et disponible à tout moment.

Nos clients seront de plus en plus autonomes. Si cela peut être perçu comme une forme de dévalorisation de nos prestations courantes, cela peut aussi être une opportunité de valoriser notre valeur ajoutée : l'analyse et le conseil.

Les enjeux liés au numérique appellent l'émergence de nouvelles compétences et de nouvelles fonctions tant pour les cabinets que pour les entreprises.

La question de la sécurité des systèmes d'information est l'une des thématiques majeures sur laquelle notre profession doit se positionner que ce soit dans le cadre de nos missions d'Expertise Comptable que de nos missions de Commissariat aux comptes.

La lutte contre la fraude, le contrôle interne et l'analyse des risques sont des domaines où nos cabinets apparaissent comme des partenaires légitimes des entreprises. Il s'agit là d'une source importante de développement de nos cabinets pour les années à venir. A nous de nous emparer de ces thématiques, de nous former, d'accompagner nos équipes et de recruter des profils adaptés à ces enjeux cruciaux.

L'IFEC travaille depuis longtemps sur ces questions dans le cadre de sa commission "Innovation" et adapte continuellement son offre de formation pour accompagner au mieux les professionnels, y compris par le biais d'un format numérique. »



### **Julien Torkaz**

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

« Chaque évolution technique a entraîné une évolution du travail. L'informatique puis le numérique n'échappent pas à la règle. La profession du chiffre s'est adaptée à chacune de ces vagues. Les logiciels ont peu à peu remplacé la saisie manuelle et leur sophistication permet aujourd'hui de traiter et d'analyser des données très complexes.

L'ère du numérique parachève ces avancées technologiques en bouleversant l'organisation du travail et en modifiant la chaîne de

valeur de l'ensemble du processus de production et d'exploitation des informations financières.

Moins qu'une menace, il s'agit d'une réelle opportunité de valoriser des services à forte valeur ajoutée mais cela nécessite de maîtriser de nouvelles compétences. C'est tout l'objet de l'action du syndicat ECF en matière de formation initiale, de recrutement, d'attractivité, et de formation professionnelle continue de nos salariés.

L'Expert-Comptable numérique ne se conjugue pas au futur mais bel et bien au présent. Nos cabinets vont devoir s'adapter très rapidement. Cette adaptation ne se fera pas sans une refondation des modes de production, du management et des stratégies des cabinets.

Nous sommes prêts à la mettre en œuvre. ECF accompagne déjà la transition de la profession et de ses collaborateurs pour leur permettre de prospérer pendant l'ère numérique.

Au-delà de la technologie, avec la loi Macron, l'interprofessionnalité va permettre de travailler avec d'autres professions libérales pour proposer un service complet aux entreprises. L'assouplissement obtenu de l'ordonnance de 1945 va conduire à élargir le périmètre de nos missions. La probable reconnaissance des honoraires de succès facilitera la récompense des réussites dans les projets que nous accompagnons.

Nos clients, nos missions, notre organisation interne évoluent et donc forcément nos équipes vont devoir évoluer et s'adapter. Cela implique un accompagnement des collaborateurs en place par la formation continue, mais également la recherche de nouvelles filières de recrutement et de nouvelles compétences.

L'Expert-Comptable doit manager ce changement. Il doit accompagner ses équipes pour que le cabinet soit en phase avec son marché, avec ses clients. C'est notre responsabilité et c'est notre chance. »



### Alexandre Salas-Gordo

Président du Conseil Régional de l'Ordre des Experts-Comptables Région Aquitaine



« Le recrutement est une étape importante dans la vie d'un cabinet d'Expertise Comptable.

Habités aux relations durables avec leurs clients, les Experts-Comptables souhaitent également recruter des collaborateurs avec lesquels ils travailleront longtemps.

Il faut cependant trouver le bon candidat qui remplit les critères de

formation, d'expérience, de pluri-compétences, d'engagement et de comportement conformes aux règles de la profession. Pour cela, les cabinets de recrutement, partenaires de la profession, sont précieux.

Il faut surtout engager une véritable réflexion pour fidéliser les équipes car, comme dans toute entreprise, la ressource humaine reste indéniablement la première ressource du cabinet. C'est sur elle que va reposer l'évolution du cabinet et la satisfaction des clients.

La rémunération est souvent citée comme facteur de motivation. Certes, cet aspect est important. Néanmoins, il est loin d'être le seul levier de valorisation des collaborateurs de cabinets. D'autant que les dernières études Hays évoquaient un niveau de rémunération en cabinet satisfaisant.

Aujourd'hui, les cabinets savent que la qualité de vie est un objectif important visé par les collaborateurs. Ils évitent

donc à tout prix de générer un niveau de stress lié à la surcharge de travail (urgences, délais, échéances), au déséquilibre entre objectifs attendus et moyens consentis, à l'absence de reconnaissance et de solidarité des Managers ou des collègues et également au manque de repères dû à l'imprécision des responsabilités et des rôles de chacun.

Au contraire, les Experts-Comptables misent aujourd'hui sur la reconnaissance du travail, l'ambiance au sein des équipes, le respect, l'esprit d'équipe, la simplification des responsabilités et du reporting, la fluidité des échanges et surtout sur la possibilité donnée aux salariés de préserver leur équilibre de vie.

La profession d'Expert-Comptable est l'exemple même de celle qui recrute, qui valorise, qui forme et qui rémunère, le tout dans un esprit de sérieux et de convivialité.

Alors, pourquoi hésiter ? »



### Jean-Luc André

Président du Conseil Régional de l'Ordre des Experts-Comptables Région Normandie



« L'évolution actuelle des cabinets liée notamment au développement des nouvelles technologies et à l'ouverture des cabinets à de nouvelles missions, impacte nécessairement la gestion des Ressources Humaines. Comme toute entreprise, les cabinets doivent s'adapter à leur marché et savoir anticiper pour répondre à la demande de leurs clients.

D'une part, pour répondre aux besoins de plus en plus complexes relevant

du domaine législatif auxquels sont confrontés les clients, les collaborateurs de cabinets sont très sollicités et sont appelés à collaborer avec des spécialistes externes.

D'autre part, ils sont amenés à proposer de plus en plus de prestations de conseils, telles la stratégie de restructuration, la gestion de trésorerie, la recherche de solutions de financement, la gestion du patrimoine professionnel / privé, export, RSE...

De plus, l'ouverture des cabinets à de nouvelles missions les oblige à s'entourer de nouvelles compétences et aussi à s'ouvrir à des profils non comptables. Ainsi, les fonctions Marketing et Communication, Conseil juridique, Conseil en organisation et Informatique progressent dans les effectifs selon la taille des cabinets. En matière de technologies numériques, les cabinets doivent adapter leur offre et développer toutes ces missions à forte valeur ajoutée.

En conséquence de ces évolutions, les cabinets recrutent régulièrement. Le niveau des collaborateurs tend à s'élever et leur capacité à s'adapter est primordiale. Outre le niveau d'étude du candidat, sa faculté à évoluer et à progresser primera.

En termes de rémunération, si son évolution reste modérée, il n'en demeure pas moins que d'autres moyens de gestion des Ressources Humaines sont aujourd'hui privilégiés, telles que la formation continue, l'allocation de différents avantages en nature, la mise en place de contrats d'intéressement, ou aussi pour certains cadres, l'implication dans un projet d'entreprise, etc.

A ce titre, la formation continue est non seulement un moyen de répondre efficacement à ces évolutions mais aussi un outil de fidélisation des collaborateurs qu'il convient de prendre en compte dans la politique sociale du cabinet. »





### Steve Amat

Vice-Président de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Montpellier



« Les collaborateurs de nos cabinets d'Audit réalisent des missions riches en technicité et en communication. Ils travaillent en équipe et ont des perspectives d'évolution de leur carrière et de leur salaire attractives. Cerise sur le gâteau ! Ils peuvent exercer partout en France.

Pourtant, nos cabinets ont du mal à recruter. D'où vient le problème et quelles sont les solutions pour y remédier ?

#### L'attractivité et la gestion des Ressources Humaines :

Nous souffrons malheureusement trop souvent d'un déficit d'image de nos profils de collaborateurs alors que la diversité des missions et la richesse de la communication sont deux atouts considérables de nos métiers.

L'institution doit bien évidemment promouvoir notre profession et les carrières en cabinet auprès des jeunes ; la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Montpellier s'implique en communiquant sur le métier et les carrières de nos cabinets dans les lycées, universités et grandes écoles de la région.

Mais les confrères eux-mêmes doivent s'inscrire dans une véritable démarche de gestion des Ressources Humaines

(bilan de compétences, plan de formation, plan de carrière...) afin de proposer des postes évolutifs et variés dans leur cabinet. Ils doivent également anticiper les besoins en recrutement. Dans un marché de candidats complexes notamment en région, il est important de caler ses recrutements en fin de premier semestre pour la période suivante car le processus peut être long. Un manque d'anticipation aboutit souvent à un recrutement dans l'urgence.

Enfin, il est important de noter que le nouveau CAFAC (Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Commissaire Aux Comptes) a élargi le champ des profils de recrutement de notre profession ; ainsi de nouveaux talents pourront rejoindre nos cabinets et proposer de nouvelles missions en adéquation avec l'évolution de nos métiers et de nos périmètres d'intervention. »



### Romuald Bedouin

Président de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes d'Angers



« La profession recrute, tel est le message que l'on peut facilement relayer auprès des jeunes et moins jeunes.

Le Président de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes parle de 8 000 collaborateurs attendus dans nos cabinets chaque année. Il évoque

également le départ en retraite d'un tiers des Commissaires aux comptes d'ici 10 ans.

Il existe donc des opportunités de carrière à tous les niveaux. Pour nos cabinets, c'est bien entendu un enjeu d'importance : le renouvellement d'une bonne partie de nos forces vives. La mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences devient donc indispensable dans tous les types de cabinet (y compris dans les petites structures). Nous attendons également des profils de collaborateurs dans les fonctions dites de support (Référént ou Directeur RH, Responsable communication et marketing...) et c'est nouveau. Mais pour recruter, il nous faut attirer. La réforme de nos diplômes d'accès à la profession et notamment le Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Commissaire Aux Comptes (CAFAC) offre une ouverture vers des filières autres que la filière financière classique. Nous avons déjà des retours

positifs en région avec des stagiaires Commissaires aux comptes plus nombreux.

L'organisation de notre Forum de l'Audit en partenariat avec l'Université d'Angers permet aux étudiants de découvrir cette profession assez méconnue qu'est la nôtre. Nous avons en effet un déficit d'image. Cette manifestation d'une journée, animée par des professionnels, est très bien accueillie par les étudiants. D'autres actions en région sont menées auprès des lycées, écoles de Commerce et de Gestion. Grâce à ces actions de terrain, nous sommes persuadés qu'à terme nous allons attirer de nombreux et nouveaux talents. Nos missions évoluent fortement vers de nouvelles compétences et de nouvelles entités. Nous le faisons savoir mais nous gardons également nos missions dites traditionnelles. Il est donc important de préserver les talents qui s'expriment dans ces missions. Et là, nous touchons au management, à la motivation et à la politique de fidélisation. »



# PARTIE 1

**RECRUTER, MANAGER  
ET FIDELISER A L'ERE DU NUMERIQUE**



# PREAMBULE

Tout au long de l'étude, les termes de « salarié » ou « collaborateur » sont utilisés. Cette dénomination désigne l'ensemble des collaborateurs salariés du cabinet quels que soient leur niveau, leur statut, leur expérience et leur situation actuelle.

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

**A savoir :** les totaux des pourcentages de certains graphiques de l'étude ne sont pas tous équivalents à 100%. En effet, certaines questions posées aux répondants disposaient de choix multiples.

## METHODOLOGIE & INTRODUCTION

Cette étude RH & rémunérations 2015-2016 a été réalisée avec le support d'une enquête effectuée entre avril et mai 2015. Elle a été administrée auprès d'une base de 13 000 Experts-Comptables / employeurs et 19 000 collaborateurs / salariés. Les résultats présentés dans ce document portent sur une période de 12 mois (de juin 2014 à fin mai 2015).

### Marché du recrutement

Dans cette première partie, nous analyserons les raisons des recrutements, les types de profils et métiers intégrés, les vecteurs utilisés et les délais pour ces embauches. Nous essaierons également de comprendre les raisons qui poussent les salariés à changer de cabinet et quels sont les facteurs d'attractivité importants à leurs yeux. Ces informations dégagées ont pour but de vous aider à vous positionner sur votre marché afin de maîtriser au mieux les étapes liées au recrutement, particulièrement complexes.

### La place des réseaux sociaux professionnels dans le recrutement

Dans cette deuxième partie, nous traiterons de la place et de l'impact des réseaux sociaux dans les process de recrutement et nous nous attacherons à comprendre comment l'usage des nouveaux outils « réseaux » permet d'attirer et/ou de recruter les talents dont les cabinets ont besoin.

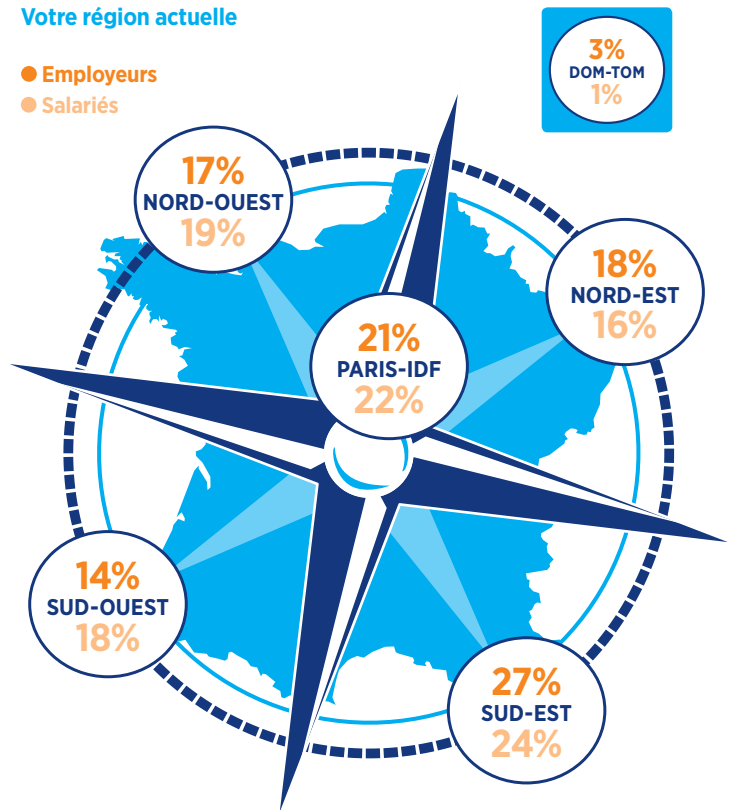
### Management et fidélisation

Enfin, nous aborderons les différents types de management en cabinet, quelles sont les attentes des collaborateurs vis-à-vis de leur Manager et comment un management adapté et de proximité favorisera l'investissement, le bien-être et la performance du salarié. La fidélisation doit être constante. Nous observerons quelles sont les attentes des salariés. Nous analyserons un levier primordial qu'est celui de la rémunération et nous verrons comment la partie variable du salaire constitue un vecteur 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

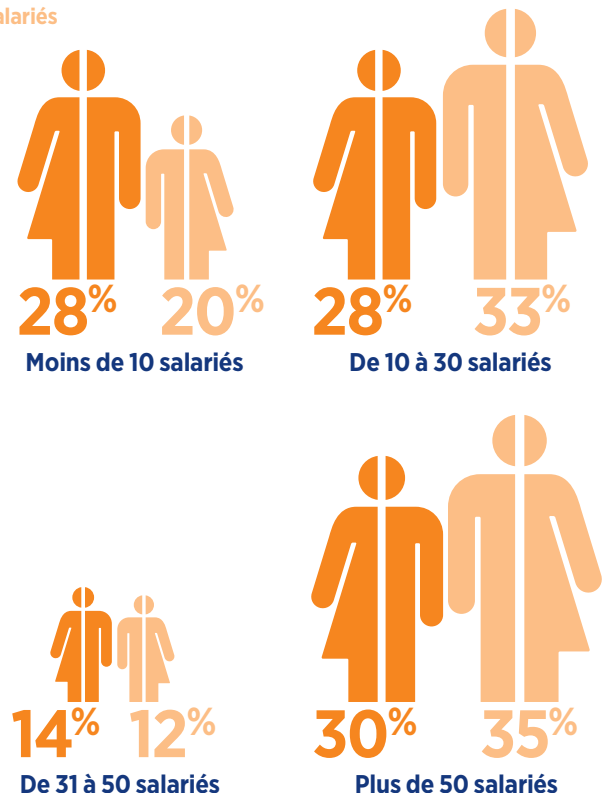
### Votre région actuelle

- Employeurs
- Salariés



### Taille de votre cabinet

- Employeurs
- Salariés



# LE MARCHE DU RECRUTEMENT AUDIT & EXPERTISE COMPTABLE



## RECRUTEMENT

**77%**  
DES EMPLOYEURS ONT  
EMBAUCHE CETTE ANNEE

Depuis 4 ans, le niveau des recrutements en cabinet demeure stable.

Il est intéressant de souligner que les créations de poste repartent légèrement cette année. L'une des raisons évoquées : les cabinets sont conscients de l'importance de développer de nouvelles compétences pour accroître la diversité de leurs offres et pour se différencier de la concurrence.

Notons également que les recrutements suite à un départ à la retraite ont été cette année globalement à la hausse (4 points de plus que l'année précédente).

### Raisons pour lesquelles vous avez recruté cette année

#### Remplacements suite à...

une démission



une création de poste



un départ à la retraite



une évolution en interne

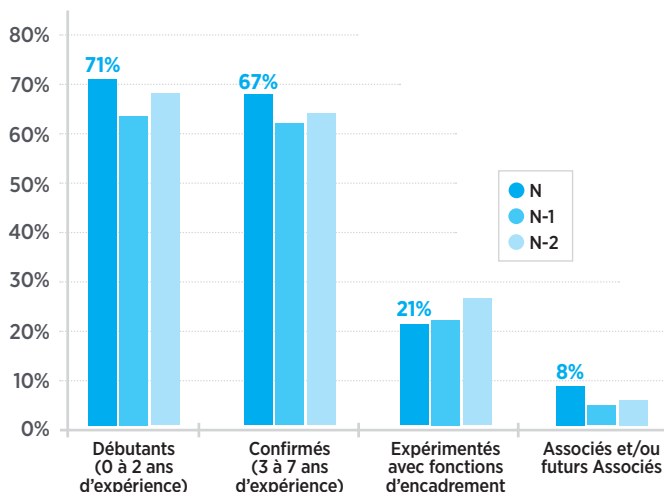


#### FOCUS EMPLOYEURS

Les employeurs des cabinets de la région Nord-Ouest ont été dynamiques cette année, notamment concernant les embauches liées aux créations de postes et aux départs à la retraite.



### Niveaux de postes recrutés



Le type de profils recrutés reste globalement stable depuis 3 ans. Mais nous constatons tout de même une hausse des recrutements sur des profils dits "opérationnels" (débutants et confirmés) : respectivement +8 points et +5 points. L'augmentation des embauches sur des profils d'Associés se fait aussi plus forte : +4 points.

#### FOCUS EMPLOYEURS

Nous notons que les cabinets de la région Paris-IDF ont été les plus actifs sur les embauches de profils « expérimentés ».

Aussi, ceux de la région Sud-Est se démarquent, puisqu'ils ont été les plus nombreux à la recherche d'« Associés ».



## Métiers recrutés par les employeurs

85%

Expertise  
Comptable

41%\*

Social

31%

Audit

17%\*

Fonctions  
support du cabinet

14%\*

Juridique

\* Fonctions en croissance vs N-1



### FONCTIONS SUPPORT

Les régions Sud-Est, Nord-Ouest et Paris-IDF ont été les plus actives (respectivement 29%, 26% et 24% d'embauches).

A contrario, les régions Sud-Ouest et Nord-Est ont été moins dynamiques sur ces recrutements (10% et 5% des déclarations d'embauches).



### FONCTIONS SOCIALES

Nous notons des écarts sur les embauches de ces fonctions selon les régions : Région Nord-Ouest (28%) / Région Sud-Ouest (9%).



### METIERS JURIDIQUES

La région Nord-Ouest apparaît comme la plus dynamique (42% des embauches faites sur ces métiers). En revanche, la région Paris-IDF a très peu recruté sur ces métiers (7%).

### Les recrutements des fonctions support ne cessent de croître.

Les métiers d'Assistanat et de Secrétariat se sont renforcés (61% des employeurs ont embauché sur ces fonctions, contre 53% l'année dernière).

En revanche, nous constatons une diminution des embauches sur les **fonctions informatiques** (11% d'embauches vs 20% en N-1). Il semble que certains cabinets se soient déjà préoccupés de ces recrutements les années précédentes.

Concernant les embauches sur des **fonctions commerciales**, les deux régions les plus dynamiques sont, selon l'étude, les régions Nord-Ouest et Paris-IDF (avec respectivement 46% et 31% d'embauches). Et sans surprise, ce sont les cabinets de plus de 50 salariés qui ont recruté le plus de profils commerciaux (77%).

### Nous observons que 5% des employeurs sollicités ont indiqué avoir recruté d'autres fonctions que celles indiquées traditionnellement.

Les « Collaborateurs en gestion » ou « Conseillers en gestion » ont souvent été cités. En effet, nombreux sont ceux souhaitant compléter une offre de services à leurs clients en proposant un accompagnement sur mesure de la gestion et des prévisionnels d'activité. L'offre se consolide et des profils « Contrôleurs » sont ainsi recherchés.

« Comme dans beaucoup de secteurs, nous vivons des changements importants nous poussant à chercher de nouveaux moyens de pérenniser et de développer nos structures. Le maintien et la croissance de nos Associations de Gestion et de Comptabilité passent également par notre politique RH visant à recruter des nouveaux profils et à fidéliser nos collaborateurs actuels et à venir. Le recrutement de Comptables, de Juristes ou de Collaborateurs paie doit se faire en parallèle des fonctions support tels que le développement commercial ou la communication.

Conscient de ces changements, notre réseau a amorcé une diversification des profils recrutés dès 2009. Il est vrai que la cohabitation entre nos profils comptables et commerciaux ayant une culture et des méthodes de travail généralement différentes, se créée au fur et à mesure. Afin de fidéliser nos salariés, notre politique RH s'articule, entre autres, autour de la formation et du management. Les entretiens et les échanges avec les collaborateurs restent le meilleur moyen de détecter et de développer leurs compétences, ceci en phase avec les attentes de chacun.

Une politique RH adéquate permet une adaptation permanente de notre réseau et de nos salariés aux environnements techniques, économiques, politiques et sociaux afin d'atteindre nos objectifs de performance tout comme doivent le faire nos adhérents au quotidien. »

**Alain Lebouteiller • Directeur du réseau GESTELIA**

**Gestelia**  
Association d'Expertise Comptable

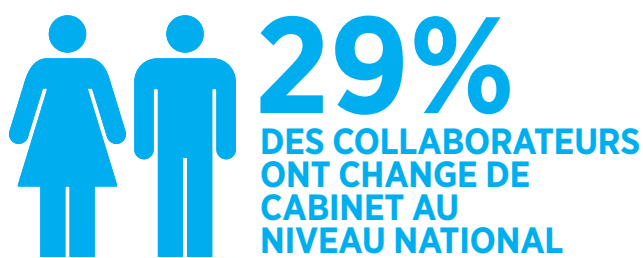


« Nos cabinets n'échappent pas, à ce que certains nomment, la révolution digitale. C'est une évidence : les nouvelles technologies font évoluer la façon d'exercer nos métiers, de travailler en équipe, de communiquer entre collaborateurs, avec nos clients, de recruter et de « vivre » la formation.

S'agissant du recrutement, nous devons donc rechercher des profils différents pour la bonne organisation et le développement de nos cabinets : métiers du Data pour la RH et le Contrôle de gestion, Chargé de marketing & communication digitale, Concepteur-rédacteur de contenus éditoriaux, digitalisation de la relation client, etc. Nous sommes appelés, inéluctablement, à une plus grande diversité de profils. C'est un enrichissement. Le digital transforme également en profondeur la formation. COGEP (aujourd'hui près de 1 000 collaborateurs) considère la formation du dirigeant comme une nécessité et celle des collaborateurs comme une obligation utile et indispensable. La formation est un enjeu capital pour nos cabinets en termes de sécurisation des parcours professionnels des collaborateurs, d'acquisition de compétences techniques et comportementales, de perspectives de carrière et donc de fidélisation des forces vives de l'entreprise. Fort de ce constat, COGEP se dote d'une plateforme et d'une équipe dédiées au e-learning pour prendre le meilleur du digital et proposer des formations variées auprès des collaborateurs et des entreprises. »

**Jean-Marc Palud • DRH, COGEP**

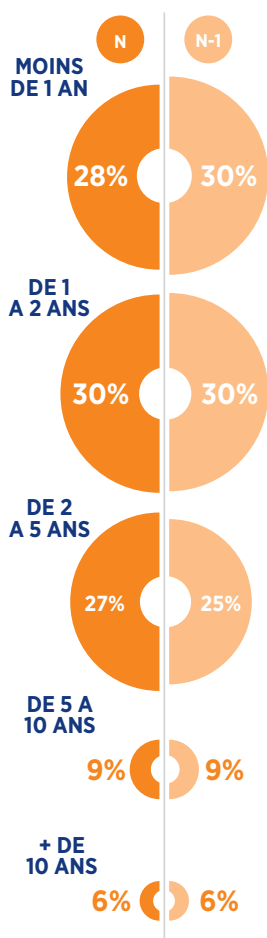
## MOBILITE ET STABILITE DES EQUIPES



### FOCUS SALARIES

Selon l'étude, quelques écarts sont à noter concernant les salariés **ayant le moins changé de cabinet** : région Nord-Est (16%) ou cabinet d'une taille de 31 à 50 salariés (13%) ou fonctions juridiques (3%).

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



La stabilité des équipes et la diminution des départs depuis 4 ans s'expliquent essentiellement par les efforts de management et de fidélisation des employeurs, mais également par un niveau d'engagement des salariés en augmentation (90% des salariés se disent investis) !

Néanmoins, le facteur conjoncturel joue également un rôle important dans la stabilité des équipes. La situation économique de notre pays inspirant à la prudence entraîne une certaine frilosité des collaborateurs à changer de cabinet.

### FOCUS SALARIES

D'après l'étude, la région Nord-Ouest semble être la région avec le plus haut niveau d'ancienneté (43% des salariés ont plus de 10 ans d'ancienneté).

En revanche, nous notons que les salariés en Expertise Comptable ou ceux des cabinets de plus de 50 personnes changent plus vite que les salariés des autres fonctions ou ceux travaillant dans des cabinets de tailles différentes.

### Principales motivations qui poussent les salariés à être en veille sur le marché du recrutement

#### Recherche d'une meilleure rémunération



#### Recherche de responsabilités / technicité / mixité des missions



#### Meilleur équilibre vie familiale / vie professionnelle



#### Recherche d'un meilleur climat social



#### Meilleure reconnaissance



#### Recherche d'horaires moins importants / plus souples



#### Evolution au sein d'un service comptable ou financier en entreprise



#### Rapprochement / déménagement du domicile



### FOCUS SALARIES

Quelques disparités sont constatées selon les régions : la "recherche d'association" semble beaucoup plus forte pour les salariés de la région Paris-IDF (11% vs 6 à 7% pour les autres régions). En revanche "une meilleure reconnaissance" semble être un facteur moins déterminant pour ces mêmes salariés (17% vs 25 à 30%).

## QUE SE PASSE-T-IL SUR LE MARCHÉ GLOBAL DES CADRES ?

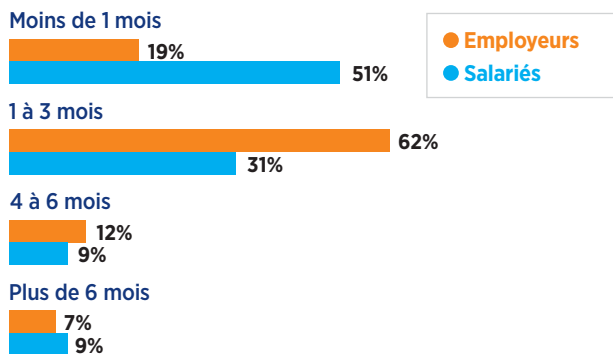
- La durée moyenne d'un poste est de plus de 4 ans
- Les jeunes cadres sont plus mobiles : plus de 33% des jeunes de moins de 35 ans ont changé de poste (mobilité interne ou externe)
- Plus forte mobilité externe chez les femmes cadres (58%, contre 47% pour les hommes)
- Les secteurs d'activité avec le plus de mobilité : les Médias, le Conseil et les biens de consommation
- Pour les cadres qui bougent, 75% d'entre eux restent dans leur secteur d'activité d'origine

Source : Enquête Mobicadres 2015, réalisée par Deloitte et Nomination



## DUREE DES RECRUTEMENTS RACCOURCIE

### Durée des recrutements vs durée des recherches d'emploi



### FOCUS EMPLOYEURS

Nous constatons que la taille des cabinets influe sur la durée des recrutements. En effet, les cabinets de petite taille (moins de 10 salariés) sont les plus nombreux à constater une durée de recrutement supérieure à 6 mois (47%). Concernant les régions, le Sud-Est semble avoir plus de difficulté dans leurs recherches (40% des employeurs mettent plus de 6 mois).

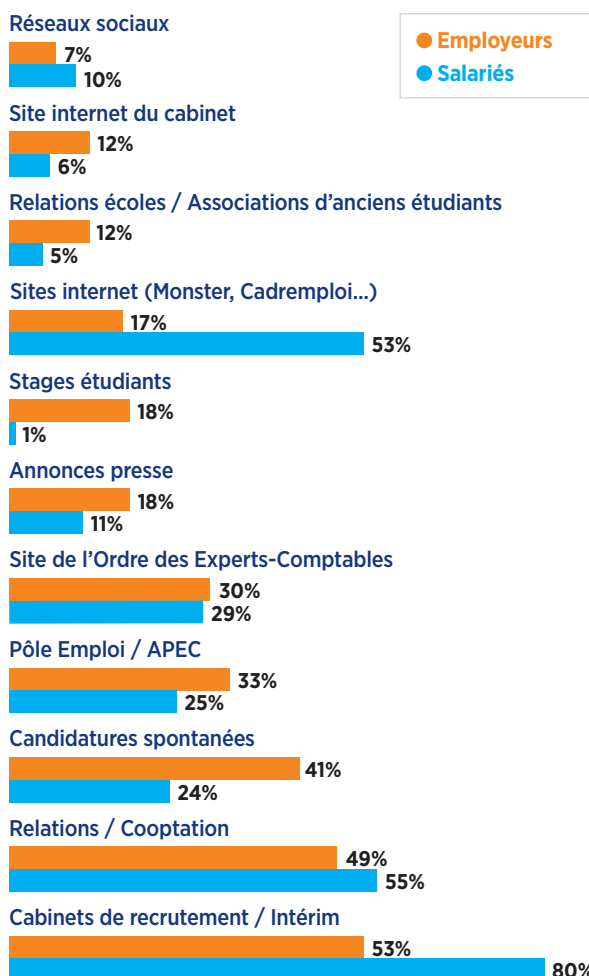


Pour les employeurs, la durée de recherche d'un collaborateur se raccourci légèrement cette année : 81% d'entre eux déclarent mettre moins de 3 mois pour embaucher (vs 77% l'année dernière). De même, les salariés semblent plus nombreux à trouver rapidement une nouvelle opportunité : 51% mettent moins d'un mois, contre 42% l'année précédente).



## VECTEURS DE RECHERCHES

### Principaux outils de recherche de salariés vs recherche de postes



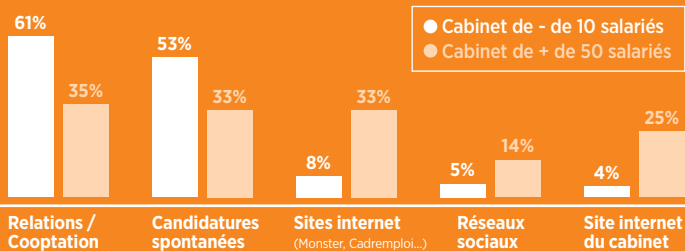
### FOCUS SALARIÉS

Quelques disparités régionales sont à noter : le vecteur "annonces presse" est le plus utilisé par les salariés de la région Nord-Est ou ceux exerçant des fonctions en Social. Sans surprise, le vecteur "Pôle Emploi / APEC" est le moins cité pour les salariés de Paris-IDF en recherche. Aussi, nous constatons un écart important sur les profils en Social, qui utilisent à 71% les "sites internet", alors que les autres populations citent ce vecteur entre 33 et 48%.



### FOCUS EMPLOYEURS

Les employeurs de Paris-IDF utilisent plus que les autres régions les vecteurs "relations / cooptation", "site de l'Ordre des Experts-Comptables" et "les sites internet". En revanche, ils utilisent moins les vecteurs "candidatures spontanées", "Pôle Emploi / APEC", "presse" et "site internet du cabinet". Les vecteurs utilisés varient également selon la taille des cabinets.



## QUE SE PASSE-T-IL SUR LE MARCHÉ GLOBAL DES CADRES ?

- 85% des recrutements de cadres donnent lieu à une diffusion d'annonces
- Et 77% de ces annonces sont diffusées sur des sites externes à l'entreprise
- Le réseau de relations et la cooptation permettent le recrutement dans 25% des cas
- 29% des entreprises ont fait appel à au moins un intermédiaire de recrutement en 2014

Source : « Sourcing Cadres » - Apec 2015



## DES CRITERES D'EMBAUCHE TOUJOURS ORIENTES SUR LA PERSONNALITE ET L'EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

Critères essentiels pour les employeurs pour sélectionner de futurs salariés

### Sur des fonctions dites...

#### ● OPERATIONNELLES

Personnalité / Comportement / Relationnel  
84%

Parcours professionnel antérieur  
74%

Niveau de technicité  
57%

Formations et diplômes  
41%

Prétentions salariales  
29%

Maîtrise d'une typologie de clientèle particulière  
6%

Disponibilité / préavis  
5%

Langues étrangères et logiciels informatiques  
4%

### Sur des fonctions dites...

#### ● MANAGERIALES

Personnalité / Comportement / Relationnel  
71%

Parcours professionnel antérieur  
68%

Qualités managériales  
(charisme / leadership / capacité à fédérer / pédagogie...)  
67%

Aptitudes commerciales  
(force de proposition, créativité, savoir se créer un réseau et l'animer...)  
34%

Formations et diplômes  
32%

Niveau de technicité  
27%

D'autres critères ont été énoncés comme la motivation ou l'envie de s'investir.

**La personnalité, le comportement et le relationnel du futur embauché seront les 3 principaux leviers pour choisir un collaborateur, quel que soit le poste qui lui sera proposé.**

« Dans le cadre d'un recrutement de profil spécifique, nous nous rapprochons directement des cabinets de recrutement. Nous recrutons chaque année durant l'automne deux à trois collaborateurs. Ces recrutements sont assez chronophages, nous octroyons entre 10h et 15h (de la recherche de profils à la proposition) par poste à pourvoir. Chez CMS, le candidat participe à deux entretiens avec des interlocuteurs différents. D'expérience, nous préférons croiser les interlocuteurs afin de mieux comprendre les attentes du candidat. Notre critère principal est l'adaptabilité. Lorsque nous rencontrons un candidat, nous devons le projeter dans l'équipe qu'il rejoindra et être sûrs de sa bonne intégration.

Le relationnel est aussi un critère très important, après tout, nous sommes dans une profession libérale où le candidat sera en contact direct avec nos clients. Il travaillera en équipe donc les qualités relationnelles jouent un rôle prédominant dans notre profession. D'ailleurs, nous interrogeons régulièrement les candidats sur leur expérience dans la résolution de situations conflictuelles. Ensuite, nous évaluons l'expérience des candidats par recoupements, en posant des questions techniques. Les réponses à ces questions nous offrent des indices sur l'intérêt que porte le candidat à l'actualité professionnelle, intérêt obligatoire dans une profession où la législation est en constante évolution. Le principal changement dans notre stratégie

de Ressources Humaines est lié à la conjoncture économique actuelle.

Par le passé, nous rencontrions certains profils aux parcours remarquables et adaptations les équipes en fonction. Maintenant, ce n'est plus possible sur le plan financier.

En résumé, nos deux critères principaux sont l'adaptabilité et leur degré de technicité et nous ne recrutons que les profils dont nous avons besoin. »

**Stéphane Sznajderman • Associé au cabinet CMS Experts Associés**

## REMUNERATION, CONTENU DU POSTE ET AMBIANCE DE TRAVAIL TRIPTYQUE DES FACTEURS D'ATTRACTIVITE

### Facteurs d'attractivité pour les salariés

**77%**  
**REMUNERATION**

**66%**  
**CONTENU DU POSTE**  
(AUTONOMIE, TECHNICITE DES DOSSIERS, MISSIONS, TACHES, RESPONSABILITES, MIXITE AUDIT ET EXPERTISE)

**35%**  
**CLIMAT SOCIAL, AMBIANCE, CADRE DE TRAVAIL**

**22%**  
**EQUILIBRE VIE PERSONNELLE / PROFESSIONNELLE**

**21%**  
**POSSIBILITES D'EVOLUTION**

**19%**  
**PROXIMITE DU DOMICILE**

**18%**  
**ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL**

**16%**  
**QUALITE DU MANAGEMENT, STRUCTURATION ET OUTILS DU CABINET**

**9%**  
**AVANTAGES SOCIAUX**

**8%**  
**RENOMMEE DU CABINET, TAILLE DU CABINET**

**4%**  
**PROJET D'ASSOCIATION**

**4%**  
**POSSIBILITES DE FORMATION, POURSUITE D'ETUDES**

#### FOCUS SALARIES

Sur les fonctions juridiques, le critère "possibilités d'évolution" semble très important, en revanche le critère "équilibre vie privée / vie professionnelle" paraît être un facteur d'attractivité plus léger. Nous constatons aussi que ce même critère est le plus fort sur la population d'Auditeurs.



Nous notons 2 informations importantes sur les évolutions des années précédentes. Les salariés vont être plus attentifs :

- au facteur "équilibre vie personnelle / professionnelle" qui remonte d'un échelon dans la classification (4<sup>e</sup> rang au lieu du 6<sup>e</sup>)
- au facteur "qualité du management / structuration et outils du cabinet" qui prend également plus d'ampleur que les années précédentes (+3 points).

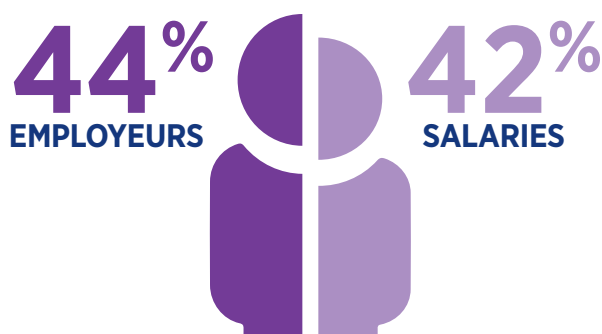
# LES RESEAUX SOCIAUX PLACE ET IMPACT DANS LES PROCESS DE RECRUTEMENT



## PRESENCE A AMELIORER SUR LES RSP\*

\*RSP : Réseaux Sociaux Professionnels

Part des employeurs vs des salariés possédant un profil sur les RSP



Les cabinets semblent se sensibiliser petit à petit à l'importance de construire une véritable stratégie numérique pour assurer leur développement.

Cependant, nous notons que **seuls 29% des cabinets disposent d'un profil au nom de la structure**. En poussant l'analyse un peu plus loin, ce sont, logiquement, les cabinets de taille supérieure à 50 salariés qui possèdent un profil à leur nom (64%). Aussi, selon l'étude, nous notons que selon les régions certaines structures sont plus ou moins actives, puisque 29% des cabinets de Paris-IDF disposent d'un profil au nom de leur cabinet, contre 12% pour la région Nord-Est par exemple.

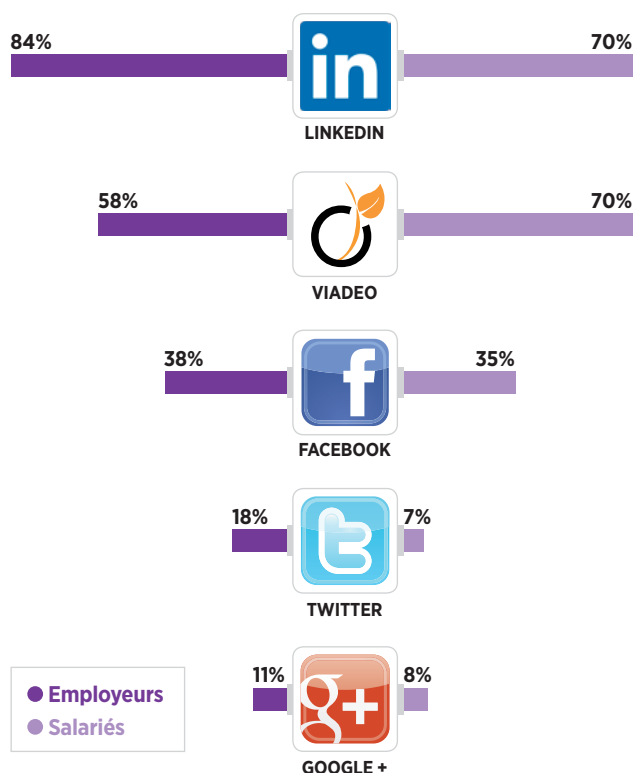


### FOCUS SALARIÉS

Sans grande surprise, les plus connectés sont les collaborateurs de la région Paris-IDF et les salariés des cabinets de plus de 50 salariés.

## LINKEDIN ET VIADEO : LES 2 RESEAUX MAJEURS

Réseaux utilisés par la profession : employeurs vs salariés



### FOCUS EMPLOYEURS

En croisant certaines réponses de l'étude, nous constatons que les employeurs RH en cabinets portent une attention équivalente pour les réseaux LinkedIn et Viadeo, alors que les employeurs Experts-Comptables vont, quant à eux, privilégier la connexion au réseau LinkedIn vs Viadeo (36 points d'écart).



## UNE ACTIVITE SOUTENUE SUR LES RSP

Raisons principales de la création d'un profil sur les RSP : employeurs vs salariés

Pour garder un contact régulier avec son réseau

63% vs 62%

Pour rester visible sur le marché du recrutement et attirer des talents

58% vs 77%

Pour accélérer la conquête de nouveaux clients ou partenaires dans sa profession

37% vs 11%

Pour partager et publier des contenus liés à sa profession et à son actualité

24% vs 10%

- Employeurs
- Salariés



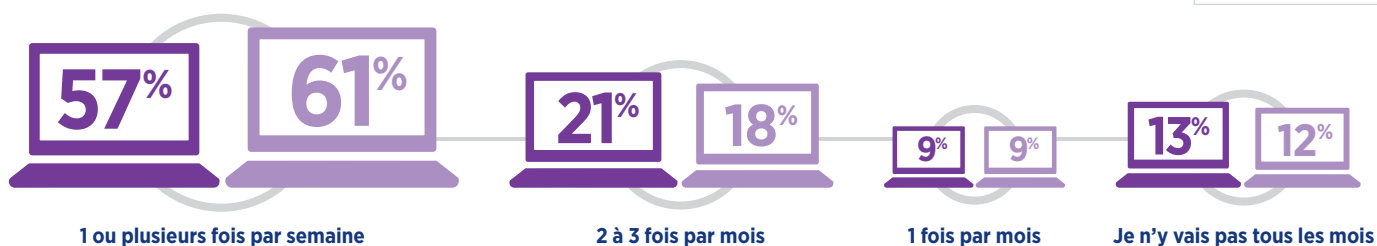
### FOCUS SALARIES

81% des salariés des cabinets de plus de 50 personnes sont les plus actifs pour « rester visibles sur le marché du recrutement ».

La raison « accélérer la conquête de nouveaux clients », a été la plus citée par les salariés de la région Sud-Ouest. En revanche, ceux de la région Nord-Est ont moins mentionné ce critère (12 points de moins).

## LA MAJORITE DE LA PROFESSION CONNECTEE CHAQUE SEMAINE

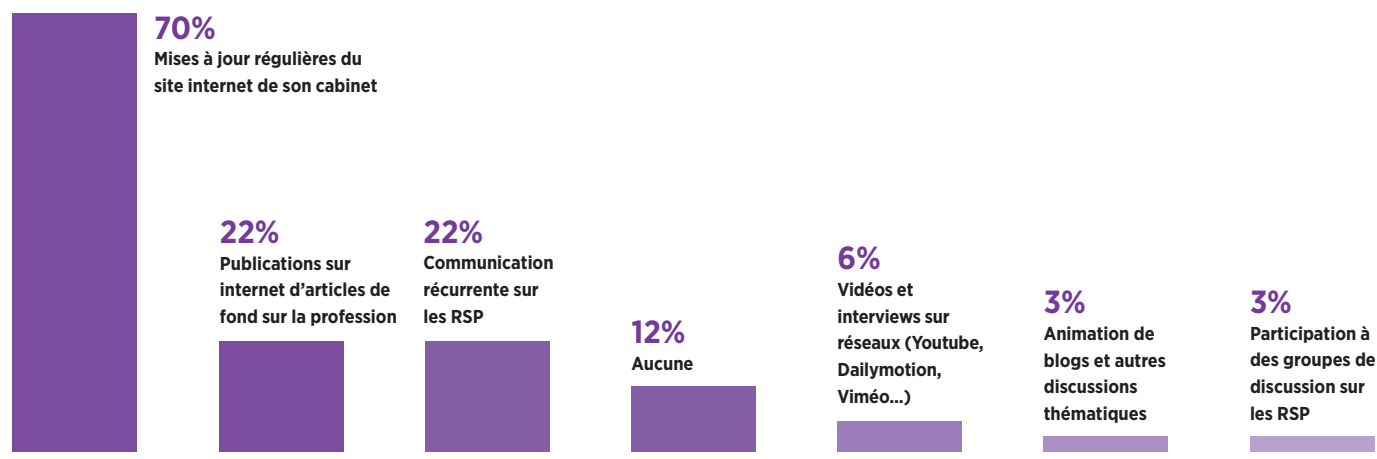
Fréquence de connexion au profil sur les RSP : employeurs vs salariés



## Actions de communication privilégiées pour améliorer l'identité numérique de son cabinet

Logiquement, nous notons des volumes d'actions différents selon la taille des cabinets. Les entités de taille supérieure à 50 salariés sont beaucoup plus actives que la moyenne des cabinets français dans leurs actions de communication.

Comme nous venons de le voir et malgré le chemin qui reste à parcourir, les cabinets tendent à se professionnaliser pour optimiser leur visibilité sur les RSP.



**LES RSP  
UTILES POUR SOURCER ET RECRUTER ?**

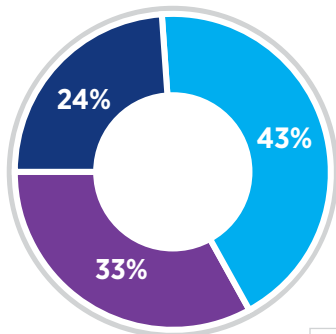


**FOCUS SALARIES**

Les salariés de la région Sud-Ouest déclarent avoir été un peu moins souvent contactés par un potentiel employeur via les RSP par rapport à ceux des autres régions.

**Avant un entretien, connexion au profil de la personne rencontrée**

**EMPLOYEURS**

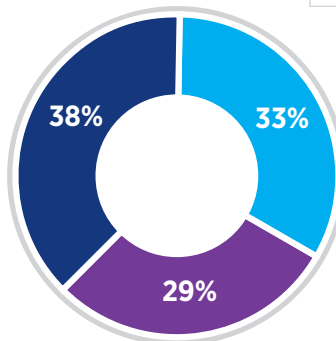


● **Oui, systématiquement**

● **Oui, parfois**

● **Non, jamais**

**SALARIES**



**Recherche d'informations sur la personne rencontrée**

● **Employeurs** ● **Salariés**

**Parcours et/ou CV**



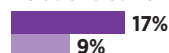
**Photo pour savoir à qui on a à faire**



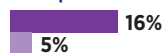
**Compétences**



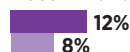
**Relations et nombre de contacts dont elle dispose**



**Groupes de discussion**



**Recommandations de la part de son réseau**



**Autres actions menées avant un entretien pour un candidat**

**Visite du site internet du cabinet**



**Recherche Google sur l'actualité du cabinet**



**Recherche du profil du cabinet sur LinkedIn / Viadeo**



**Recherche sur Twitter ou autre réseau pour voir ce qui se dit du cabinet**



**DES SALARIES INTERROGES  
DECLARENT EGALEMENT ALLER  
A LA QUETE D'INFORMATIONS  
FINANCIERES ET JURIDIQUES  
SUR DES SITES COMME :  
SOCIETE.COM OU INFOGREFFE**



**SI PRES DE LA MOITIE  
DES SALARIES SE DISENT  
AVOIR ETE CONTACTES  
PAR UN EMPLOYEUR,  
VIA LES RSP, SEULS 7%  
D'ENTRE EUX DECLARENT  
AVOIR ETE EMBAUCHES  
GRACE A LEUR PROFIL**



#### **FOCUS SALARIES**

Profils des candidats contactés par des employeurs, via les RSP

50%

Expertise  
Comptable

23%

Social

22%

Audit

3%

Fonctions  
support du  
cabinet

2%

Juridique

### **QUE SE PASSE-T-IL SUR LE MARCHÉ GLOBAL DES CADRES ?**

- Les RSP sont utilisés par 76% des recruteurs pour rechercher de potentiels candidats
- 43% des entreprises utilisent aussi ces réseaux pour vérifier ou compléter les informations mentionnées sur les CVs

Source : « Sourcing Cadres » - Apec 2015



**LE MARCHÉ FRANÇAIS DE  
LA PROFESSION COMPTABLE  
VU PAR LINKEDIN**

**82 000**

**PROFILS EXERCANT EN  
FINANCE & COMPTABILITE**



« Le combat pour l'emploi est un combat qui nous concerne tous. LinkedIn fait vœu d'optimisme et souhaite donner les moyens aux candidats de mieux se faire remarquer.

Alors qu'hier on achetait le journal pour éplucher les offres d'emploi, au XXI<sup>e</sup> siècle, on surfe sur la toile pour accéder au métier de nos rêves.

Les plateformes comme LinkedIn ont participé à cette transformation du recrutement.

Aujourd'hui, on se retrouve dans un nouveau marché de l'emploi où tous les acteurs sont sensiblement plus informés, plus actifs et plus réactifs. Les candidats doivent donc savoir saisir toutes les opportunités proposées par LinkedIn afin de se donner un maximum de chances de réussir : mettre en avant son parcours, développer son réseau, se faire recommander et surtout s'informer.

Au-delà de l'utilité fonctionnelle des réseaux professionnels, les RH ont pris conscience de leur importance pour les candidats quand il s'agit de trouver un emploi : « 90% des RH inscrits sur LinkedIn jugent ainsi que les actifs français y voient « un moyen de rester à l'écoute des opportunités du marché » et 83% pensent que les candidats qui sont sur les réseaux professionnels trouveront plus facilement un emploi. »

LinkedIn souhaite ainsi proposer une vision pour l'avenir. Elle se fonde sur la digitalisation de l'économie – les profils des salariés, mais aussi ceux de leurs entreprises, leurs jobs, leurs compétences, leurs formations... Quand on aura digitalisé toutes ces données et toutes ces compétences, on pourra les faire circuler là où elles seront utiles aux salariés du monde entier. Et ce n'est pas de la science-fiction : à raison de deux nouveaux membres LinkedIn par seconde, on y arrivera dans quelques années. »

**Nicolas Mirail • Directeur Commercial  
LINKEDIN**

**54 000**

**PROFILS TRAVAILLANT EN CABINET  
COMPTABLE ET D'AUDIT**

**Sur ces 54 000 profils :**

- 22 000 profils dits de « direction »
- 26 000 profils dits « managériaux »
- 6 600 profils dits « opérationnels »

- 3 300 jeunes diplômés ont rejoint LinkedIn ces 3 dernières années
- 5% des profils ont changé d'emploi sur l'année écoulée



**Nombre de profils postulant / s'intéressant à des postes en Expertise Comptable et en Audit**

- HAUSSE
- BAISSE
- STABLE





# 7 CONSEILS POUR OPTIMISER SON PROFIL

- Avoir une photo « professionnelle » : les profils avec photo apportent 40% de réponses en plus
- Indiquer une fonction, la plus explicite possible et pas forcément votre titre actuel
- Utiliser des mots-clés pour faciliter votre visibilité suite aux recherches des internautes
- Faire figurer dans votre signature e-mail un lien vers votre profil LinkedIn
- Rédiger une présentation de votre activité et de ce que vous apportez aux autres et éventuellement comment vous vous différenciez des concurrents
- Avoir des recommandations de confrères ou clients
- Ajouter des liens sur votre cabinet, vos études, vos réalisations...

## « C'est le moment ou jamais !

Pas une gazette, pas un discours, pas une vidéo où aujourd'hui les experts-comptables n'entendent pas parler d'économie numérique, le Conseil supérieur de l'Ordre en a même fait son congrès 2015 !



## Mais c'est quoi l'économie numérique ?

« C'est le sang dans les veines de votre CABINET ». En étant plus concret, il s'agit d'un ensemble de comportements et de process qui faciliteront (et qui facilitent déjà) votre management, votre production, vos offres de services, votre communication, en un mot votre AVENIR. Le tout, supporté par une technologie de plus en plus performante, de plus en plus ergonomique, de plus en plus conviviale où elle-même disparaîtra petit à petit derrière les bénéfices attendus.

Trois conséquences majeures doivent être tirées de cette définition :

1. L'acteur principal de cette transition sera l'HOMME. Alors n'oubliez pas, que comme pour tout changement, un accompagnement est indispensable.
2. Ce changement emportera une transformation magistrale dans l'exercice de la Profession. En particulier, vos collaborateurs et vos équipes travailleront « autrement ». Tirez-en les conséquences en matière de ressources humaines.
3. Enfin, soyez convaincus que la généralisation progressive de l'économie numérique, dans votre cabinet, ne peut être que source de développement, source de valeur ajoutée pour l'ensemble des acteurs : vos clients, vos collaborateurs et VOUS. »

**Thierry Leprince • Président  
TRISKELIS**



# MANAGEMENT & FIDELISATION

## OPTIMISER L'INVESTISSEMENT DE SES SALARIES



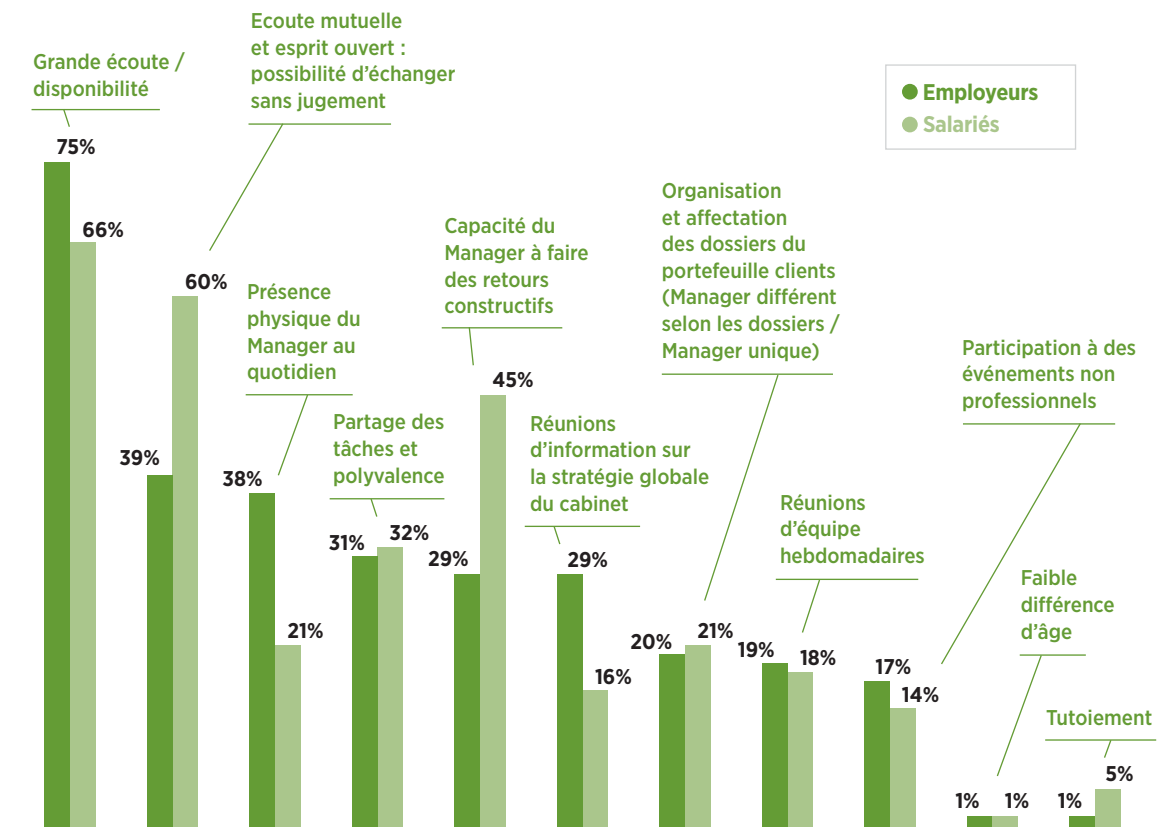
### LA COMMUNICATION

#### ATTENTE COMMUNE D'UN EMPLOYEUR ET DE SON SALARIE

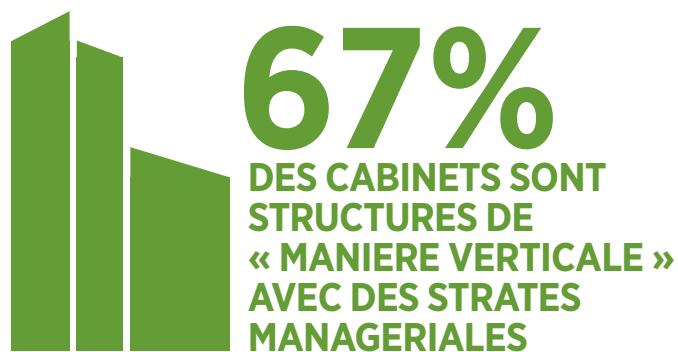
Avec un management majoritaire dit « participatif » (52% des répondants employeurs), les salariés attendent, de la part de leurs Managers, une communication au sens large : écoute, disponibilité, ouverture d'esprit et échanges constructifs (sur la gestion opérationnelle des missions, sur la relation clientèle, sur l'attitude, sur l'organisation, sur le développement du portefeuille...).

Notons aussi que la « présence physique du Manager au quotidien » a été davantage citée cette année par les salariés, comme élément positif pour une meilleure proximité équipe / Manager.

Éléments favorisant la proximité équipe / Manager : employeurs vs salariés



**STRATE MANAGERIALE**  
UN INVESTISSEMENT NECESSAIRE POUR SE DEVELOPPER

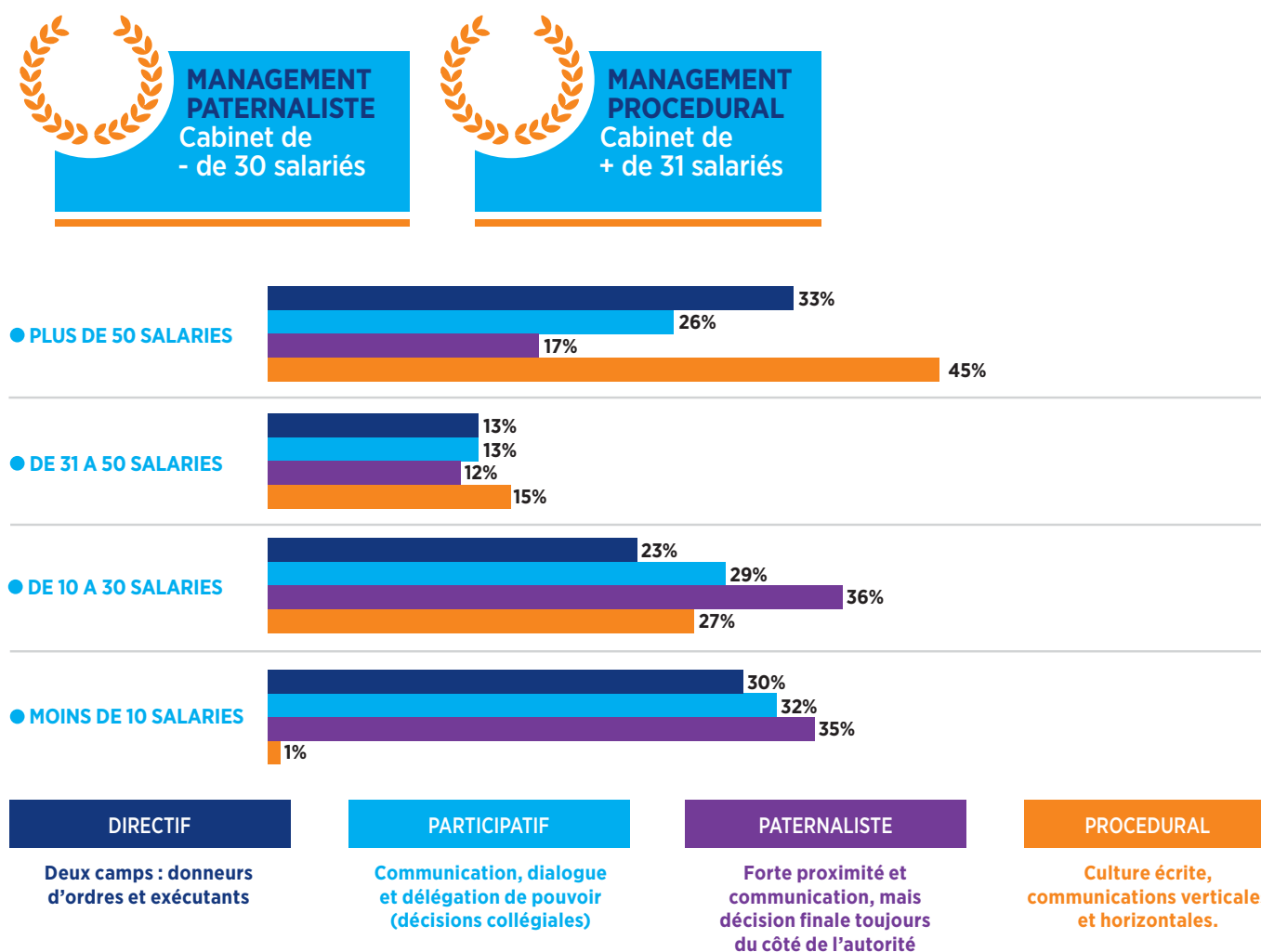


Cependant, la même proportion de cabinets (67%) ne disposent pas ou ne mettent pas en place des formations spécifiques pour leurs Chefs d'équipes. Enfin, parmi ces cabinets, 51% d'entre eux se disent prêt à investir sur ces formations, nécessaires à améliorer la motivation et l'implication des salariés d'une part et optimiser la croissance et la rentabilité du cabinet d'autre part.

**HAYS CONSEIL RH**

Rendez-vous page 36 pour savoir comment Hays peut vous aider à consolider les compétences de leadership et de management de vos équipes.

**Modes de management selon la taille du cabinet**



« Développer les talents est une priorité pour le cabinet, notamment en matière de compétences comportementales. Cela passe par des programmes de formation et de mentoring (coaching sur le terrain), une culture du feedback au quotidien, une gestion de projets et de portefeuille clients en lien avec les attentes des collaborateurs

ou encore des opportunités de mobilité entre métiers ou à l'international. Par exemple, pour développer l'empathie des collaborateurs et leur capacité à adopter la perspective d'autrui, nous avons mis en place un module de e-learning utilisant les dernières avancées en psychologie scientifique. Pour développer une culture du business développement,

nous avons organisé un "serious game" où chacun pouvait avancer à son rythme et qui a généré un réel engouement chez nos juniors. »

**Sylvie Bernard-Curie • Associée, DRH Talents KPMG**



## UN MEILLEUR NIVEAU D'INVESTISSEMENT DES SALARIES



Nous constatons un niveau d'investissement bien supérieur aux années précédentes (91% vs 70%).

**En effet, 39% des salariés se disent plus investis que l'année précédente.**

En revanche, les salariés ayant noté un investissement moins bon qu'en 2013/2014 (20% des répondants) ont expliqué leur position par 4 principaux facteurs :

- Un manque de reconnaissance de la part de leur Manager
- Un manque d'évolution de leur statut et/ou de leur salaire
- Une ambiance et un climat social peu favorables
- Le poste et l'intérêt des missions peu en phase avec leurs attentes

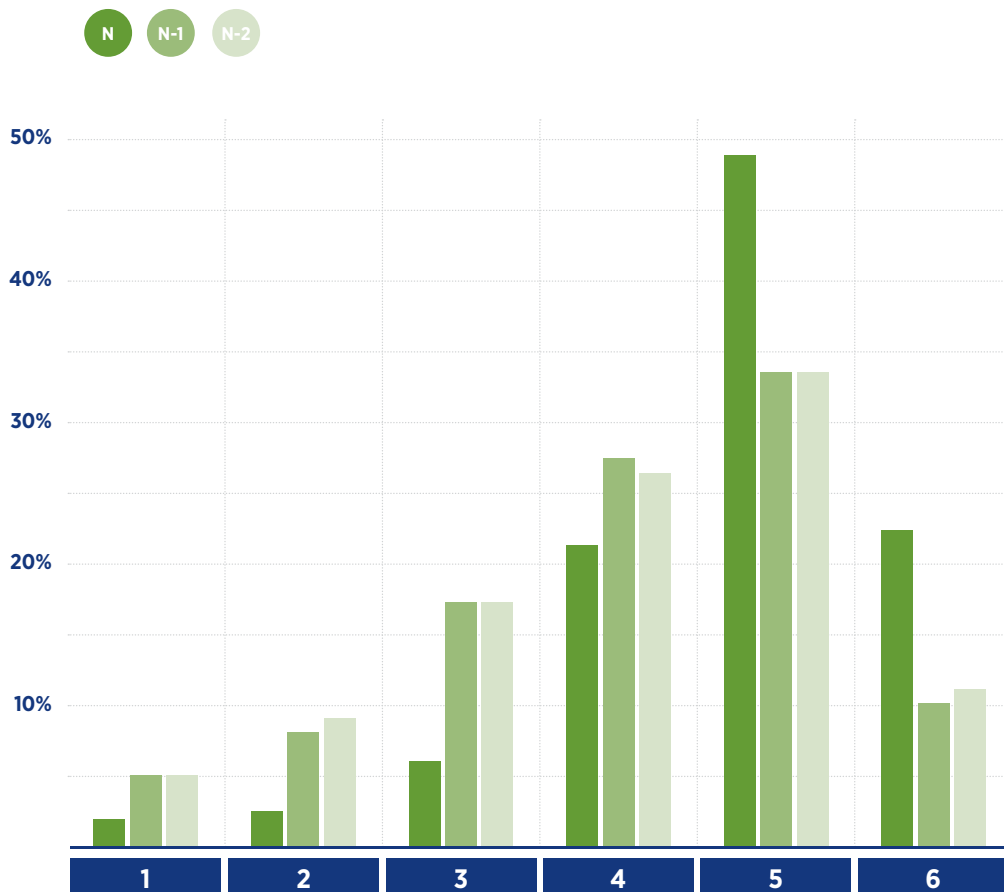
Aussi, d'autres critères ont été cités sur le niveau d'investissement plus faible observé : l'usure liée au rythme et à la charge du travail, l'organisation interne lourde, la pression quasi-constante et le manque d'équilibre vie privée / vie professionnelle...

### FOCUS SALARIES

Les salariés ayant déclaré un niveau d'investissement bien supérieur à celui de l'année dernière, ont été les collaborateurs des cabinets de plus de 50 personnes. En revanche, les salariés des cabinets de 10 à 30 personnes ont été les plus nombreux à annoncer un niveau d'implication et d'investissement plus faible.



Niveau d'engagement des salariés dans leur poste  
Note 1 (la plus faible) / Note 6 (la plus forte)



### QUELQUES CONSEILS POUR OPTIMISER L'IMPLICATION DES SALARIES :

- Proposer une politique de rémunération claire et structurée
- Etre attentif à proposer des conditions de travail favorables à l'épanouissement
- Donner du sens à leurs missions et à leur métier
- Permettre l'implication, selon les niveaux des salariés, dans le développement et la stratégie du cabinet
- Accompagner si besoin les personnes en difficulté
- Reconnaître le travail et l'investissement des salariés et les féliciter

## LES LEVIERS DE FIDELISATION DES EMPLOYEURS & LES PRINCIPALES ATTENTES DES SALARIES

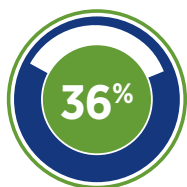
4 leviers de fidélisation des employeurs en progression



**Salaire et/ou évolution de salaire**



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

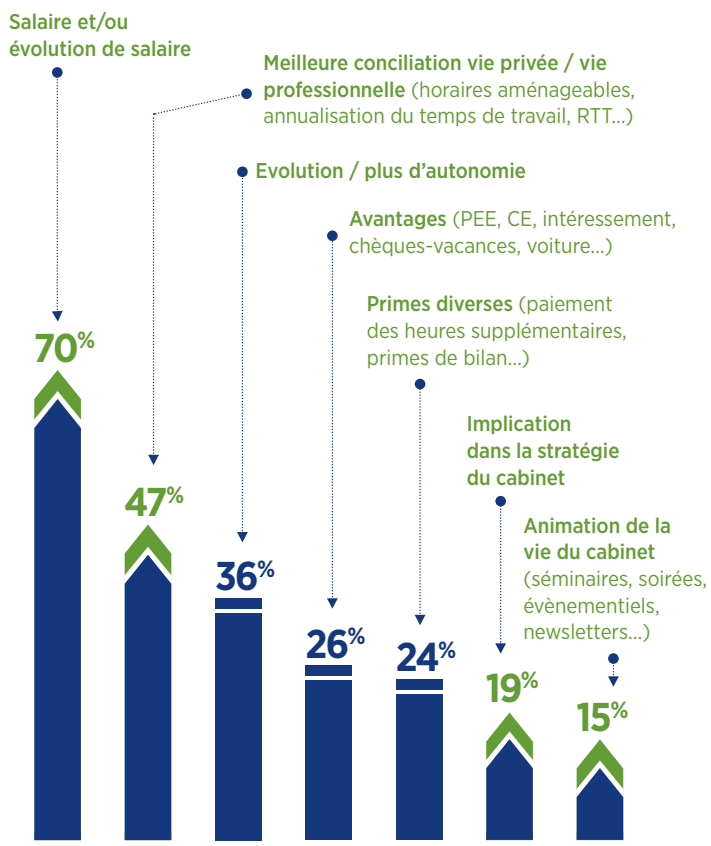


**Evolution / Plus d'autonomie**



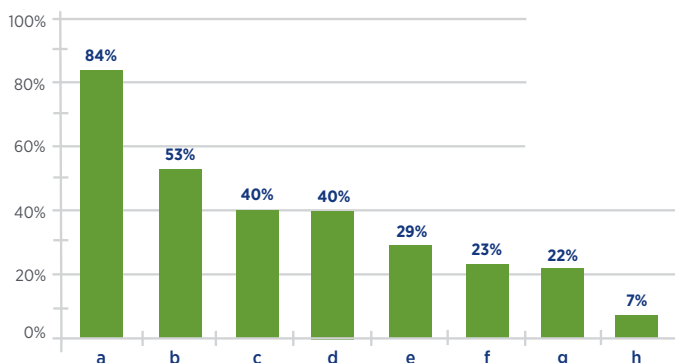
**Primes diverses**  
(paiement des heures supplémentaires, primes de bilan...)

Principales attentes des salariés sur les aspects fidélisation, avec évolution vs N-1



## SAVOIR-FAIRE EN TETE DES CRITERES DE DEFINITION D'UNE REMUNERATION

Principaux critères permettant de définir une rémunération (selon les employeurs)



- a. Niveaux d'expérience / compétences
- b. Niveaux des rémunérations des autres collaborateurs au sein du cabinet
- c. Rentabilité des collaborateurs au sein du cabinet
- d. Niveaux des rémunérations sur le marché
- e. Diplômes
- f. Salaire demandé
- g. Ratio salaire / CA du portefeuille
- h. Convention collective

Nous notons 2 différences d'appréciation pour cette année :

- le niveau de rémunération du marché semble moins influant pour définir la rémunération du collaborateur recherché (40% vs 47% en N-1).
- en revanche, le salaire demandé par le candidat apparaît comme un facteur davantage considéré (23% vs 12% en N-1).



### FOCUS EMPLOYEURS

Nous observons quelques divergences selon les régions. En effet, les structures du Nord-Est semblent porter moins d'attention au critère « rentabilité des collaborateurs au sein du cabinet » (23%). A l'inverse, les cabinets du Nord-Ouest y sont particulièrement attentifs dans 53% des cas. A noter aussi que le critère des « niveaux de rémunérations des autres collaborateurs du cabinet » est plus pris en compte que la moyenne dans les régions Nord-Est, Paris-IDF et Sud-Ouest (respectivement 69%, 79% et 63%).



« Le premier outil de fidélisation, et le plus ancien, a été la mise en place, peu après la création du cabinet, d'un contrat d'intéressement par lequel l'ensemble des collaborateurs



se partagent 25% du résultat courant de la société, et d'un Plan d'Épargne Entreprise pouvant accueillir cet intéressement dûment abondé. L'intérêt de ce contrat, bien compris des différents acteurs, est de faire réellement participer les équipes au développement de l'activité, mais aussi de les responsabiliser par rapport à la rentabilité attendue sur les dossiers.

A côté de cet outil collectif, plusieurs primes individualisées ont été mises en place, comme par exemple la prime d'apport d'un nouveau client. Mais les éléments qui semblent les plus décisifs dans la volonté des collaborateurs de s'inscrire dans notre projet sur la durée, se résument en deux mots : formation et convivialité. Formation à tous les niveaux, sur tous les métiers du cabinet, à travers un plan de formation individuel établi conjointement entre la direction et le salarié demandeur, qui s'en trouvera d'autant plus valorisé. Convivialité dans la gestion des équipes, en permettant aux différentes personnes de se retrouver régulièrement pour des activités soit professionnelles, soit plus ludiques, soit encore à travers la participation à des épreuves sportives.

Fidéliser ses collaborateurs, c'est permettre au cabinet de bâtir une vraie stratégie de développement en s'appuyant sur des personnes motivées. Et les collaborateurs motivés sont les garants les plus sûrs de la fidélisation de nos clients. »

**François Lallemand**  
Expert-Comptable Associé  
WAGNER & ASSOCIÉS  
Membre de l'Alliance EURUS

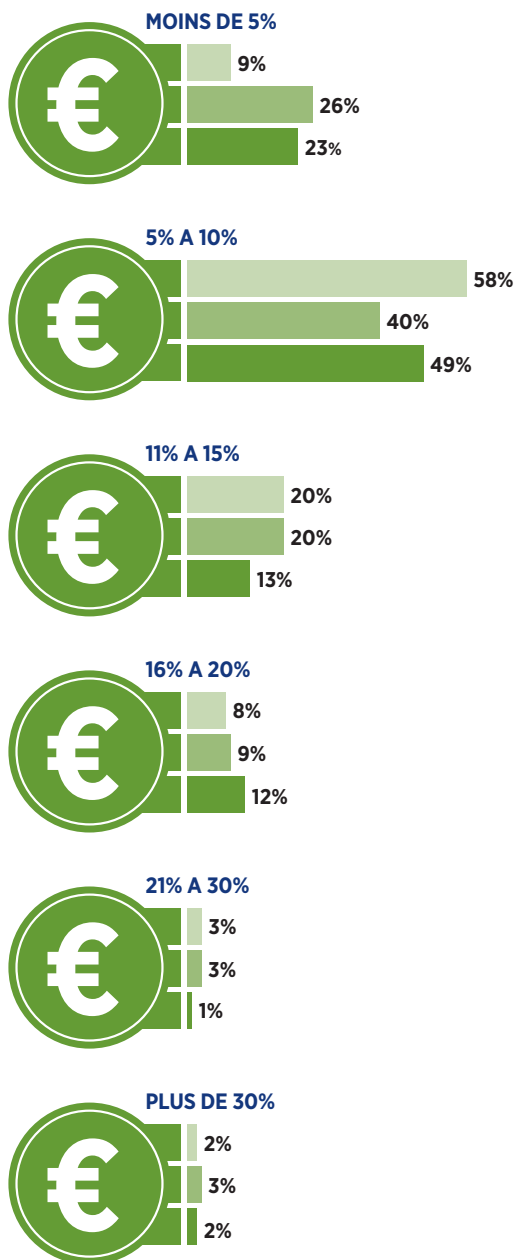
Les parts de variable proposées aux salariés semblent se ralentir.

En effet, 38% des employeurs accordent une part variable à leurs salariés, contre 41% l'année dernière.

## UNE MAJORITE DE CABINETS PROPOSE UNE PART VARIABLE COMPRISE ENTRE 5 ET 10%

Evolution sur 3 ans du niveau de variable accordé aux salariés

N-2 N-1 N



### FOCUS EMPLOYEURS

Parmi les cabinets allouant des parts variables représentant jusqu'à 10% du salaire, ceux de la région Sud-Est arrivent en tête.

De plus, nous notons une grande générosité des cabinets de la région Nord-Est, qui sont les plus nombreux à proposer une part de variable située entre 16% et 20%.





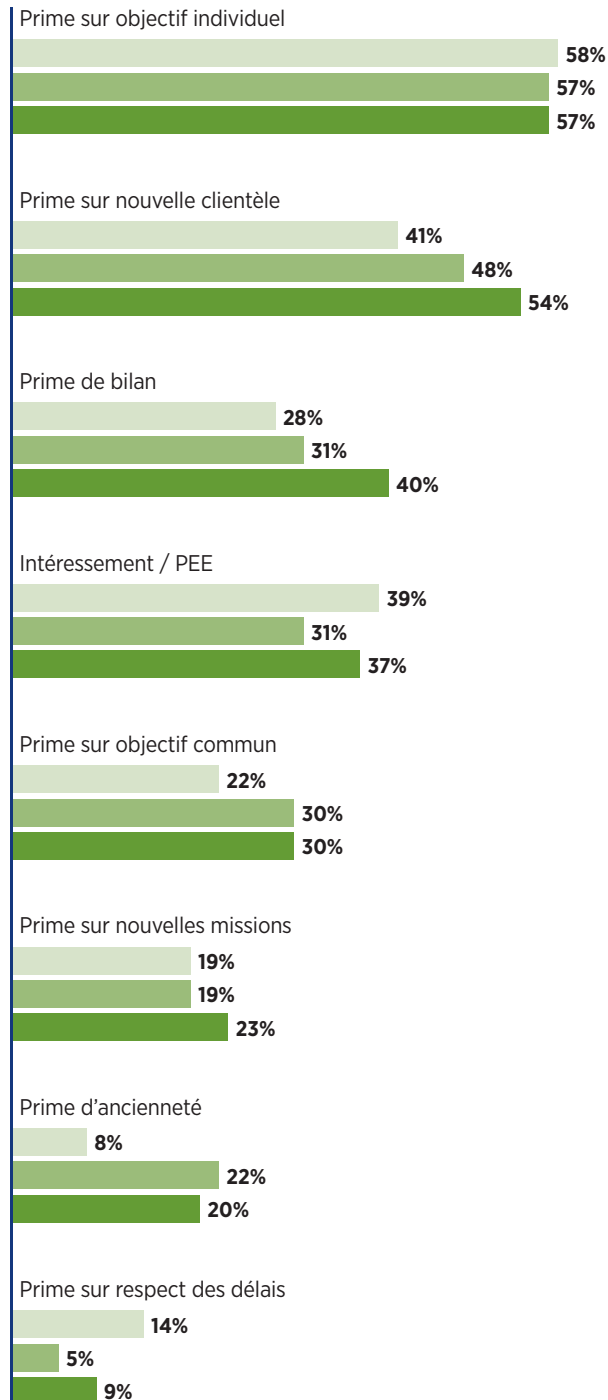
« Une fois recrutés, KPMG met tout en œuvre pour faire grandir les talents de ces jeunes diplômés et leur offre la possibilité de choisir le segment de marché sur lequel ils travailleront (sociétés cotées et groupes internationaux, PME, groupes familiaux, etc. ; dans tous les secteurs). Nous développons leur expérience dans les différents métiers du cabinet en France ou à l'international (Audit, Expertise Comptable et Conseil aux entrepreneurs, Advisory incluant les transactions, le restructuring, le consulting, l'optimisation de la performance, les activités liées aux risques et contrôles...) ou encore leur technicité et leur leadership en leur donnant accès à des cursus de formation complets et innovants (18 à 25 jours ouverts de formation en première année) en étant accompagnés tout au long de leur carrière. Chaque professionnel est suivi par un « people manager » ou un « people partner » appartenant à la communauté RH du métier concerné qui l'aide à se positionner, à identifier les points forts et axes de développement, et à construire son avenir professionnel grâce à un programme de développement personnalisé. Le Cabinet a mis en place une montée progressive en responsabilités et en compétences qui favorise le développement des talents. Ainsi les jeunes collaborateurs peuvent devenir Managers après quelques années d'expérience s'ils démontrent qu'ils ont acquis les qualités techniques et comportementales nécessaires. »

**Sylvie Bernard-Curie**  
Associée, DRH Talents  
KPMG

Le développement commercial semble être un vrai leitmotiv pour les cabinets. En effet, une part plus importante est accordée sur les éléments liés à la « prime nouvelle clientèle » et à la « prime sur nouvelles missions ».

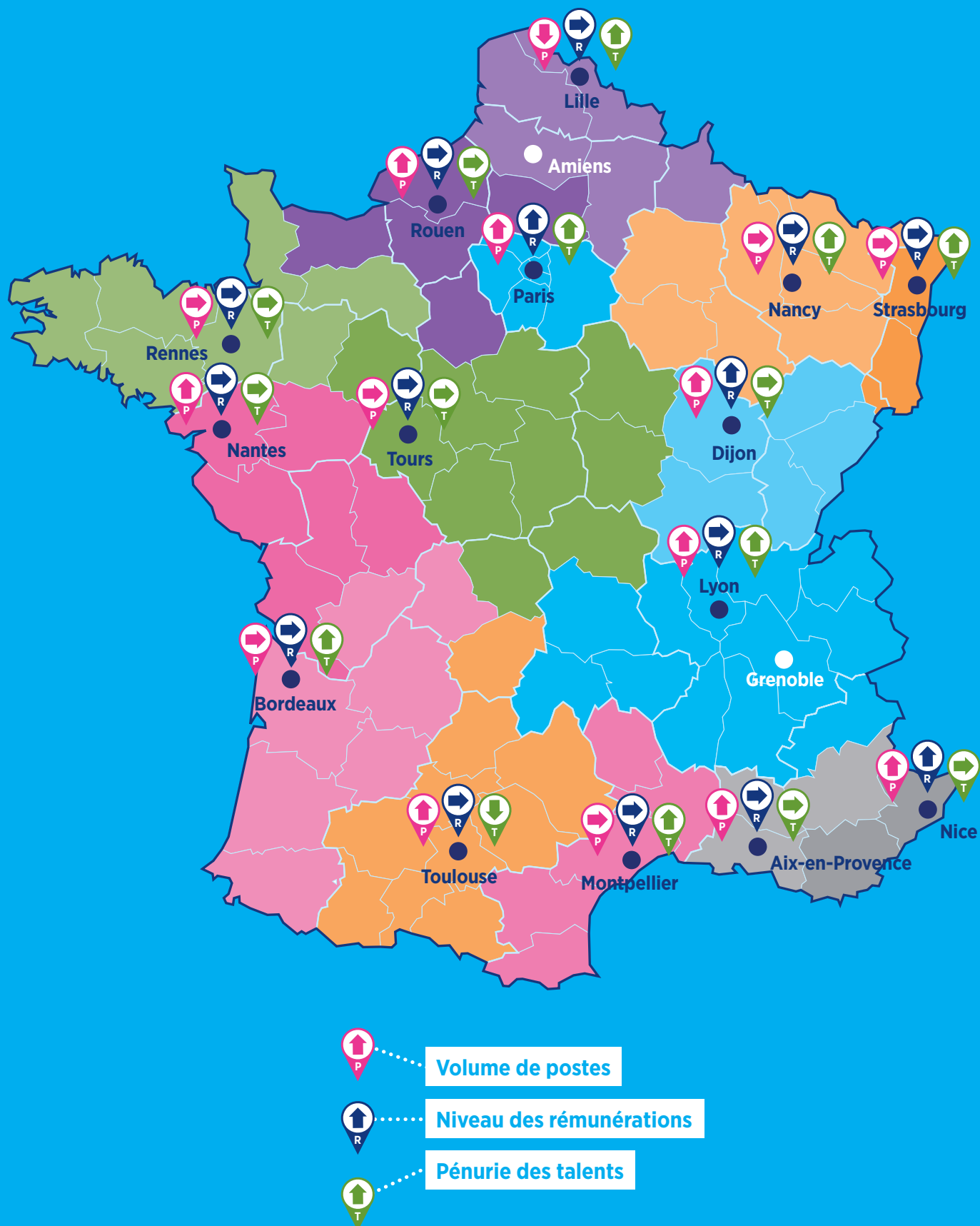
## Evolution des composantes des parts variables

N-2 N-1 N



# CARTOGRAPHIE

Cartographie par bureau Hays, sur les évolutions constatées vs N-1 du volume des postes, du niveau des rémunérations et de la pénurie des talents



● Les bureaux de Grenoble et d'Amiens ayant ouvert récemment, nous ne pouvons mettre en avant les évolutions.



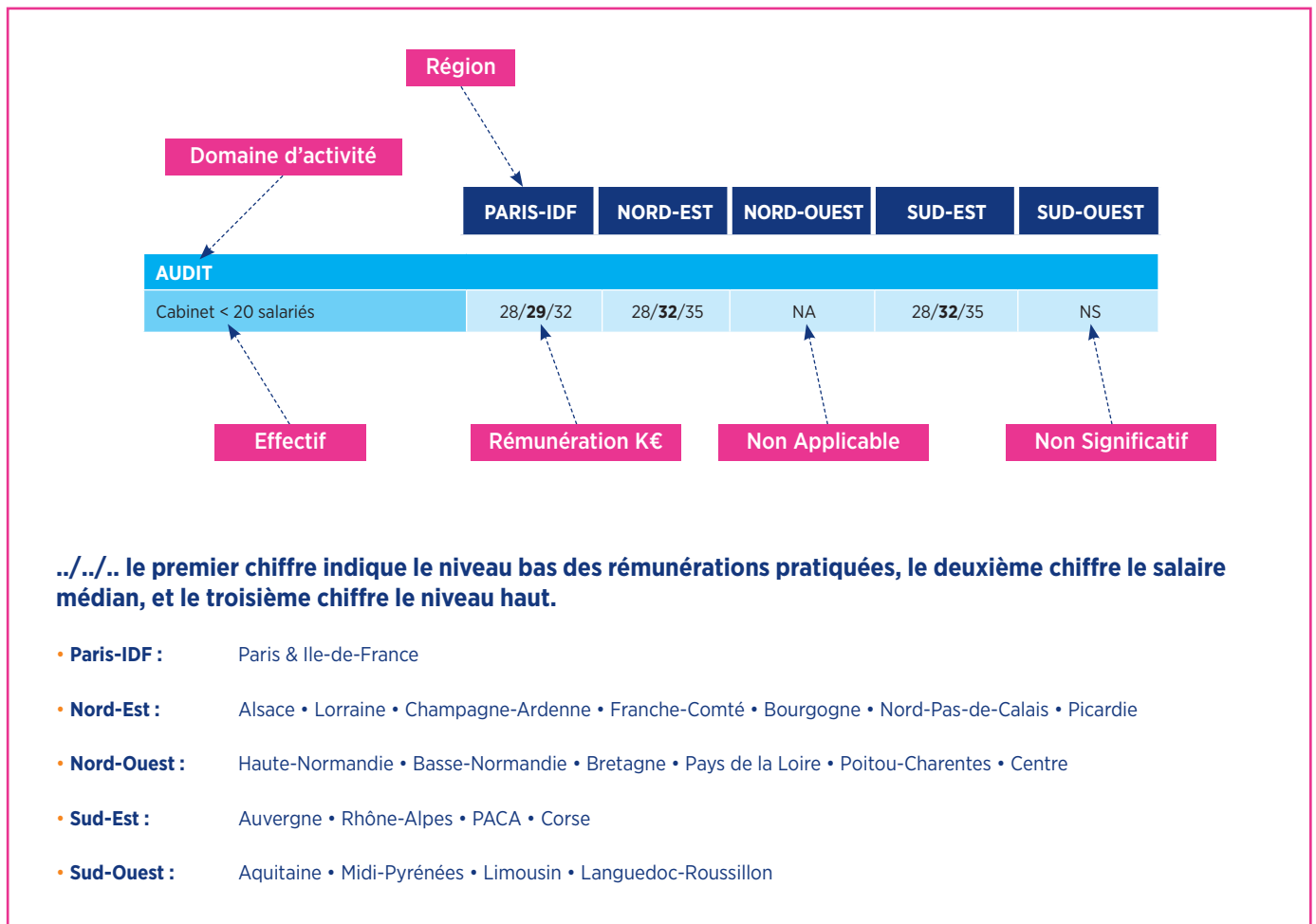
# **PARTIE 2**

**LES REMUNERATIONS EN CABINETS**

# 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.



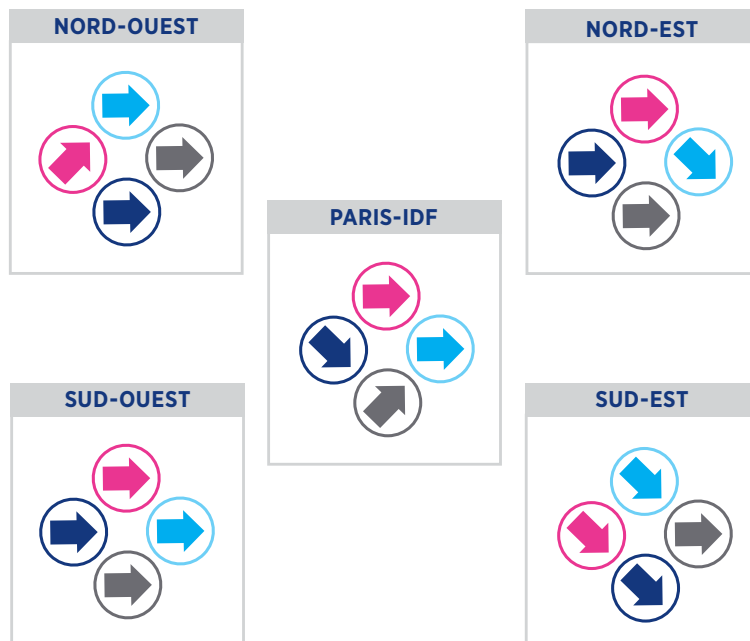
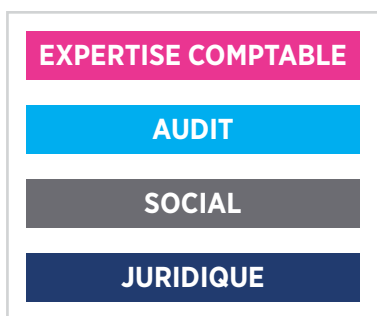
### Quelques précisions sur les rémunérations énoncées :

- Les données chiffrées sont exprimées en K€ annuels bruts et n'intègrent pas les éléments de salaire variables, 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

## TENDANCES PAR METIER ET PAR REGION



Les évolutions positives ou négatives présentées sur cette carte, restent légères (1 à 2 K€ de plus ou de moins sur l'année).

<b>Paris- IDF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Expertise Comptable</b> : Rémunérations globalement stables, exception faite pour les Responsables de dossier et Chefs de mission avec encadrement managérial qui rémunèrent légèrement plus cette année</li> <li>• <b>Audit</b> : Rémunérations stables, hors profils de Managers qui subissent une légère baisse</li> <li>• <b>Social</b> : Postes de Gestionnaires de paie à la hausse, mais les postes de Responsables social restent stables</li> <li>• <b>Juridique</b> : Rémunérations globalement à la baisse</li> </ul>
<b>Nord-Est</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Expertise Comptable</b> : Postes opérationnels stables, hormis les Experts-Comptables diplômés confirmés qui sont légèrement à la baisse</li> <li>• <b>Audit</b> : Rémunérations légèrement à la baisse, exceptés les profils d'encadrement intermédiaire qui restent stables</li> <li>• <b>Social</b> : Rémunérations stables, hormis les Gestionnaires de paie juniors qui sont plutôt en baisse</li> <li>• <b>Juridique</b> : Salaires stables, hormis quelques hausses constatées sur les profils de Fiscalistes</li> </ul>
<b>Nord-Ouest</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Expertise Comptable</b> : Rémunérations globalement à la hausse</li> <li>• <b>Audit</b> : Rémunérations stables</li> <li>• <b>Social</b> : Rémunérations stables</li> <li>• <b>Juridique</b> : Rémunérations stables</li> </ul>
<b>Sud-Est</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Expertise Comptable</b> : Rémunérations plutôt à la baisse, hormis les Responsables de dossier dont les salaires restent stables</li> <li>• <b>Audit</b> : Rémunérations légèrement à la baisse, excepté pour les Experts-Comptables / Commissaires aux comptes diplômés, dont les salaires sont plutôt en hausse</li> <li>• <b>Social</b> : Rémunérations plutôt stables, hormis les Gestionnaires paie confirmés qui constatent un léger recul</li> <li>• <b>Juridique</b> : Rémunérations globales plutôt à la baisse, hormis le métier de Fiscaliste qui reste stable</li> </ul>
<b>Sud-Ouest</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Expertise Comptable</b> : Rémunérations globalement stables mais quelques hausses constatées sur les profils de Responsables de dossier, Managers et Experts-Comptables diplômés</li> <li>• <b>Audit</b> : Rémunérations stables, mais légère hausse constatée pour les Managers et Experts-Comptables / Commissaires aux comptes diplômés</li> <li>• <b>Social</b> : Rémunérations stables</li> <li>• <b>Juridique</b> : Rémunérations stables</li> </ul>

### AUTRES CONSTATATIONS GENERALES :

- Sur les fourchettes de salaires présentées (Min/Moy/Max), nous constatons que certaines rémunérations "Min" sont plus faibles que l'année dernière : certaines fourchettes de salaires disposent d'une plus grande amplitude.
- Les rémunérations ayant le plus évolué positivement sont proposées en cabinet de taille supérieure à 50 salariés.

# EXPERTISE COMPTABLE

## 85% DES EMPLOYEURS INTERROGES ONT EMBAUCHE AU MOINS 1 PROFIL

	PARIS-IDF	NORD-EST	NORD-OUEST	SUD-EST	SUD-OUEST
<b>Assistant comptable (Gestion de dossiers jusqu'à la préparation du bilan)</b>					
Cabinet < 20 salariés	21/25/26	19/22/24	18/20/24	17/20/23	17/19/22
Cabinet entre 20 et 50 salariés	22/26/27	19/22/25	18/22/26	18/22/24	18/20/23
Cabinet > 50 salariés	23/26/28	19/23/26	20/23/28	19/22/25	19/21/24
<b>Collaborateur comptable - moins de 4 ans d'expérience en cabinet (Gestion de dossiers de la tenue à la liasse fiscale)</b>					
Cabinet < 20 salariés	28/32/36	21/24/28	21/24/28	22/24/28	22/23/26
Cabinet entre 20 et 50 salariés	28/32/36	21/24/29	23/26/30	23/25/29	22/24/27
Cabinet > 50 salariés	28/32/36	22/26/32	25/27/32	24/26/30	23/25/28
<b>Collaborateur comptable / Responsable de dossiers - plus de 4 ans d'expérience en cabinet (Gestion de dossiers de la tenue à la liasse fiscale)</b>					
Cabinet < 20 salariés	35/37/42	24/27/35	24/28/34	25/28/32	24/27/30
Cabinet entre 20 et 50 salariés	35/37/42	24/28/36	25/30/36	26/28/32	25/27/32
Cabinet > 50 salariés	36/40/46	25/30/38	25/30/38	28/30/36	26/28/32
<b>Chef de mission / Superviseur avec encadrement technique</b>					
Cabinet < 20 salariés	38/40/44	26/31/40	28/32/40	28/33/38	28/31/38
Cabinet entre 20 et 50 salariés	40/43/48	27/33/42	28/33/40	30/35/39	30/33/40
Cabinet > 50 salariés	42/45/50	28/34/45	30/35/42	33/37/45	31/36/45
<b>Chef de mission / Superviseur avec encadrement managérial</b>					
Cabinet < 20 salariés	40/45/50	29/33/43	31/34/45	33/36/42	32/35/40
Cabinet entre 20 et 50 salariés	44/50/55	30/36/50	32/36/45	35/38/45	32/37/45
Cabinet > 50 salariés	45/50/55	32/38/55	32/38/50	38/42/50	35/41/46
<b>Manager / Responsable de bureau - avec encadrement de moins de 6 personnes</b>					
Cabinet < 20 salariés	52/60/80	38/45/50	40/45/55	37/40/45	36/40/45
Cabinet entre 20 et 50 salariés	55/65/80	38/46/62	40/47/55	38/42/48	38/43/50
Cabinet > 50 salariés	60/65/85	40/50/75	42/53/65	40/45/50	42/50/62
<b>Manager / Responsable de bureau - avec encadrement de plus de 6 personnes</b>					
Cabinet < 20 salariés	60/65/80	40/50/65	42/50/58	40/45/50	42/45/52
Cabinet entre 20 et 50 salariés	65/70/120	40/52/75	43/52/65	42/50/55	45/50/58
Cabinet > 50 salariés	65/75/120	42/57/80	48/61/70	45/55/65	50/60/71
<b>Expert-Comptable diplômé, salarié - moins de 7 ans d'expérience sur ce poste</b>					
Cabinet < 20 salariés	*	40/45/55	40/48/60	40/46/60	38/46/60
Cabinet entre 20 et 50 salariés	*	40/48/65	40/50/60	45/52/65	40/50/70
Cabinet > 50 salariés	*	43/52/70	45/58/70	50/58/75	45/53/73
<b>Expert-Comptable diplômé, salarié - plus de 7 ans d'expérience sur ce poste</b>					
Cabinet < 20 salariés	*	46/59/80	46/58/70	50/58/75	42/53/63
Cabinet entre 20 et 50 salariés	*	53/65/100	52/63/70	55/65/80	48/61/72
Cabinet > 50 salariés	*	56/72/110	58/69/90	62/78/100	55/68/93

\* 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

## 31% DES EMPLOYEURS INTERROGES ONT EMBAUCHE AU MOINS 1 PROFIL

	PARIS-IDF	NORD-EST	NORD-OUEST	SUD-EST	SUD-OUEST
<b>Auditeur junior - moins de 2 ans d'expérience en Audit</b>					
Cabinet < 20 salariés	28/30/35	19/24/27	20/24/26	21/24/27	22/24/26
Cabinet entre 20 et 50 salariés	28/31/36	22/25/28	22/25/30	23/25/29	24/27/30
Cabinet > 50 salariés	30/34/39	24/28/35	24/27/32	25/28/32	25/29/34
<b>Auditeur senior / Responsable de mission - 2 à 4 ans d'expérience en Audit</b>					
Cabinet < 20 salariés	35/38/43	27/30/36	28/32/38	26/30/40	27/31/35
Cabinet entre 20 et 50 salariés	36/40/45	29/32/38	28/34/40	27/33/42	28/32/36
Cabinet > 50 salariés	37/43/48	29/35/41	30/34/43	30/36/45	30/36/42
<b>Superviseur / Chef de mission - plus de 4 ans d'expérience en Audit</b>					
Cabinet < 20 salariés	44/50/55	32/38/45	34/38/42	32/37/45	32/36/42
Cabinet entre 20 et 50 salariés	45/50/55	33/40/50	34/40/50	34/39/47	34/38/45
Cabinet > 50 salariés	48/55/60	34/42/52	36/42/52	37/45/52	38/45/55
<b>Manager / Directeur de mission - plus de 8 ans d'expérience en Audit</b>					
Cabinet < 20 salariés	58/65/90	36/48/65	40/48/62	40/48/60	38/45/52
Cabinet entre 20 et 50 salariés	58/65/90	40/55/80	45/50/70	42/53/65	42/52/60
Cabinet > 50 salariés	58/65/90	45/62/80	45/53/74	48/68/85	45/60/80
<b>Expert-Comptable, Commissaire aux comptes diplômé, futur Associé</b>					
Cabinet < 20 salariés	*	48/60/75	52/60/80	52/65/80	52/60/70
Cabinet entre 20 et 50 salariés	*	53/68/85	60/68/80	55/70/90	60/66/75
Cabinet > 50 salariés	*	60/75/110	60/75/100	60/80/120	65/75/90

\* 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

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

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

<b>Evaluation / Fusion / Acquisition *</b>	
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

<b>Audit / Expertise bancaire *</b>	
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

<b>Audit / Conseil en systèmes d'information *</b>	
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.)

<b>Risk Consulting *</b>	
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

## 41% DES EMPLOYEURS INTERROGES ONT EMBAUCHE AU MOINS 1 PROFIL EN SOCIAL ET 14% EN 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	27/30/32	19/21/24	18/20/24	18/22/26	18/20/23
Cabinet entre 20 et 50 salariés	27/30/34	19/22/25	18/22/27	19/24/27	19/22/24
Cabinet > 50 salariés	27/30/34	20/23/26	18/23/27	22/25/29	21/23/26
Gestionnaire paie confirmé - plus de 2 ans d'expérience en cabinet					
Cabinet < 20 salariés	33/35/38	20/24/30	20/25/32	22/27/32	21/24/27
Cabinet entre 20 et 50 salariés	33/36/40	21/25/32	22/27/34	25/28/33	22/25/30
Cabinet > 50 salariés	33/36/42	23/26/34	24/28/34	27/29/35	23/27/30
Responsable service social - avec encadrement 1 à 5 personnes					
Cabinet < 20 salariés	40/43/46	26/32/38	26/32/40	30/35/45	30/35/40
Cabinet entre 20 et 50 salariés	40/45/50	28/36/45	30/35/45	32/38/48	32/40/45
Cabinet > 50 salariés	40/45/60	32/39/50	30/40/50	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	32/38/48	32/37/50	35/43/50	35/40/45
Cabinet > 50 salariés	50/60/70	34/40/52	35/41/58	38/48/65	38/47/55
Assistant juridique					
Cabinet < 20 salariés	24/26/30	19/23/27	18/23/30	18/23/26	18/22/24
Cabinet entre 20 et 50 salariés	26/28/35	19/24/28	20/24/30	20/24/28	20/23/25
Cabinet > 50 salariés	28/35/40	20/24/30	20/25/33	22/27/30	22/24/28
Juriste droit social - 2 à 5 ans d'expérience					
Cabinet < 20 salariés	32/35/40	24/26/32	24/27/30	24/28/35	22/25/30
Cabinet entre 20 et 50 salariés	35/40/45	24/28/36	26/31/40	25/32/40	26/32/38
Cabinet > 50 salariés	38/43/50	25/30/40	29/35/42	30/36/45	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	25/30/35	26/35/42	26/32/38	29/35/40
Cabinet > 50 salariés	35/40/50	28/32/45	28/36/50	30/36/45	32/40/45
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	34/39/48	32/38/50
Cabinet > 50 salariés	50/60/75	37/45/60	41/53/65	38/45/65	36/44/58
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	28/36/45	30/39/50	30/35/45	30/40/52
Cabinet > 50 salariés	38/44/60	30/41/50	34/41/54	45/50/60	35/45/60
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	35/45/60	35/42/53	35/45/50	40/48/60
Cabinet > 50 salariés	60/70/100	38/50/75	34/44/65	50/60/65	40/55/70

# FONCTIONS SUPPORT

## 17% DES EMPLOYEURS INTERROGÉS ONT EMBAUCHÉ AU MOINS 1 PROFIL

### Intégrer des fonctions support : challenge et organisation pour tendre vers la performance du cabinet.

Les fonctions dites "support" jouent un rôle essentiel dans le cabinet, notamment en libérant les opérationnels de toutes tâches (administratives ou autres), gravitant autour de leur cœur de métiers. Ces fonctions, nécessaires selon la taille du cabinet, doivent être de

véritables partenaires des directions métiers. L'enjeu pour les cabinets étant de structurer et professionnaliser ces fonctions afin qu'elles passent de « passives » à « stratégiques ». Elles doivent permettre d'anticiper et améliorer la proactivité avec les opérationnels.

Volume de recrutements sur les fonctions internes du cabinet



61% vs 53%

● **Assistanat & Secrétariat**

37% vs 35%

● **Finance & Comptabilité**

34% vs 35%

● **Commercial & Marketing**

11% vs 21%

● **Systèmes d'information**

Les rémunérations citées ci-après s'entendent globales et brutes annuelles, en min/max K€, dans les secteurs de l'Audit, de l'Expertise Comptable 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
<b>Standardiste</b>				
Paris	18/22	19/26	21/30	23/35
Régions	SMIC	20/21	21/22	22/24
<b>Assistant polyvalent</b>				
Paris	17/23	20/25	20/28	25/30
Régions	SMIC	19/22	22/24	22/26
<b>Secrétaire comptable</b>				
Paris	19/22	22/26	26/30	30/32
Régions	17/21	22/25	24/26	24/26
<b>Assistant de direction</b>				
Paris	22/30	28/32	30/35	35/45
Régions	20/22	22/24	26/27	27/45

#### SYSTEMES D'INFORMATION

	< à 3 ans d'expérience	3 à 5 ans d'expérience	5 à 8 ans d'expérience	> à 8 ans d'expérience
<b>Consultant fonctionnel</b>				
Paris	35/40	40/50	50/65	60/75
Régions	35/38	38/45	45/52	52 +
<b>Technicien support systèmes et réseaux</b>				
Paris	23/26	26/30	30/38	38/45
Régions	20/25	25/30	28/33	33 +
<b>Chef de projets études et développement</b>				
Paris	38/48	40/45	45/55	55 +
Régions	30/35	35/40	40/50	50 +
<b>Ingénieur développeur</b>				
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
<b>Assistant commercial &amp; communication*</b>				
Paris	22/24	25/30	28/32	30/35
Régions	18/21	21/24	22/25	25/30
<b>Attaché commercial / Délégué commercial*</b>				
Paris	27/35	35/40	40/55	55/60
Régions	22/25	25/30	35/50	40/50 +
<b>Ingénieur d'affaires grands comptes*</b>				
Paris	NS	30/48	45/70	60/80
Régions	NS	35/45	45/55	55/75 +
<b>Responsable de développement / Business developer*</b>				
Paris	30/35	35/45	45/60	60/90
Régions	30/35	35/42	45/50	60/70
<b>Responsable communication &amp; marketing</b>				
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
<b>Contrôleur de gestion</b>				
Paris	30/40	40/55	55/65	60/75
Régions	26/35	35/45	45/50	50/65
<b>Responsable Administratif et Financier</b>				
Paris	35/40	40/55	55/70	70/80
Régions	32/35	35/45	45/55	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 EN FRANCE



**15** ANNEES D'EXPERTISE

**17** BUREAUX

**500** COLLABORATEURS

**6 000** CANDIDATS RECRUTES  
EN CDI PAR AN

**57 000** INTERIMAIRES  
DETACHES PAR AN

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
<ul style="list-style-type: none"><li>• Administration des ventes</li><li>• Juridique</li><li>• Assistanat &amp; Secrétariat</li><li>• Assurance</li><li>• Audit &amp; Expertise Comptable</li><li>• Banque</li><li>• Ressources Humaines</li><li>• Commercial &amp; Marketing</li><li>• Conseil en stratégie et organisation</li><li>• Finance &amp; Comptabilité</li><li>• International</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Immobilier privé</li><li>• Industrie &amp; Ingénierie</li><li>• Informatique &amp; Télécoms</li><li>• Génie Electrique &amp; Climatique</li><li>• Architecture</li><li>• Life Sciences</li><li>• Bâtiment &amp; Travaux Publics</li><li>• Logement Social</li><li>• Public &amp; Parapublic</li><li>• Energie, Eau &amp; Environnement</li><li>• Oil &amp; Gas</li><li>• Retail &amp; Leisure</li><li>• Santé</li><li>• Supply Chain, Achats &amp; Logistique</li></ul>

# ACCOMPAGNEZ VOS CLIENTS AUTREMENT ENTOUREZ-VOUS D'UN PARTENAIRE EN RESSOURCES HUMAINES

Hays Audit & Expertise Comptable est partenaire de vos recrutements depuis 2001 en France. Nous avons une connaissance approfondie de vos métiers de l'Expertise Comptable, de l'Audit, du Social et du Juridique. Nos consultants spécialisés sur nos 25 autres divisions peuvent accompagner vos clients dans leurs problématiques RH.

## NOTRE EXPERTISE DU RECRUTEMENT AU SERVICE DE VOS CLIENTS

Vos clients sont à la recherche de personnes qualifiées ?

Hays vous permet de leur apporter une solution en identifiant dans les plus brefs délais, leurs futurs collaborateurs.

Afin d'optimiser le service rendu à leurs clients et de tendre vers le « full-service », il est nécessaire aux Expert-Comptables de s'entourer d'un réseau de professionnels complémentaires au leur. Le but étant de faire entrer le client dans une « zone de confort », où ce client saura que son Expert-Comptable prend en compte la globalité de ses problématiques et mettra tout en œuvre pour trouver des résolutions.

Cela permet même aux Expert-Comptables de « garder la main » sur ces autres missions d'accompagnement, et veillant ainsi à ce qu'elles s'inscrivent bien dans la stratégie du client et dans les recommandations communiquées.

**Savoir-faire expertise association intérêt**  
**réseau confiance écoute échange**  
**accompagnement conseil alliance**  
**objectif commun fidélisation**

« Notre positionnement "Conseil", par l'élargissement de notre offre qu'elle sous-tend, nous conduit nécessairement à conforter la qualité et la pertinence des solutions apportées à nos clients. Malgré l'expérience accumulée, notre défi réside toujours dans la difficulté à détecter cette qualité, et à la prescrire opportunément. L'une des solutions retenues très tôt et rapidement entérinée, a été d'être le premier utilisateur des outils ou services susceptibles d'être ensuite prescrits à nos clients. Il en a été ainsi, entre autres, des outils informatiques, des solutions d'externalisation et/ou d'hébergement, de gestion de patrimoine, mais aussi de management et notamment de recrutement.

Nous avons donc « qualifié » un acteur du marché, Hays, qui ayant répondu efficacement à nos propres demandes, était susceptible de répondre à celles de nos clients.

L'intérêt de notre démarche est au moins triple :

- elle nous permet de consolider la confiance de notre client dans notre rôle de conseil. En effet, celui-ci profite de notre expérience pour construire son propre réseau, en limitant ainsi les risques d'erreurs et donc de coûts indésirables.
- elle nous permet de répondre à un besoin de notre client, ne libérant ainsi pas de fenêtre d'entrée à nos concurrents. Ainsi notre présence augmente sur le dossier, par apport d'une expertise dont nous ne pourrions pas nous doter, du fait de notre taille modeste de cabinet.
- elle augmente le réflexe de consultation de notre client, sur d'autres besoins liés à notre mission principale. La satisfaction de notre client se traduit ainsi par une fidélisation accrue. »

**Pierre Blanc - Expert-Comptable**  
**MIDCENTIV**



# HAYS CONSEIL RH

## UNE SOLUTION SUR MESURE A VOS PROBLEMATIQUES RH

### Recentrez votre stratégie autour de vos collaborateurs

- 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

### Il est souvent délicat de fidéliser et de retenir ses collaborateurs

**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.**

Avant toute chose, il est important de changer le rapport au travail qu'ont vos collaborateurs. Ensemble, nous définirons 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 personnalisée dans laquelle vos salariés se sentiront impliqués.

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.

### Le métier de vos collaborateurs est en constante évolution. Qu'en est-il de leurs compétences commerciales ?

**Le métier de collaborateur est de plus en plus amené à s'impliquer 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.

### Notre équipe dédiée

EXPERTS PSYCHOLOGUES DU TRAVAIL

EXPERTS MANAGERS & DIRIGEANTS

EXPERTS PSYCHOLOGUES-PRATICIENS

EXPERTS PROFESSIONNELS DE LA COMMUNICATION

EXPERTS PROFESSIONNELS RH

Contactez-nous :

T: 01 53 42 53 69

E: [hcrh@hays.fr](mailto:hcrh@hays.fr)

# HAYS

## LE TRAVAIL TEMPORAIRE AUTREMENT

Vous faites face à un accroissement temporaire d'activité ou au départ précipité d'un collaborateur ? Hays détache plus de 1 500 intérimaires par mois. Nous accompagnons nos clients et nos intérimaires à travers 24 spécialisations métiers ou secteurs, notamment en Comptabilité, Social ou Juridique. Nous détachons nos intérimaires qualifiés quelle que soit la nature des projets de nos clients.

### Notre positionnement Travail Temporaire



Profils Qualifiés



Experts



Interim Management

Auprès de nos clients, nous détachons des profils d'employés qualifiés, d'ETAM, d'agents de maîtrise et de cadres.

### Domaines d'intervention

Chaque consultant du département Travail Temporaire de Hays est positionné sur une spécialité métier, doublée d'une expertise en Travail Temporaire. Ils vous accompagnent au travers des spécialités métier ou secteur suivantes :

ADV & LOGISTIQUE

BANQUE & ASSURANCE

CALL CENTRE

FINANCE & COMPTABILITE

INDUSTRIE

JURIDIQUE & CONSEIL

ASSISTANAT & SECRETARIAT

RESSOURCES HUMAINES

### Un niveau de conseil exceptionnel

Nos consultants sont des spécialistes métier, experts du Travail Temporaire et tous positionnés sur une zone géographique spécifique. En fonction de vos besoins, ils sont aussi en mesure de vous conseiller sur de nombreuses problématiques RH ou de vous orienter vers l'un de nos consultants en conseil RH. Au quotidien, nos experts du Travail Temporaire sont là pour :

- Vous accompagner dans toutes les étapes du **processus de recrutement**
- Vous aider à **formuler vos besoins** en compétences
- Optimiser votre **organisation interne**
- **Evaluer les compétences** et comportements professionnels des intérimaires que vous recrutez
- Vous **assister juridiquement** pour toutes questions relatives au recours au Travail Temporaire

### Une qualité de service exemplaire

Satisfaire nos clients (entreprises et intérimaires) avec des standards de qualité régulièrement audités et évalués est le leitmotiv de notre entreprise.

Pour satisfaire cette exigence, notre Responsable qualité audite systématiquement chacune des missions de recrutement qui nous sont confiées et chaque entretien de recrutement que nous réalisons avec nos candidats.

Ainsi, nos clients et candidats reçoivent un questionnaire anonyme portant sur la qualité de service et leur satisfaction quant à notre travail.

Grâce aux 10 000 réponses que nous recevons chaque année, nous améliorons de manière continue notre service, la formation de nos consultants et l'ensemble de nos process internes.

### Un accompagnement juridique et administratif sur mesure

Pour faciliter le recrutement d'un intérimaire, nous proposons à nos clients une assistance administrative et juridique avant, pendant et après sa délégation. Nous répondons à toutes vos questions relatives au bon déroulement de sa mission chez vous :

- Motif de recours
- Durée et renouvellement de la mission
- Souplesse
- Paie
- Casier judiciaire
- Permis de travail et titre de séjour
- Intégration et responsabilité
- Visite médiale
- Tickets restaurant
- Formation
- Gestion sur site

# 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 :

### 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  
Tél. : 06 34 53 08 03  
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: 06 29 88 19 52  
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

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**