



DEVENEZ PLUS COMPETITIF OPTIMISEZ VOTRE CAPITAL HUMAIN

**Analyse RH et rémunérations 2013-2014
Audit & Expertise Comptable**

En partenariat avec :



68^e CONGRÈS DE L'ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES
2, 3, 4 OCTOBRE 2013 - DIJON PALAIS DES CONGRÈS

SOMMAIRE

1^{RE} PARTIE

Recrutement, politiques de rémunérations, management et fidélisation 5

Tendances générales
Un marché du recrutement dynamique 8

Focus Génération Y
Quelles différences avec les autres générations 14

Affiner les politiques de rémunérations
Pour favoriser la performance 16

Management et fidélisation du capital humain
Thèmes majeurs de la profession comptable en France 18

2^E PARTIE

Avis d'experts et grilles de rémunérations 22

Expertise Comptable 24

Audit 27

Social & Juridique 30

Métiers Annexes 34

**DANS UN MARCHÉ AVEC UNE
PENURIE DE CANDIDATS, IL
EST ESSENTIEL DE S'ENTOURER
DE RECRUTEURS EXPERTS DE
VOTRE PROFESSION.**

**HAYS EST LE PREMIER
CABINET DE RECRUTEMENT
A AVOIR DEDIE EN 2001, UNE
SPECIALISATION SUR L'AUDIT
ET L'EXPERTISE COMPTABLE
AU NIVEAU NATIONAL.**

EDITO



Tina Ling
Directeur Général
Hays France & Luxembourg

Chaque année, les publications de Hays apportent aux professionnels des secteurs pour lesquels nous recrutons, un solide éclairage sur les transformations des métiers et des organisations. Ces ouvrages ont pour but de fournir des éléments de réponses quant aux évolutions des méthodes et des process de recrutements.

Plus largement, ils ont pour objectif d'être un véritable guide de vos recrutements. Notre étude de rémunération nationale Hays apporte, quel que soit le secteur, des informations sur les dernières évolutions en termes de rémunération et de process de recrutement.

Le Hays Journal est un magazine semestriel regroupant des sujets d'actualité et des tendances du monde des Ressources Humaines. Enfin, le nouveau rapport réalisé en collaboration avec Oxford Economics donne une vision sur la pénurie chronique de compétences dans 27 grandes économies du monde.

L'analyse RH et rémunérations 2013/2014 pour l'Audit & l'Expertise Comptable s'inscrit dans la lignée de nos précédentes études. Elle a pour vocation de fournir une expertise toujours plus approfondie.



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

Bienvenue dans cette nouvelle édition de notre analyse RH et rémunérations 2013/2014 pour l'Audit & l'Expertise Comptable.

Depuis 4 ans, nous produisons cette étude sur la gestion des ressources humaines dans les cabinets d'Expertise Comptable et d'Audit. Elle consolide les retours d'expérience de nos 27 consultants en France. En plus de vous apporter les tendances salariales par métier, cet ouvrage vous donnera un point de vue sur les pratiques en termes de recrutement, de management et de fidélisation.

l'un destiné aux Experts-Comptables, l'autre à destination des Collaborateurs.

Ces données récoltées nous permettent ainsi de vous présenter un état des lieux précis concernant les éventuelles divergences d'opinion sur des sujets sensibles, liés à la gestion de Collaborateurs.

Plus que jamais, le développement et la performance de votre cabinet passent par l'optimisation du capital humain.

Soyez compétitif !

Nous vous souhaitons une bonne lecture, et espérons que vous trouverez des pistes de réflexion et des axes stratégiques pour les années à venir. Comme toujours, vos commentaires et remarques nous aident à construire nos prochaines éditions. N'hésitez pas à nous contacter : etuderemaec@hays.fr

L'étude, devenue aujourd'hui une référence dans la profession comptable libérale en France, reçoit pour 2013, le soutien du 68^e Congrès des Experts-comptables. Elle accompagne le thème général « Les compétences au service de la performance ». En ce sens, le comité d'organisation a souhaité s'associer à la création de nos deux questionnaires :



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

UNE PROFESSION RESOLUMENT AXEE SUR L'HUMAIN !



Jean-Marie Vial

Rapporteur général du 68^e Congrès de l'Ordre des Experts-comptables Dijon, Octobre 2013

Vous avez été très nombreux à répondre aux différentes enquêtes qui ont été conduites par la société HAYS en collaboration avec l'équipe organisatrice du 68^e Congrès. En ma qualité de rapporteur général, je voulais vous remercier de votre implication.

La possibilité de recueillir les opinions et attentes que vous exprimez ou que vous ressentez dans le cadre de votre exercice quotidien, constitue une richesse inestimable pour celui qui est en charge de trouver la meilleure adéquation entre vos souhaits et les thématiques que nous vous proposerons dans les conférences et les ateliers, qui structureront la partie intellectuelle du 68^e Congrès.

Nous avons orienté les thèmes de réflexion qui vous seront proposés, sur les aspects pratiques de l'exercice professionnel et nous avons conçu des outils qui vous permettront une mise en œuvre pragmatique des solutions proposées ou des réflexions engagées.

Les travaux que nous vous conseillons de partager nous plongent dans ce qui est le plus évident, mais aussi le plus complexe de notre statut de chef d'entreprise ; sortir du quotidien qui nous submerge parfois, pour jeter un regard prospectif sur l'évolution de nos cabinets et sur l'adéquation des compétences des femmes et des hommes qui nous accompagnent.

Il faudra alors faire les bons choix en matière d'accompagnement - formation. Nous pouvons aussi admettre que l'engagement d'une réflexion stratégique aboutisse à la recherche de compétences nouvelles et complémentaires. Il faudra alors savoir définir les profils et savoir recruter.

Les animateurs des conférences et des ateliers ont eu à cœur de vous faciliter la tâche. Les partenaires du Congrès sont dans le même état d'esprit.

Les informations que vous nous avez communiquées en participant à l'enquête HAYS ont été une précieuse source d'inspiration. Merci.



Laurent Fournier

Président du Conseil Régional de l'Ordre des Experts-comptables Région Bourgogne / Franche-Comté

La capacité des cabinets à trouver sur leur bassin d'emploi des Collaborateurs compétents, en adéquation avec leur besoin, constitue une condition essentielle à leur développement ; cela reste aussi vrai pour nos entreprises clientes.

A cet effet, les cabinets doivent piloter les parcours professionnels des Collaborateurs et anticiper leur politique de ressources humaines ; cela doit se traduire par la maîtrise des

outils et techniques de management des ressources humaines, du recrutement à l'insertion, au développement des compétences par la formation et à l'instauration d'un dialogue social serein.

Au demeurant, cette appropriation constitue un formidable levier pour des missions nouvelles et qui correspondent à une réelle attente de nos clients TPE/PME dans la propre gestion de leur personnel ; ainsi nous devrions devenir les DRH de nos clients.

Au-delà de la technique se pose pour les cabinets la question cruciale de son attractivité. S'il est indéniable que la profession dispose d'atouts - diplôme de très haut niveau, diversité des modes d'exercice et des métiers, spectre très large des missions, reconnaissance par son environnement, profession portée par des valeurs supérieures - encore faut-

il faire partager aux plus jeunes nos certitudes et les convaincre des opportunités et de l'intérêt de nos métiers.

Mais aussi s'interroger sur les freins qui peuvent conduire certains d'entre eux à préférer d'autres voies ou d'autres filières : niveau de rémunération, image véhiculée, (in)compréhension des évolutions sociétales qui marquent les plus jeunes.

Les Experts-comptables ont bien mesuré ces enjeux en inscrivant leur 68^e congrès sous le thème de « la compétence au service de la performance », manifestation majeure de notre profession qui offrira aux confrères d'une part des temps utiles de réflexion sur ces sujets au travers des multiples ateliers et séances plénières et d'autre part la possibilité de rencontrer tous les acteurs partenaires et prestataires des cabinets et clients.



Catherine Dumont

Présidente du Conseil Régional de l'Ordre des Experts Comptables Région de Montpellier

Financement, innovation, RH... Nos clients attendent de la profession un accompagnement élargi et notre devoir est d'y répondre.

Pour cela, nous devons impérativement entretenir et développer les compétences au sein de nos cabinets, recruter et fidéliser. L'importance du facteur humain est déterminante pour maintenir notre place de premier conseil des dirigeants et des entreprises qui souffrent de la situation économique.

Notre profession recrute mais le processus est actuellement plus compliqué car les candidats sont attentistes, attendant une meilleure conjoncture pour se positionner.

Par ailleurs, hormis pour les formations en alternance que nous privilégions beaucoup, les confrères exigent des candidats une première expérience.

Au-delà de la compétence technique qui est un pré-requis de base pour travailler chez nous, il faut dorénavant montrer une forte aptitude relationnelle, beaucoup d'écoute et une adaptation permanente aux diverses situations des entreprises et modifications réglementaires.

Des outils ont été créés pour accompagner les cabinets dans leur conduite des RH. C'est ainsi, par exemple, que nous avons élaboré un outil de gestion prévisionnelle des ressources humaines dont les résultats sont très positifs.

La profession, c'est plus de 130 000 personnes, femmes et hommes, au service des entreprises, des organisations et de l'économie.

RH et accompagnement des clients, voici les préoccupations quotidiennes qui nous animent.





Charles-René Tandé

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

Diversifier les profils, un enjeu majeur pour l'avenir de nos cabinets.

La crise et l'augmentation emploi auraient pu constituer une opportunité pour élargir notre gisement de Collaborateurs potentiels. Ce n'est pas le cas, les cabinets continuent à rencontrer des difficultés à recruter.

Force est de constater que malgré tous les efforts déployés, la profession comptable n'a pas encore réussi à combler son déficit d'image. L'IFEC continuera donc à agir pour valoriser l'image de la profession et fournir aux cabinets des outils pour les aider à recruter et à fidéliser leurs Collaborateurs.

Le rôle de l'IFEC est également d'être vigilant et de peser sur les grands débats en cours en France et en Europe concernant l'avenir de nos métiers. C'est d'ailleurs de l'évolution de ceux-ci que pourrait venir une partie de la solution à nos difficultés à attirer de nouveaux Collaborateurs.

En effet, si nos métiers traditionnels peuvent faire peur à la grande majorité des étudiants, la diversification de nos missions doit nous permettre de toucher des talents que nous n'approchions pas jusqu'alors.

Cette politique de diversification des profils est mise en œuvre depuis quelques années par certains cabinets membres de l'IFEC qui ont déployé de longue date une démarche de recrutement ambitieuse et ouverte à des compétences variées.

Nous sommes persuadés du bien-fondé de cette démarche d'ouverture mais, revers de la médaille, il faudra s'habituer, là aussi, à être en concurrence avec d'autres professions.

Dans ce contexte, nos valeurs d'éthique et de qualité doivent être, plus que jamais, mises en avant.

La 3^e édition du Salon Social et RH de l'IFEC qui se tiendra à Lyon le 7 février 2014 devrait être l'occasion pour les dirigeants de cabinets d'échanger notamment sur les bonnes pratiques en matière de recrutement, de fidélisation et de motivation des salariés.



Jean-Luc Mohr

Président de Experts-comptables et Commissaires aux Comptes de France

La profession comptable est entrée depuis plusieurs mois dans une zone de turbulences importantes pour ses deux métiers que sont l'Expertise Comptable et le Commissariat aux comptes (« choc de simplification », réforme européenne de l'audit, rapports parlementaires...).

Ces attaques à répétition nous poussent à repenser une partie de nos modèles économiques et – à mon sens – à remettre au cœur de la stratégie des cabinets l'Homme et ses compétences : les Ressources Humaines redeviennent ainsi un enjeu stratégique majeur pour continuer à créer de la valeur pour le client et le cabinet.

En matière de gestion de ressources humaines, les cabinets doivent ainsi se positionner plus particulièrement dans le domaine du recrutement et de la fidélisation de leurs Collaborateurs tout en étant particulièrement vigilants quant au fait de toujours disposer d'une équipe adaptée aux besoins de leur clientèle et réactive.

Dans la période difficile que nous traversons, si les compétences professionnelles resteront naturellement l'une des qualités essentielles attendues lors d'un recrutement, la capacité à exécuter efficacement les missions (avec élan et rigueur) sera également déterminante. Les profils recherchés devront ainsi avoir l'aptitude à générer des progrès permanents dans les travaux en faisant preuve de curiosité et de créativité afin d'y intégrer l'ensemble des opportunités de productivité qu'offrent aujourd'hui les innovations technologiques.

Dans ce contexte, les recrutements ne sont pas simples tant pour l'employeur que pour les futurs employés et une partie de la différence se fera sur le plan relationnel qui sera, de plus en plus, la pierre angulaire de toutes les relations professionnelles.

Enfin, il y a lieu de ne pas sous-estimer les besoins actuels des cabinets en Collaborateurs ayant de réelles capacités de développement commercial et maîtrisant des langues étrangères. Ce dernier facteur est plus important qu'il n'y paraît car la profession s'ouvre de plus en plus et notamment à l'international.

Il appartient donc aux futurs candidats d'intégrer ces paramètres dans leur candidature et aux cabinets d'être conscients des changements d'univers que nous connaissons aujourd'hui. Ce n'est qu'à ce prix que notre profession gardera une croissance saine... et durable.



PARTIE 1

RECRUTEMENT, POLITIQUES DE REMUNERATIONS, MANAGEMENT ET FIDELISATION

INTRODUCTION



Définition des termes utilisés

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

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

Le terme de Génération Y correspond, dans cette étude, aux Collaborateurs se situant dans la tranche d'âge de 18 à 28 ans.

Quatre thèmes importants abordés :

1. Tout d'abord, nous dégagerons les grandes tendances de recrutement pour l'année 2012/2013 :

- **volume de recrutement (salariés et contrats de professionnalisation),**
- **profils recrutés (métiers, formations, niveaux de compétences attendus),**
- **nouveaux besoins émergents pour vos cabinets.**

Les process de recrutement seront détaillés afin de vous préparer au mieux à cette étape décisive (vecteurs de recherche, durée, attractivité d'un poste, valeurs du cabinet).

2. Puis, nous exposerons quelques écarts de perception entre la Génération Y et la population générale.

3. Ensuite, nous aborderons l'évolution des pratiques de rémunération en cabinet, au travers de la généralisation des parts variables.

4. Enfin, nous vous donnerons les clés pour un management optimum de vos équipes :

- **l'importance de l'entretien annuel dans l'investissement des Collaborateurs,**
- **quelques conseils pour mieux fidéliser dans le temps vos Collaborateurs.**

Méthodologie

Cette analyse RH & rémunérations 2013/2014 a été réalisée avec le support d'une enquête effectuée entre avril et juillet 2013. Elle a été administrée auprès d'une base de 13 000 Experts-comptables et 11 250 Collaborateurs / salariés. Cette enquête portait sur les recrutements effectués depuis juin 2012.

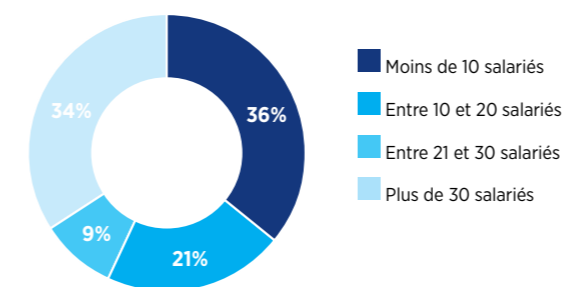
42,8% des répondants Collaborateurs ont entre 28 et 38 ans, 25,7% ont entre 18 et 28 ans (Génération Y), 23% ont entre 38 et 50 ans et 8,6% ont plus de 50 ans.

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

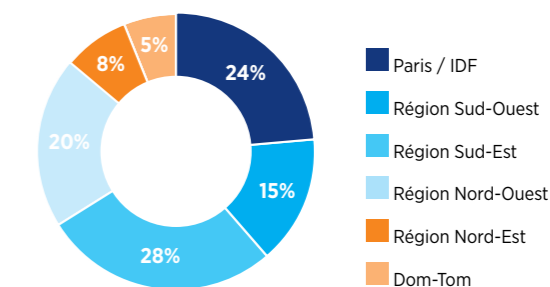
PROFIL DES RÉPONDANTS

Experts-comptables

Quelle est la taille de votre cabinet (en nombre de salariés) ?

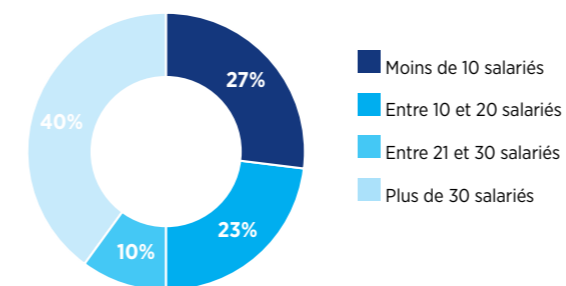


Dans quelle région travaillez-vous ?

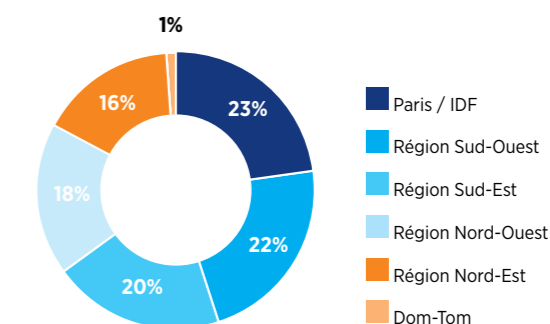


Collaborateurs

Quelle est la taille de votre cabinet (en nombre de salariés) ?



Dans quelle région travaillez-vous ?



TENDANCES GENERALES

UN MARCHE DU RECRUTEMENT DYNAMIQUE



76% des Experts-comptables interrogés ont recruté en 2012/2013

La région Sud-Est occupe la première place du podium des Experts-comptables ayant intégré de nouveaux Collaborateurs (82% des personnes interrogées). Suivis par le Nord-Ouest (2^e position) et le Nord-Est (3^e position). Parmi les régions ayant le moins recruté, nous trouvons Paris / Ile-de-France et le Sud-Ouest (respectivement à 67,1% et 66,7%).

51% des Experts-comptables interrogés ont embauché des contrats d'apprentissage ou de professionnalisation

L'alternance et les contrats de professionnalisation sont des modes de recrutement à part entière. Au-delà de la compensation totale des charges patronales, ces formes de recrutement garantissent, pour l'Expert-comptable, une formation précise pour ses futurs salariés.

La vie et la culture du cabinet sont décryptées par le salarié, et le recruteur joue la carte de la sécurité en intégrant, par la suite, une personne adaptée aux besoins de la structure.

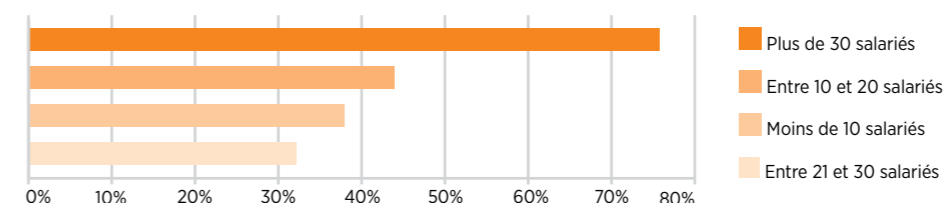
Cependant, professionnaliser un jeune en lui apprenant concrètement un métier nécessite d'y consacrer du temps, car les apprentis de niveaux Bac, BTS ou Bac +3 exigent un niveau d'encadrement élevé.

Cela relève autant des qualités et compétences des « tuteurs », que de l'organisation du cabinet. Ce type de contrat plaît surtout aux structures de plus de 30 Collaborateurs.

Quelles différences entre contrat d'apprentissage et contrat de professionnalisation ?

CONTRATS	CIBLES	CONTRATS DE TRAVAIL	ENSEIGNEMENTS	FORMATIONS
Apprentissage	16-25 ans encore scolarisés	CDD renouvelable plusieurs fois (un à trois ans)	BEP, CAP, DUT, BTS, Master...	CFA (Centre de Formation d'Apprentis)
Professionnalisation	16-25 ans hors cursus scolaire - demandeurs d'emploi - salariés en CDI	CDD ou CDI (6 mois à un an)	Certificats de Qualification Professionnelle : formations reconnues par les branches professionnelles	Facultés, écoles, centres privés...

Embauches de contrats d'apprentissage et/ou de professionnalisation selon la taille des cabinets



Recruter : une difficulté à faire évoluer en interne les Collaborateurs

Depuis 3 ans, et malgré un contexte économique peu réjouissant, plus de 1 cabinet sur 2 continue à créer de l'emploi.

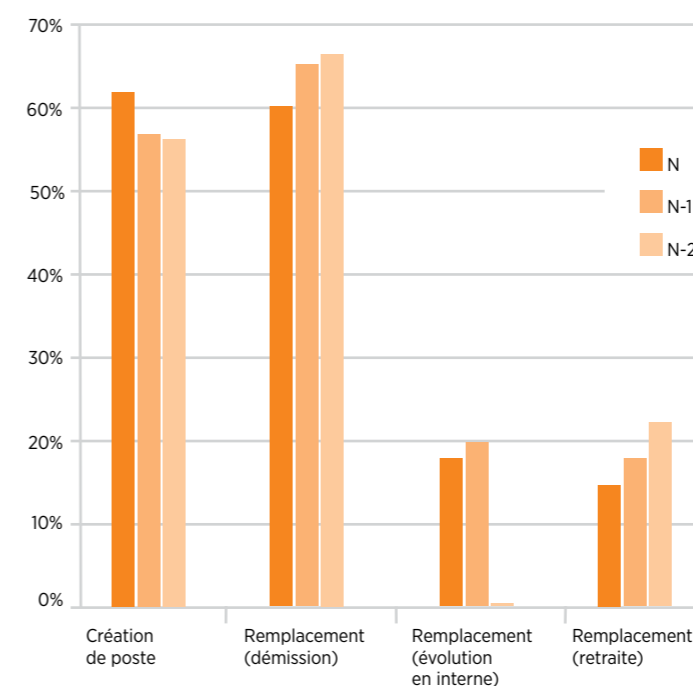
61% des créations de postes illustrent la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences pour faire face aux fortes attentes des clients. Normes comptables, gestion de patrimoine, juridiques, paies, audit ; autant de domaines où il est important de se doter de solides savoir-faire.

Un turnover un peu plus faible

Premier constat, le turnover des salariés se fait moins ressentir que l'année précédente. En effet, seulement 27% des Collaborateurs sondés (contre 37% en 2011) ont changé de poste au cours des 12 derniers mois. Parmi cette population, il est également à noter que 20% d'entre eux ont quitté leur fonction au bout d'un an et un tiers au bout de 2 ans.

L'ancienneté la plus faible sur un même poste étant sur les métiers en Audit et la plus forte étant sur les métiers en Social et en Juridique.

Raisons des recrutements – quelles évolutions depuis 3 ans ?



« Recruter un Collaborateur est une opération longue, prenante, risquée et coûteuse. Même si nous sommes bien entourés pour y parvenir, ce qui nous permet de mettre le maximum de chances de notre côté, il faut presque à tout prix empêcher le départ de valeurs du cabinet vers d'autres cieux.

De nombreux paramètres influent pour y parvenir : rémunération attractive, évolution de carrière, ambiance au travail, qualité des locaux, clarté des décisions prises...

Notre cabinet, avec un « turnover » assez faible, tente de répondre au mieux à cette problématique. Il nous faudra continuer sur cette voie pour poursuivre notre évolution harmonieuse. »

Eric Decurninge
Expert-comptable Associé
COFIDEST



Objets des recherches : des formations pointues et des spécialistes.

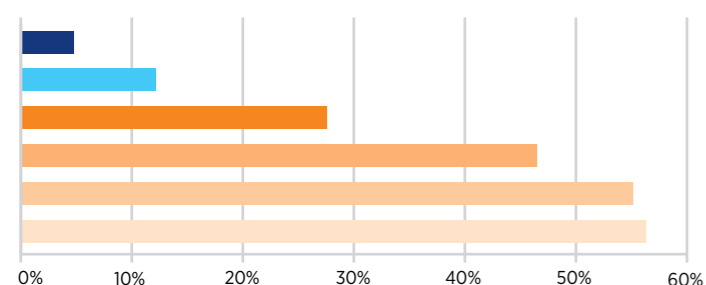
En matière de formations ciblées par les Experts-comptables, nous observons certaines disparités, notamment liées à la taille des cabinets. Si la majorité (70%) des structures de plus de 30 salariés ont embauché des profils Bac +5 comptables, ce fait ne concerne que 20% des cabinets de moins de 10 personnes.

Autre constat, le Diplôme d'Expertise Comptable (DEC mémorialiste ou diplômé) est la formation la plus recherchée par les cabinets de 21 à 30 personnes.

Concernant les formations non-comptables, les écoles de commerce et les Masters représentent pour leur part, près de 36% des profils recrutés pour l'ensemble des cabinets.

De nouvelles formations plus pointues voient le jour dans des domaines où le besoin est important. Des licences professionnelles « gestion de la paie » par exemple, existent pour former des Collaborateurs à cet environnement.

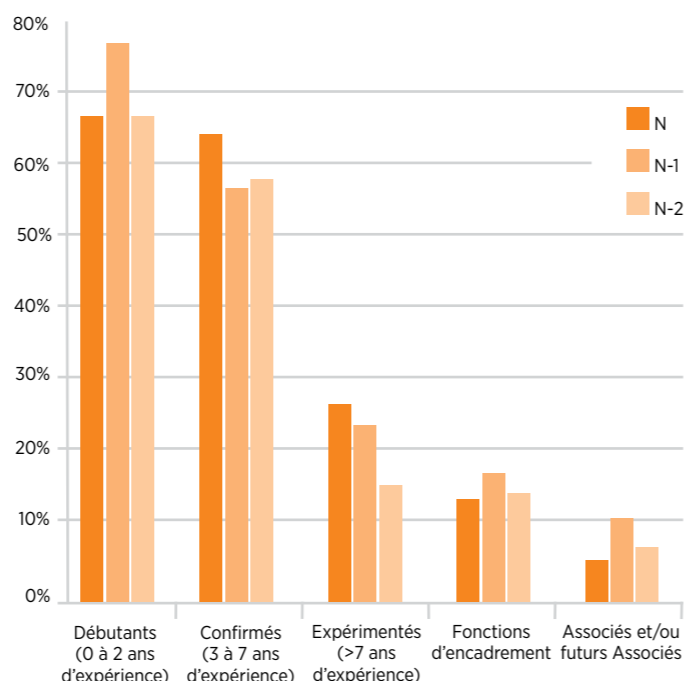
Formations recherchées par les Experts-comptables



- CAP, BP, Bac pro
- DEC (Mémorialiste ou DEC validé)
- Experts-comptables stagiaires
- Bac + 5 : master CCA, DESCF, DSCG
- Bac + 2 : BTS, DUT, DPECF
- Bac + 3 : licence, licence professionnelle, DECF, DCG

Autre constat, nous observons davantage de profils confirmés recrutés (catégories 3 à 7 ans et plus de 7 ans d'expérience), comparativement aux 2 années précédentes. Cela traduit un fort niveau d'exigence de la part des cabinets concernant le degré d'autonomie et la gestion de dossiers complexes demandée par les clients.

Niveaux d'expérience recherchés – quelles évolutions sur 3 ans ?



Les recrutements en 2012/2013

- **L'expertise : la majorité des recrutements**
- **L'audit : en baisse de 40% par rapport à l'année dernière**
- **Le social : en hausse de 15% par rapport à l'année dernière**

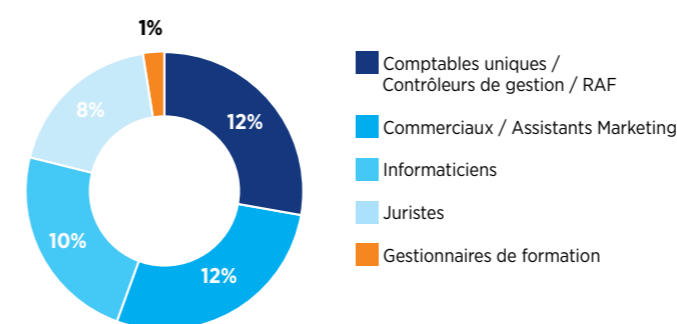
A noter qu'il existe une véritable corrélation entre la taille des cabinets et la diversité des métiers recrutés. Une taille conséquente engendrera également des embauches plus importantes sur les fonctions audit, social et juridique.

De nouveaux métiers « supports » en cabinet

Les grandes fonctions « Commercial & Marketing » ont connu la croissance la plus significative en matière de recrutement depuis l'année dernière (12% contre 2%).

Par ailleurs, d'autres professions ont été citées, à savoir : Spécialiste en conduite du changement et en optimisation des organisations, Directeur des Ressources Humaines, etc.

Nouveaux métiers pour les besoins internes du cabinet

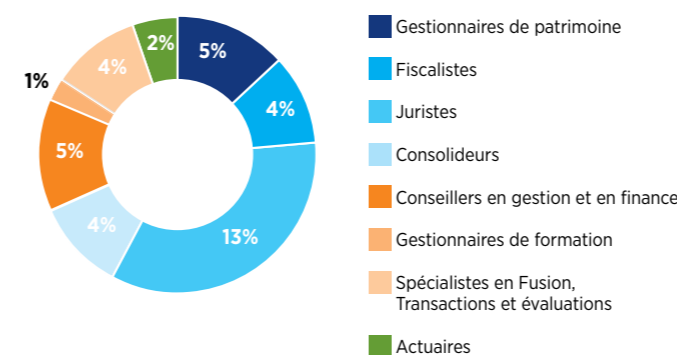


Les nouveaux métiers opérationnels

Afin de répondre à des attentes de plus en plus complexes de la part des clients, les cabinets ont dû intégrer l'année passée des profils disposant de solides compétences dans une multitude de domaines.

La sensibilité juridique par exemple, avec la complexité du droit des affaires, devient cruciale pour répondre aux attentes des clients. Outre ces différents métiers, nous avons également observé l'émergence de nouvelles fonctions, telles que les Ingénieurs qualité / Economiste ou les Conseillers aux comités d'entreprises.

Nouveaux métiers pour répondre aux besoins des clients

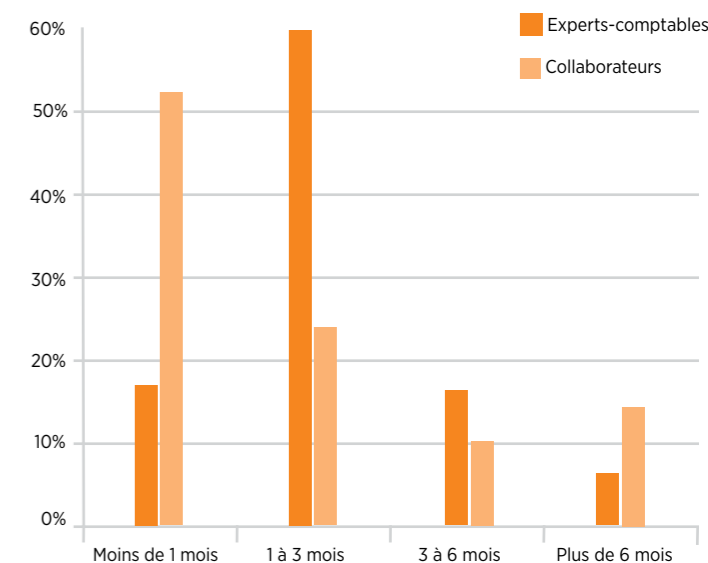


Comprendre l'étape de recherche si difficile pour les Experts-comptables

Si la durée consacrée par les Collaborateurs à leur recherche d'emploi demeure identique par rapport à l'année dernière, le temps alloué par les Experts-comptables / recruteurs pour trouver la bonne personne s'est considérablement allongé. (17% des Experts-comptables ont mis moins d'un mois pour trouver un salarié, contre 45% l'année dernière).

Un des facteurs pouvant expliquer cet allongement est le recours plus faible à une aide externe dans le processus recrutement.

Durée de recherche d'emploi / recherche de Collaborateurs

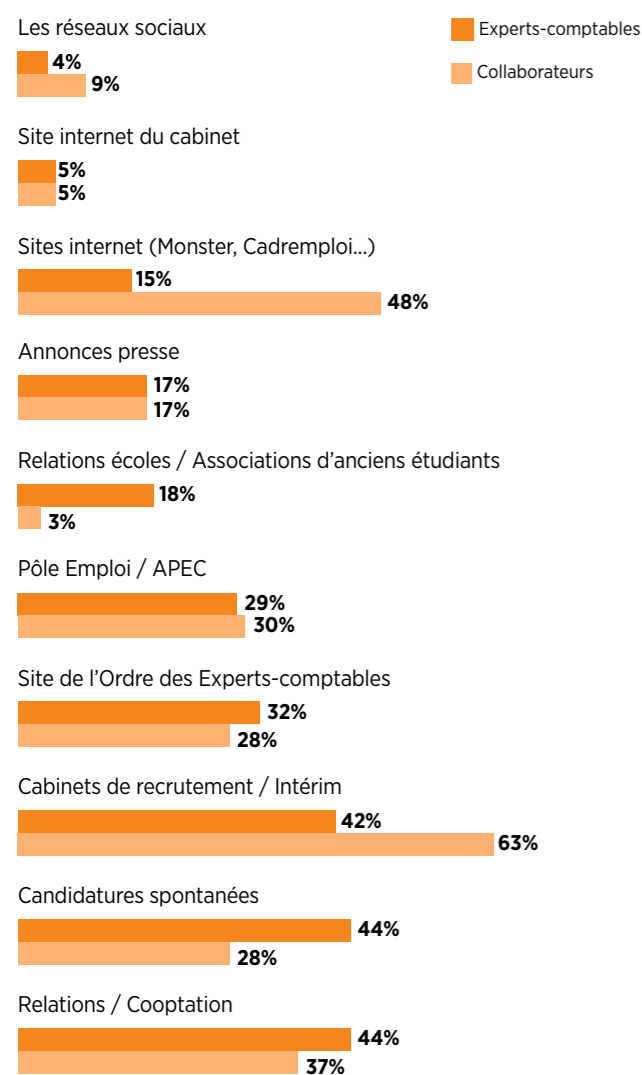


Comprendre l'étape de recherche si difficile pour les Experts-comptables (suite)

Pour optimiser leurs recherches de nouveaux Collaborateurs, peu de changements constatés depuis l'année dernière, si ce n'est un recours moins important pour les Experts-comptables au Pôle Emploi / Apec, Relations écoles ou Annonces presse.

Néanmoins, selon la taille des villes, certaines disparités ont été mises en exergue. Concernant le facteur « candidatures spontanées », si 3 cabinets sur 10 situés dans les grandes villes y ont recours, dans les petites et moyennes agglomérations, ils sont plus de 50% à utiliser ce vecteur. Cependant, les cabinets de recrutements / Interim sont davantage sollicités dans les petites villes.

Vecteurs de recherche d'emploi vs recherche de Collaborateurs

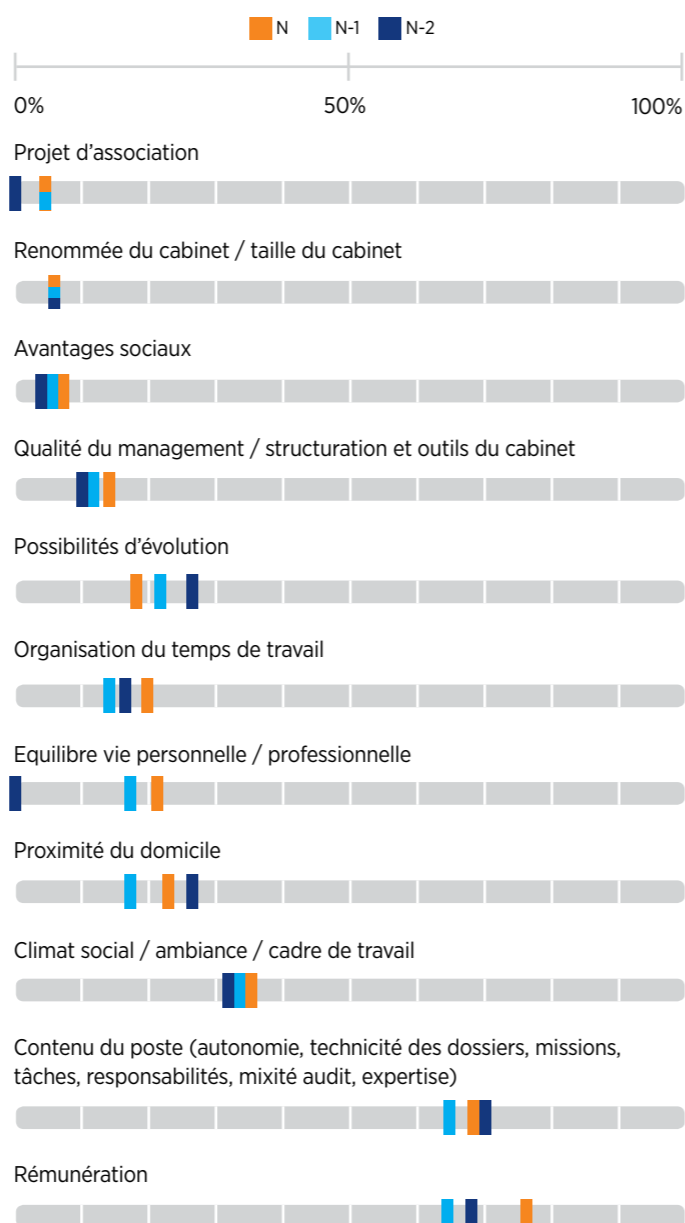


L'attractivité d'un poste facilite le recrutement

Sur le graphique ci-dessous consacré à la perception des Collaborateurs sur 3 années consécutives, nous observons que la rémunération et le contenu du poste demeurent toujours les deux principaux critères d'attractivité d'un poste.

En revanche, deux autres critères affichent une petite progression : la qualité du management et l'organisation du temps de travail. A noter que les Collaborateurs semblent accorder moins d'importance aux possibilités d'évolution.

Evolution des critères d'attractivité d'un poste - perception du Collaborateur / Salarié



Globalement, les Collaborateurs et les Experts-comptables sont en accord sur les principaux critères de choix d'un poste (rémunération, contenu du poste, climat social, équilibre vie privée / vie professionnelle, etc.), excepté sur les quatre critères suivants :

Les Experts-comptables accordent plus d'importance aux critères « Renommée du cabinet » et « Possibilités d'évolution », alors que les Collaborateurs allouent, eux, plus d'importance aux critères « Qualité du Management » et « Proximité du domicile ».

« Manque d'attractivité de la profession avec déficit d'image, inadéquation des cursus de formation avec les besoins des cabinets, surabondance des offres dans certaines régions comme l'Île-de-France, captation des « juniors » à la source par les grands cabinets... La liste est longue concernant les facteurs qui favorisent la pénurie et un turnover élevé sur les profils les plus recherchés au sein de la grande majorité des cabinets, qui ont toujours autant de mal à attirer et retenir des candidats de qualité.

Dans ce contexte, cabinets petits et moyens ont tout intérêt à faire valoir leurs différences... avec la mise en place d'une démarche de Responsabilité Sociétale (RS) sincère et structurée.

Sans parler des bénéfices en matière de performance et d'innovation, la RS est un véritable facteur d'attractivité, principalement des jeunes diplômés, qui ont les attentes de la génération Y ou C dont ils sont le fer de lance (équilibre vie privée/vie professionnelle, management transversal, responsabilisation rapide, éthique et respect de l'environnement...) et/ou ont été largement sensibilisés à ces sujets dans le cadre de leur cursus.

Au-delà, la RS constitue un véritable outil de fidélisation à travers l'implication des Collaborateurs dans les processus décisionnels, l'application de valeurs choisies collectivement, le refus des logiques court-termistes... En clair : parce qu'elle restaure le sens et la reconnaissance ! »

Michel Gire
Vice-Président
Baker Tilly, France



Les Collaborateurs recherchent des valeurs claires

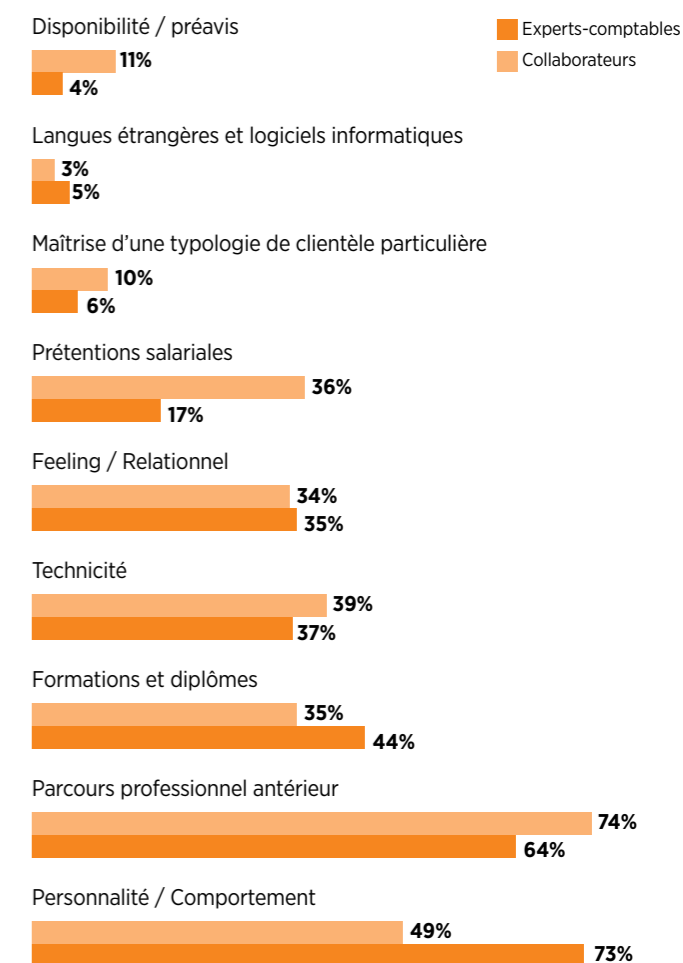
Outre les critères d'attractivité, les valeurs du cabinet apparaissent également comme des facteurs que les Collaborateurs prennent en compte pour choisir un poste. Par exemple, la satisfaction client est une valeur d'entreprise importante pour la future structure qu'ils intégreront.

Les cabinets doivent par conséquent veiller à ce que ces valeurs soient bien communiquées auprès de leurs salariés. D'après notre enquête, seulement 51% des Collaborateurs interrogés affirment connaître les valeurs de leur entreprise.

Des perceptions divergentes sur les critères de sélection

Choisir un nouveau Collaborateur n'est pas une chose facile. Le choix repose sur un certain nombre de critères qui divergent selon l'expérience en matière de recrutement.

Critères de recrutement des Experts-comptables vs perception de ces critères par les Collaborateurs



FOCUS GENERATION Y

QUELLES DIFFERENCES AVEC LES AUTRES GENERATIONS

Mieux comprendre la « Génération Y », est l'une des priorités des Experts-comptables. Ces salariés de tranche d'âge 18 à 28 ans, composent aujourd'hui une partie importante des effectifs. Mieux les comprendre pour mieux les manager et pour optimiser leur investissement et leur épanouissement est un enjeu fort.

Cependant, peu de différences sont constatées entre cette génération Y et l'ensemble des Collaborateurs interrogés lors de cette étude.

Légende :

Éléments plus important à leurs yeux, par rapport à la globalité des réponses

Éléments moins important à leurs yeux, par rapport à la globalité des réponses



Turnover plus rapide (71% ont changé sous 2 ans)



Niveau d'engagement : aucune différence à noter par rapport à la population totale interrogée.

Facteurs motivant un changement de poste



La rémunération (81%)



Meilleur équilibre vie privée / vie professionnelle

Moyens de recherches d'un poste



Candidatures spontanées (33%)



Relation / cooptation (32%)



Annonces presses (8%)

Facteurs d'attractivité



Contenu du poste (80%)



Possibilités d'évolution (23%)



Proximité du domicile

Proximité Manager / équipe



Capacité du Manager à faire des retours constructifs (48%)



Importance des réunions d'équipes hebdomadaires (20%)



Participation à des événements non professionnels (14%)

Critères d'évaluation retenus pour les entretiens annuels



Qualité des travaux rendus (58%)



Evolution de l'autonomie (31%)



Rendement / honoraires



Anticipation et force de proposition pour les clients



Salaire / évolution de salaire (68%)



Evolution et plus d'autonomie (36%)



Formations / préparations aux examens (23%)



Animation de la vie du cabinet (17%)



Meilleur équilibre vie privée / vie professionnelle



Implication dans la stratégie du cabinet

« Désormais, le recrutement au sein de notre cabinet, se fait en ayant recours aux services de professionnels, comme Hays. En effet, le manque de temps et de compétences peut engendrer de lourdes conséquences.

Par contre, lors des entretiens, nous élargissons notre discussion vers des sujets qui ne sont absolument pas techniques. L'idée étant de cerner le personnage et sa personnalité afin de voir s'il est sensible à des notions telles que l'ambiance au sein d'un cabinet ou la communication. En effet, ce sont deux notions que nous travaillons beaucoup.

Plus que le salaire, même s'il est essentiel, les candidats sont de plus en plus sensibles à ces arguments. Nous avons d'ailleurs des candidatures spontanées qui arrivent grâce à cette bonne réputation et nous n'avons parallèlement eu que très peu de turnover en 10 ans d'existence (2 départs dont 1 pour rapprochement familial). »

Patrice Guingand
Expert-comptable
Cabinet PERROT & GUINGAND



AFFINER LES POLITIQUES DE REMUNERATIONS POUR FAVORISER LA PERFORMANCE



Sur quelles bases le salaire est-il déterminé ?

D'une manière générale, les salaires sont ajustés annuellement pour chaque Collaborateur en fonction de la performance obtenue, du nombre d'années d'expérience dans le poste, du niveau de connaissances, du potentiel de progression, etc. Sans changement sur les dernières années, les trois principaux critères que va prendre en compte un Expert-comptable pour définir la rémunération sont :

1. Le niveau d'expérience et les compétences du salarié
2. Les grilles de salaires internes
3. Les grilles de rémunérations du marché

Deux critères différents par rapport à 2011-2012.

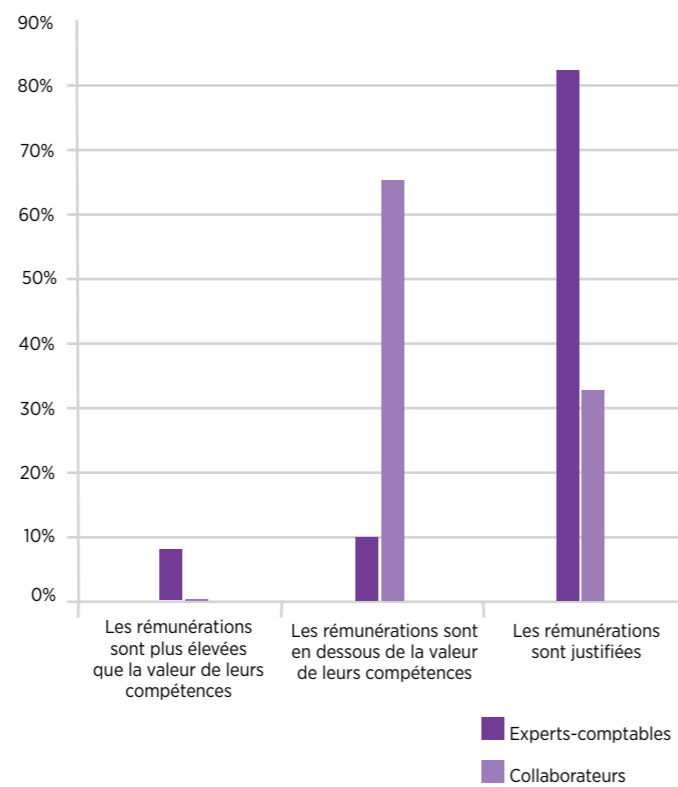
La rentabilité : ¼ de plus d'Experts-comptables considère la rentabilité d'un salarié comme critère important.

La formation est moins citée : elle n'est plus une garantie de qualité. Des critères de personnalité apparaissent, comme par exemple l'investissement, la motivation, le sérieux et l'implication.

Les rémunérations sont-elles justes ?

Sans surprise, encore des différences de perceptions entre Experts-Comptables et Collaborateurs au niveau du rapport rémunérations vs compétences. En 2011-2012, 43% des Collaborateurs trouvaient leur rémunération justifiée contrairement à aujourd'hui (33%). En cause sans doute, le ralentissement de l'économie, vécu par les clients qui se répercute sur l'activité des cabinets, entraînant un gel des rémunérations.

Les rémunérations sont-elles justes ?

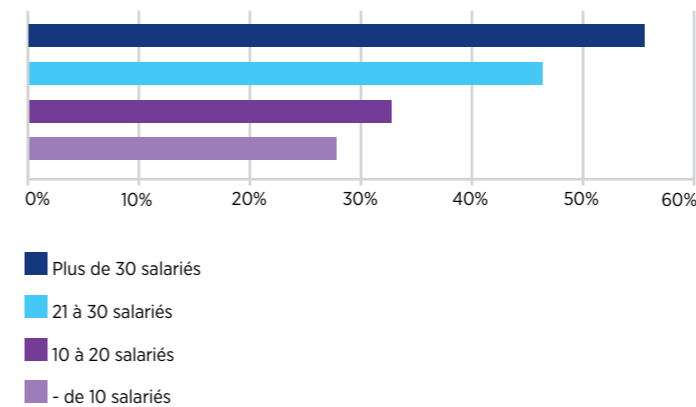


38% des Experts-comptables proposent une rémunération variable à leurs Collaborateurs.

Bonus, primes, parts variables sont utilisés dans les cabinets pour favoriser la performance et donc accroître le chiffre d'affaires. Elle reste un élément de motivation important à court terme (une année ou moins).

A noter qu'il existe des disparités en fonction de la taille des cabinets.

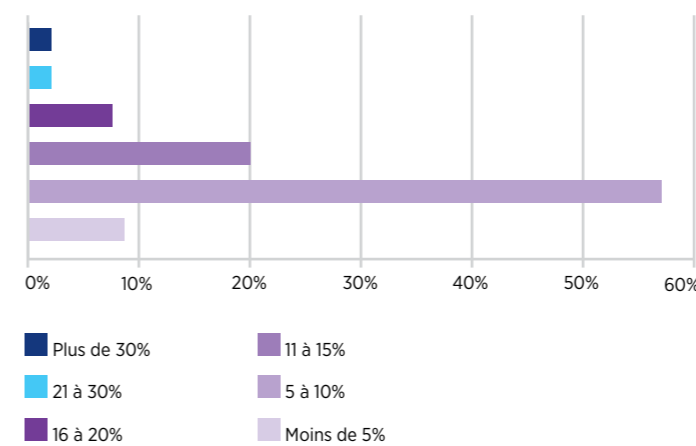
Cabinets proposant une part de variable - Différence selon la taille des cabinets



67% des Experts-comptables proposent une part variable qui se situe à moins de 10% du salaire fixe.

Il est intéressant de souligner qu'au-delà des grands cabinets de plus de 30 personnes, les plus petits cabinets sont les plus généreux et peuvent proposer plus de 20% de leur rémunération en part variable.

Part de variable proposée par les cabinets



La part de rémunération variable dans les cabinets est un outil de motivation qui est utilisé encore avec parcimonie. Si l'exercice de cette profession réglementée freine la mise en place de telles politiques, certains cabinets réussissent à motiver leurs Collaborateurs efficacement avec des primes sur objectifs principalement basées sur l'investissement et l'engagement.

Sur quelles bases le variable est-il proposé ?

Les cabinets ont recours à trois principales composantes pour définir la rémunération variable :

1. La prime sur objectif individuel : le plus souvent un pourcentage du montant hors taxes des honoraires encaissés par le Collaborateur.

2. La prime sur nouvelle clientèle

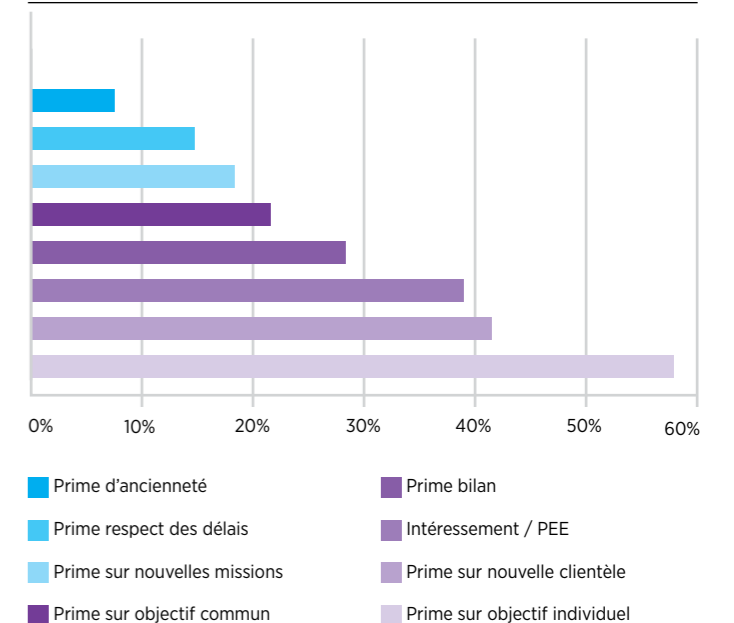
3. L'intéressement / PEE

Quelques précisions peuvent être apportées : Les cabinets de 21 à 30 personnes proposent majoritairement de l'intéressement / PEE (à 60%).

Dans les cabinets de 10 à 20 personnes, la prime pour le respect des délais et la prime sur nouvelles missions l'emportent, à plus de 22% pour la première et plus de 30% pour la seconde.

Certains de nos clients proposent également à leurs salariés des primes qualités qui répondent aux exigences en termes de services rendus aux clients dans l'exercice d'une profession libérale.

Composantes des parts variables



MANAGEMENT ET FIDELISATION DU CAPITAL HUMAIN

THEMES MAJEURS DE LA PROFESSION COMPTABLE EN FRANCE

Un salarié épanoui est un client satisfait

Dans un environnement économique complexe, au-delà de l'établissement de leurs comptes annuels, les clients des cabinets ont des attentes fortes en termes de conseil, d'efficacité, de sécurité et de fiabilité des missions.

Dans ce contexte, l'Expert-comptable est de plus en plus sensible à l'encadrement des équipes, à leur niveau d'investissement et aux outils de fidélisation pour attirer et garder les talents.

Quels leviers pour un management des équipes optimum ?

Comme l'année dernière, la qualité d'écoute et la disponibilité des Managers font l'unanimité tant auprès des Experts-comptables que des Collaborateurs. La base d'un bon management des Collaborateurs repose sur une communication claire sans ambiguïté.

« 82% des Experts-comptables font passer des entretiens annuels à leurs salariés »

Il est important de considérer que dans les cabinets de petite taille, les Collaborateurs se sentent moins investis et c'est aussi là où l'on retrouve le moins d'entretiens annuels.

C'est à travers un dialogue constant avec les Collaborateurs que les Experts-comptables anticipent les besoins des clients et répondent au mieux à leurs attentes.

« Face aux enjeux de la profession, AFE construit depuis plusieurs années une véritable stratégie d'entreprise. AFE a la volonté de passer d'un cabinet « répondant » aux demandes précises des clients à un cabinet « proposant » une offre de services complète et innovante. Pour cela, notre offre doit répondre aux besoins de nos clients avec proximité, efficacité et qualité mais aussi les anticiper, les créer et se préparer aux attentes de demain.

Nos équipes sont au cœur de la démarche. Aussi, pour réussir, nous construisons une politique Ressources Humaines qui vise à favoriser l'adaptabilité, l'implication et l'adhésion de nos salariés tout en répondant à la stratégie globale de notre entreprise.

La gestion des compétences est l'élément clef de cette politique et c'est par cette étape que nous commençons. Nous devons avoir une connaissance parfaite de nos équipes :

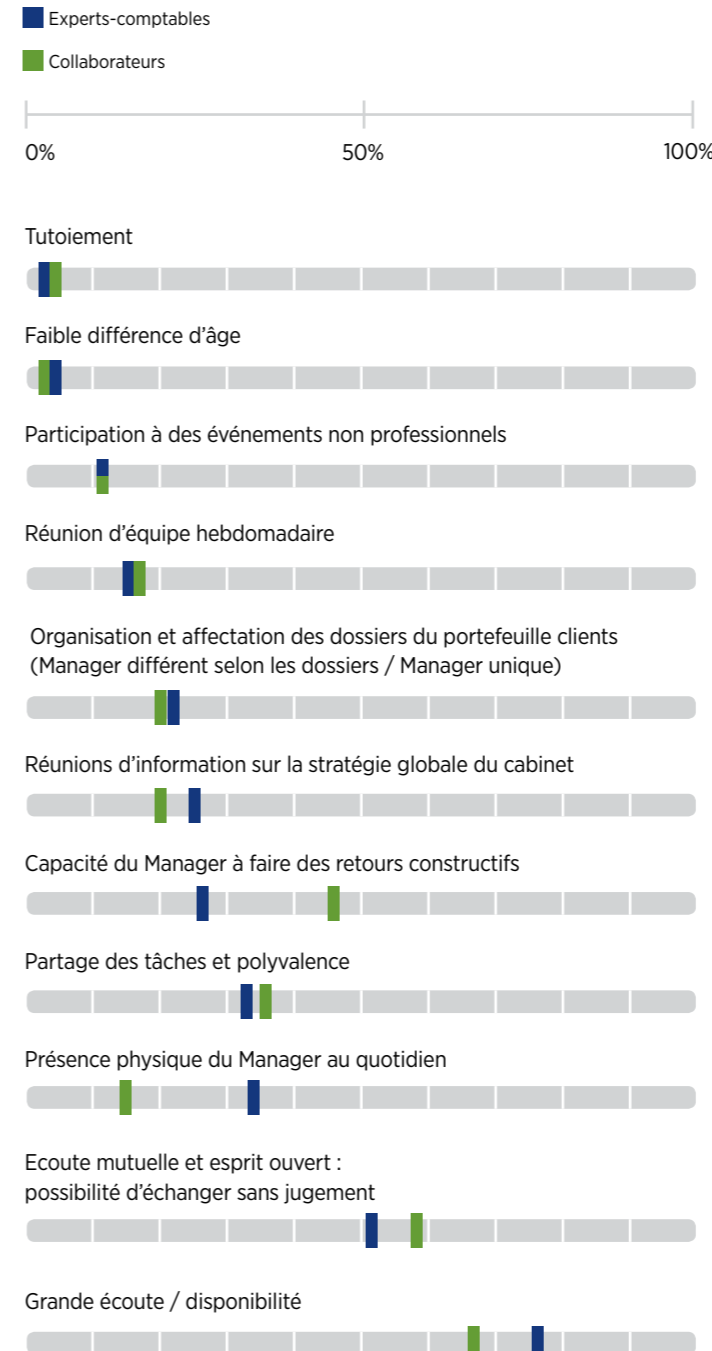
leurs compétences, leurs talents, leurs potentiels, leurs ambitions, leurs envies. L'objectif est double, d'une part il s'agit d'identifier nos forces, de les maintenir et de les renforcer et, d'autre part, de mettre en lumière nos carences, nos besoins afin de mettre en œuvre toutes les actions correctrices adéquates.

De cette gestion découlera l'ensemble des axes de réflexion d'actions RH : recrutement, intégration, formation, évaluation... La gestion prévisionnelle de nos emplois, de nos compétences nous assurera à chaque instant d'avoir les bonnes personnes au bon endroit. »

Edith Vigo
DRH
AUDIT FINANCE EXPERT



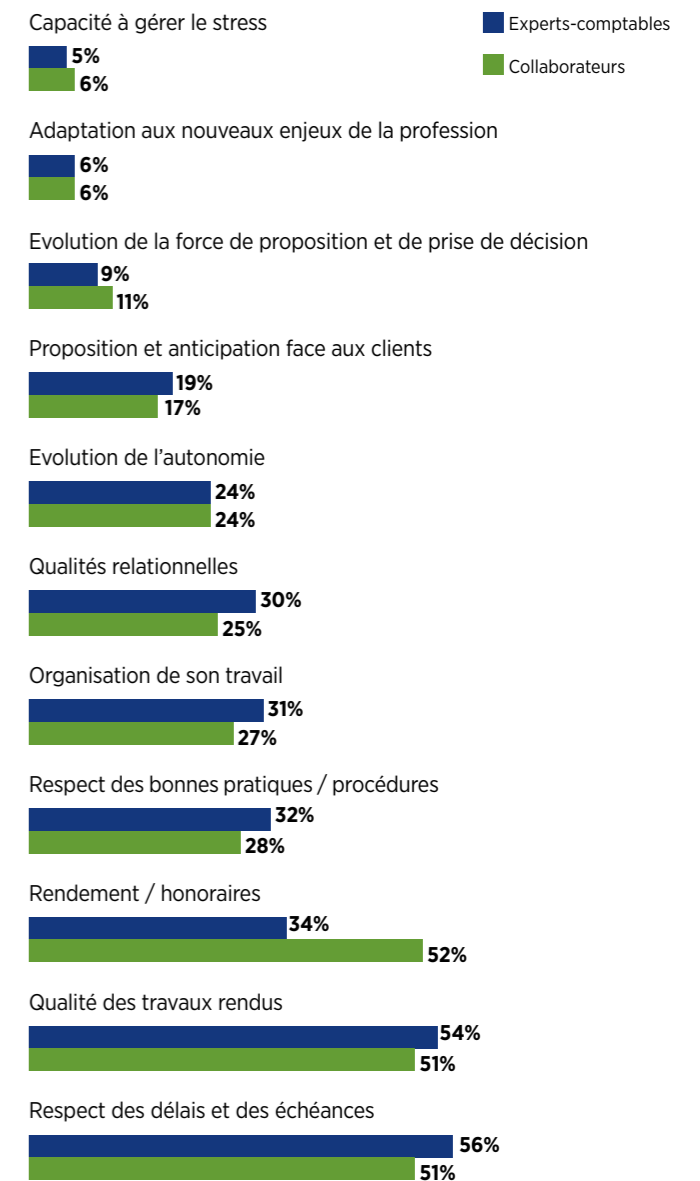
Leviers pour une proximité équipe / Manager - Perception Expert-comptable / Collaborateurs



Evaluation des Collaborateurs

63% des Experts-comptables estiment suffisamment communiquer sur les critères d'évaluation des entretiens annuels, alors que seulement 53% des Collaborateurs affirment en connaître les tenants.

Critères d'évaluation pour les entretiens annuels - Perception Expert-comptables / Collaborateurs



... >>>

Evaluation des Collaborateurs (suite)

Quelques disparités subsistent selon les métiers. D'après les Collaborateurs, sur le métier de l'audit, certains critères sembleraient plus importants que la moyenne, comme la « qualité des travaux rendus » (63% contre 51%) et les « qualités relationnelles » (35% contre 25%).

A contrario, pour les Collaborateurs en paie, il semblerait que le critère « rendement / horaires » soit moins important par rapport à la moyenne (32% contre 51%).

D'autres éléments ont été cités par les Collaborateurs, comme les retours des clients eux-mêmes, le relationnel, le feedback du supérieur hiérarchique et l'investissement en termes d'horaires.

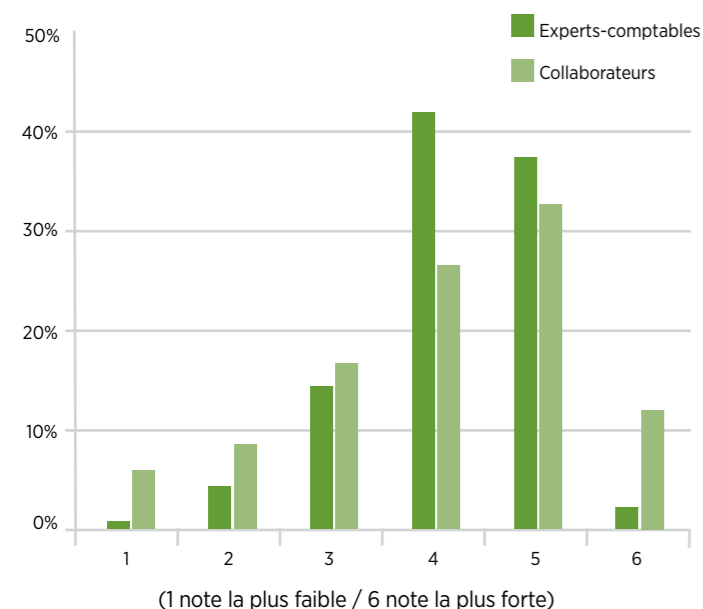
Si 82% des Experts-comptables pensent que leur équipe est engagée (note de 4 à 6), seuls 70% des Collaborateurs le sont.

Un écart de perception, même s'il n'est pas majeur, peut être source de turnover. Les entretiens d'évaluation peuvent constituer un levier, pour d'anticiper une éventuelle démotivation ou un désinvestissement de ses Collaborateurs.

Par ailleurs, nous constatons que les Collaborateurs en cabinets de plus de 20 salariés se sentent plus investis que dans des cabinets de taille inférieure (74% d'entre eux se positionnent sur une échelle de 4 à 6 sur 6, contre 65%).

Aussi, selon les métiers, nous observons quelques différences : les profils en audit se sentent plus investis que la moyenne (73% contre 69%), alors qu'à l'inverse, les profils Juridiques le sont moins (56% contre 69%).

Niveau d'investissement des équipes – Perception Experts-comptables / Collaborateurs



« Le Collaborateur expérimenté, capable de gérer une bonne relation client, tant au plan technique que comportemental reste un élément précieux qu'il convient de considérer à sa juste valeur grâce à la prise en compte d'une politique RH attractive pour éviter des turnovers importants. Par exemple, par la fixation de primes sur objectifs mais pas seulement... la création d'horaires aménagés, la récupération des heures faites en plus, notamment en période fiscale, sont des éléments à prendre en compte. Il en existe d'autres.

Chez Eurex Nice, 1^{er} cabinet certifié ISO 9001 de France, nous tentons d'aller plus loin en intégrant le Collaborateur comme acteur de son propre cabinet : nos équipes opérationnelles composent des comités de pilotage dont le but est de remonter toute idée d'amélioration permanente de la qualité, non seulement à destination de nos clients mais aussi pour le cabinet lui-même. Un grand nombre d'idées est validé par le Comité de Direction et des projets prennent vie.

Ainsi, l'engagement de la Direction doit être sans faille vis-à-vis de l'équipe en place car l'efficacité du cabinet doit pouvoir se mesurer à tous les échelons de la chaîne de production comptable, Associés compris.

Le capital humain, en termes d'implication, de compétence, d'intégrité, n'est jamais enregistré en tant qu'actif incorporel de nos bilans de cabinet. Mais il reste, à mon humble avis, un moteur essentiel de la valorisation de celui-ci.

Roger Tressols
Président d'Eurex Nice
Membre du groupe Eurex France

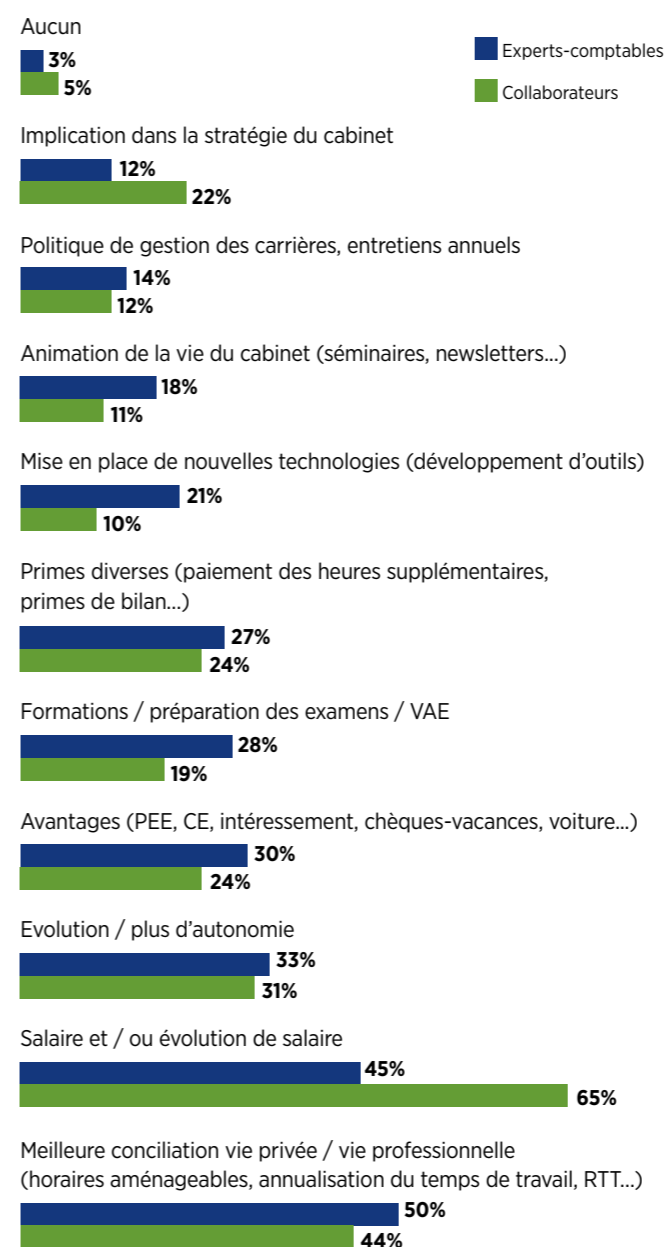


Communiquer pour fidéliser

Fidéliser ses Collaborateurs doit faire partie des priorités de l'Expert-comptable.

Deux critères sont davantage cités, tant par les Experts-comptables que par les Collaborateurs. En effet l'évolution / autonomie, ainsi que la mise en place de nouvelles technologies au sein du cabinet, restent importantes. A contrario, le levier « formations » semble moins marqué cette année.

Leviers de fidélisation – Perception Experts-comptables / Collaborateurs

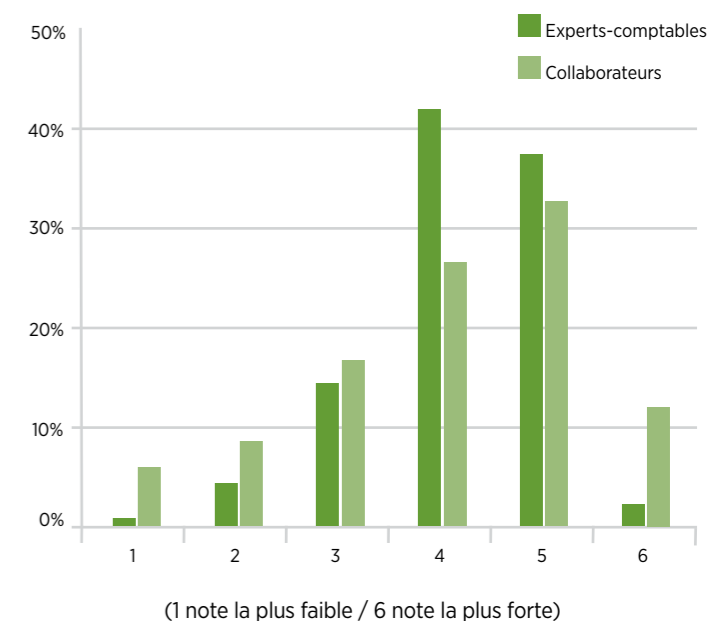


Si plus de 87% des Experts-comptables pensent faire de réels efforts de fidélisation (note de 4 à 6), seuls 60% des Collaborateurs le perçoivent.

D'où l'importance de communiquer une nouvelle fois sur ces arguments et avantages, qui peuvent être source de différenciation et d'attractivité.

L'objectif n'étant pas de viser absolument le turnover 0 car, comme vu précédemment, un besoin de nouvelles compétences est nécessaire pour faire face aux nouvelles demandes. Les efforts de fidélisation portent en général sur des Collaborateurs qui ont le plus de potentiel ou disposant d'une expertise difficile à trouver sur le marché.

Efforts de fidélisation / Perception Experts-comptables / Collaborateurs





PARTIE 2

AVIS D'EXPERTS ET GRILLES DE REMUNERATIONS

GRANDES TENDANCES EN TERMES DE REMUNERATION 2013 VS 2012

Par métiers

Expertise Comptable : pas de changements notoire.

Audit : légères baisses sauf pour Paris IDF.

Social & Juridique : pas de changements significatifs, sauf petite augmentation constatée sur le Sud-Est pour les postes en Social et léger fléchissement sur le Sud-Ouest, pour les postes en Juridique.

Par régions

Paris IDF, Nord-Ouest et Sud-Ouest : pas d'évolution constatée.

Nord-Est : peu de variations, si ce n'est une légère baisse.

Sud-Est : peu de modifications, si ce n'est une légère hausse.

Dom-Tom : les rémunérations pratiquées peuvent varier fortement. Nous constatons les mêmes tensions d'emploi qu'en métropole. De gros freins à intégrer des Collaborateurs sans de solides projets personnel et professionnel.

Par typologies de postes

Postes opérationnels : légères hausses des salaires constatées.

Postes avec dimension managériale : légères baisses constatées.

Nos grilles de rémunération ont été constituées à partir d'un échantillonnage de candidats rencontrés par nos consultants ainsi qu'à partir des rémunérations proposées des postes sur lesquels nous avons travaillé.

Enfin, pour l'Expertise Comptable, l'Audit, le Social & Juridique, nous vous proposerons une lecture internationale des rémunérations pratiquées dans une sélection de pays. Les rémunérations dans les Dom-Tom sont disponibles sur simple demande.

Quelques précisions sur les rémunérations énoncées :

- Les données chiffrées sont exprimées en K€ annuels bruts (hors Big 4) et n'intègrent pas les éléments variables de salaires ni les avantages en nature.
- Les grilles de rémunération présentées n'ont pas la prétention d'être exhaustives, de nombreux facteurs venant pondérer ces chiffres (localisation géographique, spécificité du cabinet, formations et parcours professionnels antérieurs...). Il est donc nécessaire d'apprécier un salaire de manière individuelle et dans un contexte précis.

Domaine d'activité	Région				
	PARIS IDF	NORD-EST	NORD-OUEST	SUD-EST	SUD-OUEST
AUDIT					
AUDIT JUNIOR < 1 AN D'EXPERIENCE					
CAB > 50	28/29/ 32	28/32/35	24/28/32	NA	NS
Effectifs				Non Applicable	Non Significatif
Rémunération en K€					

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

Paris IDF : Paris et Ile-de-France

Nord-Est : Alsace - Lorraine - Champagne-Ardenne - Franche-Comté - Bourgogne - Nord-Pas-de-Calais - Picardie

Nord-Ouest : Haute-Normandie - Basse-Normandie - Bretagne - Pays de la Loire - Poitou-Charentes - Centre

Sud-Est : Auvergne - Rhône-Alpes - PACA - Corse

Sud-Ouest : Aquitaine - Midi-Pyrénées - Limousin - Languedoc-Roussillon

EXPERTISE COMPTABLE TEMOIGNAGE D'EXPERT VISION NATIONALE

89% des Experts-comptables interrogés ont embauché des profils en Expertise Comptable



Julia Schneider
Consultante Senior
Hays Audit & Expertise Comptable
Paris

Dans un contexte économique difficile, les recrutements pour la période 2012-2013 sur les métiers de l'Expertise Comptable restent relativement stables. Nous avons observé, malgré un contexte de recrutement fortement concurrentiel et la prudence des Experts-comptables, une forte demande de Collaborateurs en Expertise Comptable (au détriment des autres métiers), et ce, principalement entre septembre et janvier de cette année.

La majeure partie des recrutements pallie les départs des Collaborateurs (retraite, mobilité, départ vers l'entreprise). Cependant, depuis l'année dernière, nous avons constaté une croissance des créations de postes dans un contexte de croissance externe, de rachat et/ou de réorganisation.

Comme l'année dernière, les profils les plus sollicités restent les Collaborateurs autonomes (3-5 saisons d'expérience, issus d'une formation Bac + 2 Minimum, autonome sur la gestion complète d'un portefeuille).

Réel partenaire pour les dirigeants de TPE/PME, quelle que soit la taille ou le secteur d'activité, la mission de l'Expert-comptable dépasse la prestation traditionnelle pour laisser place à un rôle d'accompagnement. L'Expert-comptable doit être capable de prendre du recul et de la hauteur sur la situation des sociétés clientes.

Le client est toujours plus demandeur de conseils (réel levier de développement), d'assistance dans la prise de décision ainsi que de recommandations en matière d'orientation pour l'entreprise (conseil sur la fiscalité, aide à l'amélioration de la trésorerie, gestion de patrimoine...), ce qui se traduit par des besoins de Collaborateurs toujours plus polyvalents (ouverture d'esprit, culture générale forte, mixité dans les missions, relationnel commercial).

Dans cette optique, durant leurs process de recrutement, les Experts-comptables doivent être en mesure de se différencier de leurs confrères.

Ainsi, le contenu du poste, l'évolution professionnelle et la rémunération restent toujours des éléments déterminants dans la prise de décision, mais l'Expert-comptable doit être capable de présenter des projets en interne permettant l'épanouissement de ses salariés, de proposer un cadre de travail stable (peu de turnover). Des candidats plus exigeants sur la nature des missions et sur l'ambiance de travail seront davantage séduits par des structures offrant formations, missions variées et avantages divers (mutuelle, PEE, séminaires, ordinateurs portables...).

A cela s'ajoute une population difficile à recruter et toujours plus regardante sur les conditions de travail et la nature des travaux. Ainsi, la fidélisation demeure aujourd'hui un enjeu capital pour un cabinet.

C'est pourquoi, la gestion des Ressources Humaines et des compétences constitue l'un des principaux axes stratégiques de demain (formation, gestion des conflits, conditions de travail...).

En résumé, différenciez-vous, attirez et fidélisez !

Expertise Comptable

	PARIS IDF	NORD-EST	NORD-OUEST	SUD-EST	SUD-OUEST
Assistant comptable - moins de 2 ans d'expérience en cabinet					
cab < 20	22/25/26	18/20/22	18/20/22	18/21/24	16/18/21
20 < cab < 50	22/26/27	18/21/24	18/21/24	20/22/24	16/18/22
cab > 50	24/26/28	19/21/24	18/22/25	20/23/25	17/19/22
Assistant comptable - plus de 2 ans d'expérience en cabinet					
cab < 20	25/27/29	19/21/24	20/22/24	21/23/26	17/20/23
20 < cab < 50	25/27/28	19/22/25	20/23/26	22/24/28	18/21/24
cab > 50	26/28/30	21/24/26	22/24/28	22/26/29	19/22/25
Collaborateur comptable - 2 à 4 ans d'expérience en cabinet					
cab < 20	28/30/36	22/24/28	22/24/26	22/27/30	21/23/25
20 < cab < 50	32/36/40	22/25/30	23/26/28	24/27/31	21/23/26
cab > 50	34/38/45	23/26/33	24/27/30	24/28/32	22/25/28
Collaborateur comptable / Responsable de dossiers - plus de 4 ans d'expérience en cabinet					
cab < 20	32/36/38	24/27/34	26/28/32	24/28/30	22/26/28
20 < cab < 50	32/36/40	25/28/36	26/29/34	27/29/32	24/27/30
cab > 50	34/38/45	27/30/38	28/31/36	27/30/35	25/28/32
Chef de mission - moins de 5 ans d'expérience sur ce poste					
cab < 20	38/42/48	28/31/40	28/32/36	28/31/35	28/30/35
20 < cab < 50	42/45/50	30/32/44	30/33/38	30/33/40	28/32/38
cab > 50	43/45/50	30/36/46	30/34/39	32/38/45	30/36/45
Chef de mission - plus de 5 ans d'expérience sur ce poste					
cab < 20	45/50/55	30/35/48	30/34/38	33/36/42	30/33/38
20 < cab < 50	47/52/55	32/37/50	32/37/45	35/38/45	32/37/40
cab > 50	48/52/60	35/41/55	32/39/50	37/41/48	35/40/45

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

Manager / Responsable de bureau - avec encadrement de moins de 6 personnes					
cab <20	52/60/80	37/45/50	40/45/53	38/45/50	36/38/45
20 < cab < 50	55/65/80	39/45/65	40/48/55	40/45/50	38/45/50
cab > 50	60/65/85	42/50/75	40/53/65	42/50/60	45/50/58
Manager / Responsable de bureau - avec encadrement de plus de 6 personnes					
cab <20	60/65/80	38/50/65	42/50/58	38/45/50	42/45/52
20 < cab < 50	65/70/120	42/58/75	45/52/65	40/45/50	45/50/58
cab > 50	65/75/120	48/65/80	50/60/70	44/50/65	50/57/70
Expert-comptable diplômé, salarié - 1 à 5 ans d'expérience sur ce poste					
cab <20	*	39/45/55	38/42/46	38/45/50	38/40/45
20 < cab < 50	*	42/48/60	40/45/50	40/45/52	40/45/50
cab > 50	*	44/50/62	45/55/60	42/48/60	45/50/60
Expert-comptable diplômé, salarié - 5 à 10 ans d'expérience sur ce poste					
cab <20	*	45/52/65	45/50/60	50/58/70	42/50/60
20 < cab < 50	*	48/55/70	48/55/60	55/60/75	48/56/70
cab > 50	*	50/60/75	50/60/70	60/68/80	53/62/75
Expert-comptable diplômé, salarié - plus de 10 ans d'expérience sur ce poste					
cab <20	*	50/60/80	46/58/65	55/68/80	47/58/65
20 < cab < 50	*	55/70/100	52/60/70	60/70/85	55/65/75
cab > 50	*	60/80/115	62/72/80	65/85/100	70/75/100

* A Paris Ile-de-France, les cabinets recherchent une expérience terrain et des compétences et non un statut ou un diplôme. Ainsi la rémunération ne peut être définie en fonction du diplôme d'Expert-comptable. Veuillez vous reporter aux autres titres de poste pour évaluer les salaires

Focus International

	COLLABORATEUR > 2 ANS D'EXPERIENCE	COLLABORATEUR > 4 ANS D'EXPERIENCE	SENIOR MANAGER	EXPERT-COMPTABLE DIPLÔME SALARIE
Allemagne	45 000 - 50 000	50 000 - 70 000	75 000 - 100 000	NR
Russie	17 000 - 20 000	28 000 - 34 000	45 000 - 56 000	60 000 +
Espagne	22 000 - 28 000	35 000 - 45 000	55 000 - 75 000	80 000 - 100 000
Angleterre	38 000 - 52 000	52 000 - 70 000	70 000 - 92 000	80 000 - 115 000
Luxembourg	35 000 - 50 000	50 000 - 65 000	70 000 - 90 000	110 000 - 120 000
Belgique	28 000 - 40 000	45 000 - 60 000	60 000 - 85 000	85 000 - 110 000
République Tchèque	15 200 - 18 500	18 500 - 27 700	32 000 - 55 000	40 000 +
Hongrie	14 340 - 18 430	18 430 - 24 575	28 670 - 36 860	40 955 +

Salaires bruts moyens annuels exprimés en €

AUDIT TEMOIGNAGE D'EXPERT VISION NATIONALE

32% des Experts-comptables interrogés ont embauché des profils en Audit



Anais Crain
Responsable de division
Hays Audit & Expertise Comptable
Lyon

Cette saison s'est révélée assez morose pour l'ensemble des cabinets, quelle que soit leur taille ou leur positionnement sur le marché.

Les missions sont plus délicates du fait des difficultés économiques des clients, des procédures d'alertes, des plans de sauvegarde, etc. Ceci entraîne davantage de vigilance dans l'expression d'opinion du Commissaire aux comptes. Le rôle de ce dernier dans sa mission de prévention prend tout son sens et est prédominant cette année. C'est d'ailleurs l'un des messages forts de la Compagnie Nationale et des Compagnies Régionales des Commissaires aux Comptes.

D'autre part, ils constatent une nette diminution de leurs heures d'intervention : départ en retraite, cession d'entreprise, liquidations judiciaires...

Les cabinets ont renforcé leurs équipes entre 2010 et 2012. Les Collaborateurs préfèrent ainsi jouer la carte de la stabilité et même si les départs pour l'entreprise sont toujours fréquents, ils ne sont souvent pas remplacés.

Il s'est opéré de nombreux rapprochement de cabinets ou segmentation de l'activité en créant des « départements » CAC, mais là encore, souvent à partir des ressources internes.

De plus, les Commissaires aux comptes sont confrontés à une problématique récurrente : la négociation des honoraires qui se chiffre en moyenne entre 20 et 30%.

Enfin, dans un contexte de complexification et d'intensification des normes de travail, on demande au Commissaire aux comptes de plus en plus de formalisation, procédures, quadrillage des risques, etc. en ayant de moins en moins de budget.

Cela entraîne un gel des évolutions internes, peu d'opportunité de recrutement cette année, voire la contrainte de se séparer de Collaborateurs.

La profession a toujours du mal à stabiliser les Collaborateurs après 3 saisons.

Les Bigs ont recommencé à recruter en 2010/2011 (après un arrêt total en 2008 /2009).

Nous constatons donc cette année une recrudescence de profils expérimentés sur le marché de l'emploi.

Ces derniers sont toujours plus exigeants dans leurs critères de recherche : typologie, diversité et technicité des mandats, fréquence des déplacements et des découpages, consolidation, IFRS...

Ils sont également plus demandeurs de missions exceptionnelles et à forte valeur ajoutée (mission de transaction (TS), fusion / acquisition, système d'information, risk management, etc.) et ne veulent plus faire 100% d'audit légal. En effet, ils se sentent gratifiés en intervenant sur ces missions et dans le fait de ne plus être cantonnés à de l'audit légal, ayant un caractère très restrictif et limitatif.

Malheureusement, les cabinets ont très peu de postes présentant une forte part d'exceptionnel et lorsqu'ils ont ce type de missions, elles sont rarement confiées aux nouveaux Collaborateurs car elles sont bien plus délicates.

Malgré cet environnement globalement maussade, certaines régions géographiques semblent moins souffrir de ces difficultés. On note par exemple la Haute-Savoie qui reste un marché très attractif, où les cabinets parlent de croissance, de développement et donc de recrutement !

Audit

	PARIS IDF	NORD-EST	NORD-OUEST	SUD-EST	SUD-OUEST
Auditeur junior - moins de 1 an d'expérience en audit					
cab <20	28/30/33	24/26/30	19/23/25	22/24/26	21/23/26
20 < cab < 50	28/31/33	25/28/32	22/25/28	23/26/29	23/26/30
cab > 50	28/32/39	25/29/35	25/27/32	24/28/32	24/28/33
Auditeur senior / Responsable de mission - 2 à 4 ans d'expérience en audit					
cab <20	33/37/42	29/31/35	28/32/38	30/35/40	27/30/34
20 < cab < 50	36/40/43	28/32/38	28/34/40	32/36/42	28/32/36
cab > 50	36/40/45	30/35/42	30/34/43	35/38/45	30/35/40
Superviseur / Chef de mission - plus de 4 ans d'expérience en audit					
cab <20	42/47/52	33/38/45	34/38/42	35/38/42	32/36/42
20 < cab < 50	45/50/55	36/40/50	35/40/50	37/40/45	35/38/45
cab > 50	45/54/60	36/42/52	36/42/50	39/44/50	38/45/55
Manager / Directeur de mission - plus de 8 ans d'expérience en audit					
cab <20 - Spécialisé sur l'Audit	54/65/90	38/48/65	40/48/60	46/52/60	40/45/52
20 < cab < 50	60/70/120	42/60/70	45/50/60	50/58/65	42/52/60
cab > 50	65/80/120	50/62/80	45/55/70	60/75/100	50/60/80
Expert-comptable, Commissaire aux comptes diplômé, Futur Associé					
cab <20	54/65/70	50/62/78	52/58/66	50/58/75	55/60/70
20 < cab < 50	60/70/80	52/68/85	60/68/80	55/65/80	60/66/75
cab > 50	65/75/95	60/72/110	60/70/90	62/82/100	65/72/90

Fonctions d'experts - Paris / IDF

Consolideur*	
Junior 2-3 ans	36/38/42
Senior 4-6 ans	42/50/60
Manager > 7 ans	60/75/100
Evaluation / Fusion / Acquisition*	
Junior 2-3 ans	36/38/48
Senior 4-6 ans	46/50/60
Manager > 7 ans	60/75/100
Audit / Expertise bancaire*	
Junior 2-3 ans	35/38/40
Senior 4-6 ans	42/48/52
Manager > 7 ans	55/65/90
Audit / Conseil en systèmes d'informations*	
Junior 2-3 ans	35/38/40
Senior 4-6 ans	42/48/50
Manager > 7 ans	55/65/90
Risk Consulting*	
Junior 2-3 ans	33/36/39
Senior 4-6 ans	40/46/54
Manager > 7 ans	54/65/95

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

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

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

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

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

Focus International

	AUDITEUR JUNIOR	AUDITEUR SENIOR	MANAGER SENIOR	ASSOCIE
Allemagne	45 000 - 60 000	65 000 - 90 000	90 000 - 150 000	NS
Russie	17 000 - 30 000	37 000 - 60 000	70 000 - 98 000	100 000 +
Espagne	27 000 - 35 000	35 000 - 55 000	60 000 - 80 000	80 000 - 100 000
Angleterre	32 000 - 43 000	44 000 - 57 500	55 000 - 75 000	86 000 - 126 500
Luxembourg	30 000 - 35 000	40 000 - 46 000	70 000 - 90 000	130 000 - 180 000
Belgique	28 000 - 35 000	35 000 - 50 000	60 000 - 80 000	80 000 - 100 000
République Tchèque	16 000 - 21 000	21 000 - 32 000	40 000 - 83 000	83 000 +
Hongrie	11 520 - 16 380	18 420 - 26 640	26 640 - 36 860	41 400 +

Salaires bruts moyens annuels exprimés en €

SOCIAL / JURIDIQUE

TEMOIGNAGE D'EXPERT

VISION NATIONALE

40% des Experts-comptables interrogés ont embauché des profils en Social et pour 11% des profils en Juridique.



Hacène Asses
Manager Senior
Hays Audit & Expertise Comptable
Nantes

Le droit du travail est une thématique tout aussi importante que contraignante pour les dirigeants d'entreprise. En constante évolution, et avec un souci de proximité, il est nécessaire pour les cabinets d'Expertise Comptable d'accompagner les entreprises au plus près de leur activité et de leurs changements.

Dans ce contexte, la spécialisation des Collaborateurs se renforce et passe par la création de pôles dédiés. La croissance des effectifs de ces mêmes Collaborateurs s'explique notamment par la hausse des contentieux sociaux au sein des entreprises et la complexité du droit.

Cette croissance se doit également d'être qualitative : il s'agit d'apporter une aide technique, d'assister et de conseiller les clients dans leur développement et leurs démarches.

L'actualité est à la création de pôles sociaux avec une spécialisation paie de Collaborateurs, ainsi qu'à la législation de la profession. Les Collaborateurs sociaux doivent être de plus en plus au fait d'éléments juridiques et administratifs de premier niveau, et les pôles qu'ils intègrent se dotent de purs Juristes qui traitent les questions sociales de l'entreprise, qu'elles soient d'ordre « contentieux » ou qu'elles relèvent des obligations légales du Chef d'entreprise.

Dans la même mouvance, les cabinets envisagent les synergies potentielles entre le social et le conseil en droit des affaires. Les Juristes en droit des sociétés travaillent de plus en plus de concert avec les pôles sociaux, conduisant les cabinets à rassembler leur offre et/ou leurs lignes de services sous une seule entité « marketing ». Ces réaménagements correspondent à une demande des entreprises du marché et à la conscience de plus en plus forte chez les Experts-comptables du potentiel que représente un portefeuille de clients.

Le métier de Juriste (social ou sociétés) reste encore en retrait par rapport à la profession comptable, tant dans les efforts de formation proposés aux Juristes, que dans les propositions et les évolutions salariales.

A ce jour, la fonction juridique est mieux rémunérée en entreprise, mais les places y sont chères. La nouvelle donne du marché des services de l'Expertise Comptable pourrait bien atténuer ces écarts et rendre les postes en cabinet concurrents de ceux des entreprises. La profession devra alors s'interroger sur la gestion des carrières des Juristes si elle veut envisager une mise en perspective.

Pour conclure, on constate que la solution du pôle social / juridique devient un enjeu stratégique, tant en externe qu'en interne. Cela permet d'étoffer les lignes de services et de créer une émulation technique au sein même de l'équipe dédiée au juridique. Il y aura de plus en plus, dans les années à venir, de recrutement de Collaborateurs sociaux et de Juristes. Et déjà de nouvelles exigences émergent en termes de compétences : gestion de la relation client, écoute, communication orale, développement commercial.

Social

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

Gestionnaire paie - moins de 2 ans d'expérience en cabinet					
cab <20	23/26/28	18/21/25	18/20/24	18/23/26	18/20/22
20 < cab < 50	23/26/28	18/22/26	18/22/26	20/24/26	19/21/24
cab > 50	24/27/29	20/23/27	19/23/26	22/25/28	21/23/26
Gestionnaire paie confirmé - plus de 2 ans d'expérience en cabinet					
cab <20	29/35/38	20/23/30	20/25/32	22/26/30	20/23/27
20 < cab < 50	30/36/40	22/26/32	22/27/32	25/29/35	21/25/28
cab > 50	32/36/40	22/26/34	24/28/34	28/30/40	23/26/29
Juriste droit social					
cab <20	30/35/40	24/30/38	24/27/30	26/35/42	21/24/26
20 < cab < 50	30/36/45	27/33/45	26/30/40	28/38/45	25/32/38
cab > 50	32/42/55	28/38/55	30/35/42	30/42/50	30/38/45
Responsable service social - avec encadrement 1 à 5 personnes					
cab <20	40/43/46	28/35/41	26/30/36	30/38/45	30/35/40
20 < cab < 50	40/45/50	30/38/45	30/35/45	32/38/45	32/42/45
cab > 50	40/45/60	32/42/50	32/40/50	38/43/50	35/45/50
Responsable service social - avec encadrement de plus de 5 personnes					
cab <20	NA	NA	NA	NA	NA
20 < cab < 50	48/55/65	30/39/50	32/38/50	42/48/55	35/40/45
cab > 50	50/60/70	40/45/60	36/42/55	45/52/62	40/47/55

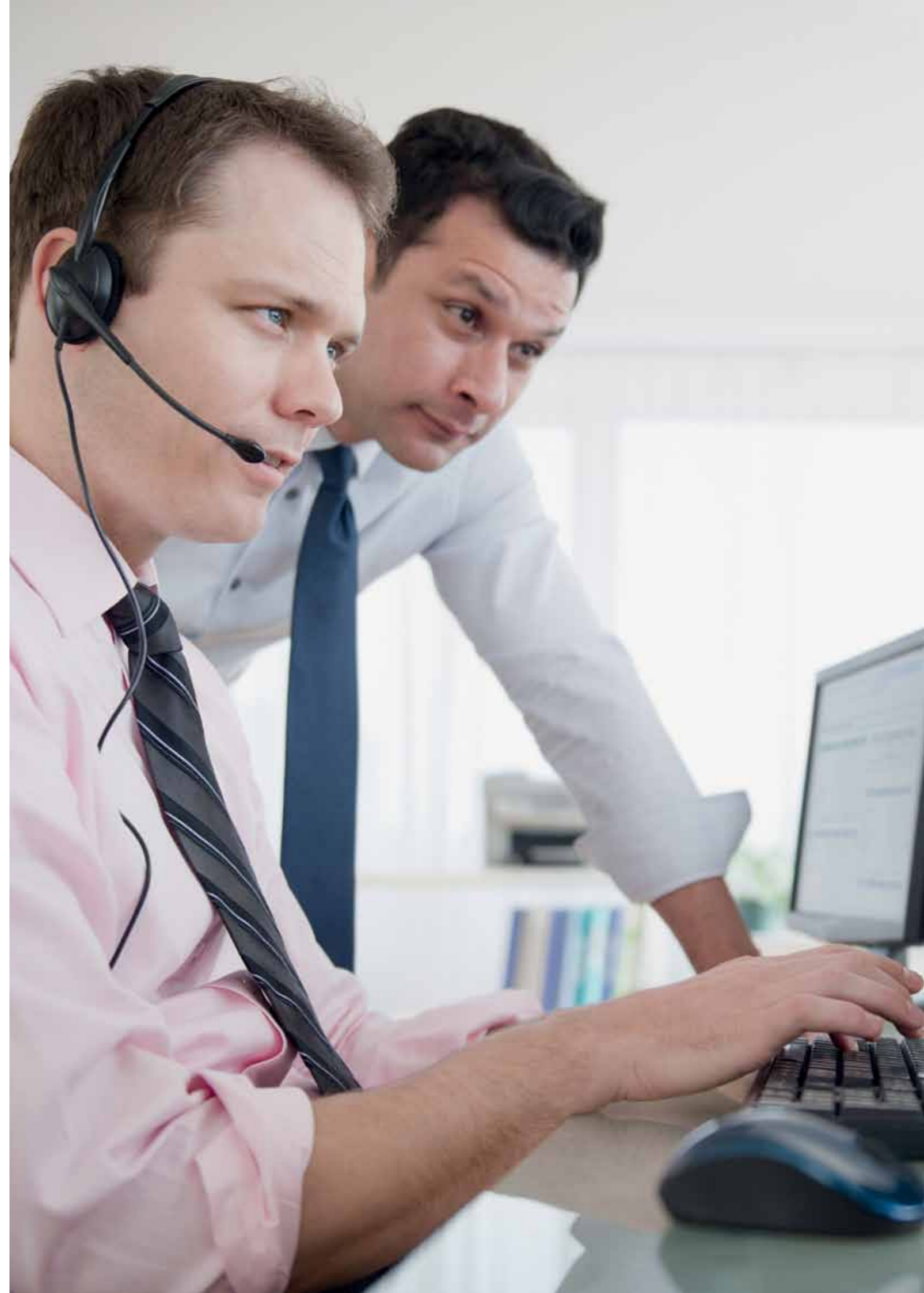
Juridique

	PARIS IDF	NORD-EST	NORD-OUEST	SUD-EST	SUD-OUEST
Assistant juridique					
cab <20	28/32/36	18/23/28	18/23/30	20/24/26	18/22/24
20 < cab < 50	30/36/42	19/24/28	20/24/30	22/25/27	20/23/25
cab > 50	30/38/45	20/25/32	20/25/33	24/28/30	21/24/28
Juriste droit des sociétés					
cab <20	NS	NS	NS	NS	NS
20 < cab < 50	32/42/50	30/32/45	26/35/42	28/32/38	30/32/40
cab > 50	35/45/55	32/40/48	28/36/50	30/40/45	32/40/45
Fiscaliste					
cab <20	NS	NS	NS	NS	NS
20 < cab < 50	32/45/65	32/36/45	32/40/50	30/36/48	33/40/52
cab > 50	45/50/70	35/42/55	35/42/55	35/45/65	40/45/60
Responsable juridique					
cab <20	NS	NS	NS	NS	NS
20 < cab < 50	50/60/65	35/42/50	36/44/55	35/45/55	34/39/50
cab > 50	55/65/80	40/48/60	42/53/65	40/52/65	38/44/58

Focus International

	GESTIONNAIRE PAIE CONFIRME	RESPONSABLE D'EQUIPE SOCIAL	RESPONSABLE SERVICE SOCIAL	DIRECTEUR DE DEPARTEMENT
Allemagne	30 000 - 40 000	38 000 - 45 000	42 000 - 65 000	70 000-140 000
Russie	14 000 - 17 000	34 000 - 39 000	39 000 - 45 000	50 000+
Espagne	28 000 - 35 000	35 000 - 50 000	60 000 - 80 000	80 000-100 000
Angleterre	18 400 - 30 000	25 000 - 37 500	34 000 - 60 000	46 000-87 000
Luxembourg	30 000 - 35 000	35 000 - 55 000	55 000 - 70 000	70 000-80 000
Belgique	30 000 - 35 000	42 000 - 49 000	56 000 - 70 000	70 000-100 000
République Tchèque	9 000 - 16 000	16 000 - 23 000	28 000 - 37 000	37 000+
Hongrie	10 200 - 16 380	18 420 - 24 600	24 600 - 36 960	34 800+

Salaires bruts moyens annuels exprimés en €



METIERS ANNEXES DE NOUVELLES COMPETENCES NECESSAIRES POUR LE DEVELOPPEMENT DE VOS CABINETS



Depuis peu, nous constatons une évolution du type de demandes en termes de profils à recruter. Que ce soit une compétence à destination de votre organisation ou pour répondre aux besoins spécifiques de vos clients, ces talents sont nécessaires à votre différenciation et à la transformation de vos cabinets pour accroître votre productivité.

12,4%

des Experts-comptables interrogés ont embauché en 2012 des fonctions comptables et financières pour la gestion de leurs propres cabinets

12%

des fonctions Commercial & Marketing, pour communiquer et développer leur cabinet

9,6%

des fonctions en informatique, afin d'optimiser leurs supports IT

Les rémunérations citées ci-après s'entendent globales et brutes annuelles, en min / max K€, dans le domaine du service et/ou de l'Expertise Comptable. Répartition faite en fonction du nombre d'années d'expérience.

Assistanat & Secrétariat

	< à 3 ans d'expérience	3 à 5 ans d'expérience	5 à 8 ans d'expérience	> à 8 ans d'expérience
Standardiste				
Paris	17/18	17/21	20/23	24/25
Régions	SMIC	17/18	18/22	18/22
Assistant polyvalent				
Paris	17/23	20/25	24/28	26/32
Régions	SMIC	18/22	22/24	22/24
Secrétaire comptable				
Paris	19/22	20/25	24/27	27/30
Régions	17/21	21/24	21/24	21/24
Assistant de direction				
Paris	24/26	25/30	27/35	30/40
Régions	20/21	21/23	23/27	23/30

Commercial & Marketing*

	< à 3 ans d'expérience	3 à 5 ans d'expérience	5 à 8 ans d'expérience	> à 8 ans d'expérience
Assistant commercial & communication				
Paris	20/22	22/24	23/27	26/32
Régions	18/20	20/22	22/25	25/30
Attaché / Délégué commercial				
Paris	22/35	27/43	32/50	NS
Régions	20/25	25/30	30/40	40/50 +
Ingénieur d'affaires grands comptes				
Paris	NS	30/48	45/70	60/80
Régions	30/35	35/45	45/55	55/75 +
Responsable communication & marketing				
Paris	NS	45/60	50/75	70/95 +
Régions	40/50	50/60	60/70	70/90 +

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

Informatique

	< à 3 ans d'expérience	3 à 5 ans d'expérience	5 à 8 ans d'expérience	> à 8 ans d'expérience
--	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------

Consultant fonctionnel				
Paris	35/38	40/45	45/55	55 +
Régions	35/38	38/45	45/55	55 +
Technicien support systèmes et réseaux				
Paris	25/28	28/33	33/37	37+
Régions	20/25	25/30	30/35	35 +
Chef de projets études et développement				
Paris	- 37	40/43	43/55	55 +
Régions	30/35	35/40	40/50	50 +
Ingénieur développeur				
Paris	- 40	40/45	45/50	50 +
Régions	30/35	35/40	40/45	45 +

Gestion de patrimoine*

	< à 3 ans d'expérience	3 à 5 ans d'expérience	5 à 8 ans d'expérience	> à 8 ans d'expérience
--	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------

Gestionnaire de patrimoine				
Paris	32/36	36/54	54/68	68/120
Régions	32/36	40/45	45/55	60/120

* Les rémunérations indiquées intègrent la partie variable. Celle-ci pouvant atteindre jusqu'à 80% du salaire fixe.

Finance & Comptabilité

	< à 3 ans d'expérience	3 à 5 ans d'expérience	5 à 8 ans d'expérience	> à 8 ans d'expérience
--	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------

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

HAYS Recruiting experts worldwide

NOS SERVICES DE RECRUTEMENT

Recrutement permanent

CDD et Travail Temporaire

Contracting

Delivery Management

Centralisation de campagnes de recrutements

Outsourcing

Mise à disposition de Consultants / Implants - RPO - MSP

NOS SOLUTIONS D'ACCOMPAGNEMENT RH

Sites de campagnes RH sur hays.fr

3SS (Outil Collaboratif de gestion RH)

Administration de bases de données RH

Hays Career Transition : solutions d'Outplacement

Hays Campus (recrutements de stagiaires / contrats d'apprentissages)

HAYS ACCOMPAGNE VOS CLIENTS AVEC NOS SPECIALISATIONS METIERS :

Administration des Ventes

Architecture

Assistanat & Secrétariat

Assurance

Banque

Bâtiment & Travaux Publics

Commercial & Marketing

Audit & Expertise Comptable

Energie, Eau & Environnement

Executive

Finance & Comptabilité

FM & Maintenance

Génie Electrique & Climatique

Hôtellerie & Restauration

Immobilier

Industrie & Ingénierie

Informatique & Télécoms

International

Juridique

Life Sciences

Public & Para Public

Ressources Humaines

Retail, Mode & Luxe

Supply Chain, Achats & Logistique

RECRUTEMENTS DANS LES DOM-TOM

Bénéficiez de l'expérience de nos consultants Audit & Expertise Comptable pour des recrutements dans les DOM-TOM.

Depuis plusieurs années, nous aidons de nombreux cabinets basés dans les DOM-TOM, à intégrer des profils débutants et expérimentés en Audit, Expertise Comptable, Social et Juridique.

Contactez notre bureau de Paris pour plus d'informations.

33 PAYS : UN VASTE RESEAU INTERNATIONAL

Allemagne

Australie

Autriche

Belgique

Brésil

Canada

Chili

Chine

Colombie

Danemark

Emirats Arabes Unis

Espagne

Etats-Unis

France

Hong Kong

Hongrie

Inde

Irlande

Italie

Japon

Luxembourg

Malaisie

Mexique

Nouvelle-Zélande

Pays-Bas

Pologne

Portugal

République Tchèque

Royaume-Uni

Russie

Singapour

Suède

Suisse

CONTACTEZ-NOUS

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

Aix-en-Provence

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

Lyon

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

Nice

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

Strasbourg

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

Bordeaux

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

Montpellier

Immeuble Le Thèbes
68, allée de Mycènes
34000 Montpellier
T: 04 67 22 05 05
montpellier@hays.fr

Paris

Building Gaveau
11, avenue Delcassé
75008 Paris
T: 01 53 42 53 19
auditexpertise@hays.fr

Toulouse

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

Dijon

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

Nancy

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

Rennes

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

Tours

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

Lille

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

Nantes

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

Rouen

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

hays.fr