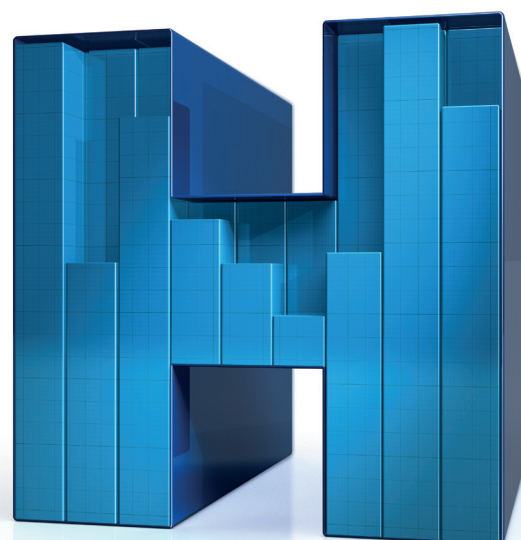




HAYS Recruiting experts
in Accountancy & Finance

ETUDE RH ET RÉMUNÉRATIONS AUDIT & EXPERTISE COMPTABLE

Recrutement, Intégration,
Fidélisation et Rémunérations
2020/2021



En partenariat avec



GENERALI
ÉPARGNE
SALARIALE

**Enfin une épargne salariale
pensée pour toutes les tailles
d'entreprises !**



**GENERALI
ÉPARGNE
SALARIALE**



Ludovic Bessière
Business Director
Hays FraBenelux

Le monde du travail traverse une période sans précédent. Dans toutes les entreprises, une volonté de « s'ouvrir » à un monde nouveau semble devenir un peu plus la norme. Toutes se penchent sur la façon dont elles fonctionneront demain, de façon plus flexible en gérant leurs équipes d'une manière différente. Elles se questionnent sur les outils, notamment numériques, dont leurs employés ont besoin pour travailler et sur l'espace de bureau dont ils auront besoin à l'avenir. Ce questionnement stratégique réside entre l'utilisation de cet espace de travail, laissé vacant pendant quelques mois et la création d'une forte culture d'entreprise. C'est un enjeu crucial car le travail à distance peut effectivement nuire à l'appartenance et l'engagement. Cette crise aura donc permis aux entreprises de remettre en question la gestion des Ressources Humaines au sein de leurs organisations.

La profession comptable libérale a été au 1^{er} rang pour gérer les dispositifs mis en place par l'administration pour les 2,5 millions de TPE/PME en France. Demandes de financement, mise en place

du chômage partiel, report d'échéances de trésorerie, cette mobilisation sans précédent a été portée à la fois par les Experts Comptables mais aussi par leurs collaborateurs toujours disponibles pour répondre aux angoisses de leurs clients. Cela a impliqué rapidement une refonte totale de la gestion RH de la part des dirigeants et un développement des outils numériques pour travailler à distance.

Cette nouvelle étude Hays Audit & Expertise Comptable 2020/2021 a été lancée avant la crise sanitaire. Lors de la rédaction de notre enquête, nous ne pouvions pas prévoir que l'exercice de la profession, quel que soit le niveau de poste, allait se faire à distance. Nous avons cependant intégré des questions relatives au télétravail car, en 2019, le sujet était déjà en discussion dans les cabinets pour proposer cette alternative aux collaborateurs.

Devenue une référence sur le marché du recrutement de la profession comptable en France, cette enquête est composée de deux parties. Dans un premier temps, nous ferons un état des lieux

des pratiques et attentes sur la gestion des ressources humaines en cabinet (tendances des recrutements, pratiques d'intégration et leviers de fidélisation). Puis en deuxième partie, vous trouverez les grilles de rémunérations observées en France en Expertise Comptable, en Audit, en Social et en Juridique.

Cette année, nous remercions chaleureusement les clients et les candidats qui ont accepté de témoigner sur les sujets abordés dans l'étude. Leurs expériences illustrent nos analyses et nous espérons qu'elles pourront inspirer de nouvelles pratiques.

Remercions aussi Generali Epargne Salariale, partenaire de cette édition, qui nous a aidés dans l'analyse des mises en place des dispositifs complémentaires de rémunération.

Bonne lecture !



Anne de Lanversion
Directrice Générale
Generali Global Pension

La loi Pacte a fortement mis en avant l'épargne salariale en élargissant le champ des possibles. Generali veut participer à cette dynamique en lançant une offre sur-mesure enfin adaptée à toutes les tailles d'entreprise.

L'étude Hays-Generali est venue le confirmer : le principal frein à l'adoption massive de l'épargne salariale par les TPE-PME tient en un seul mot : complexité. C'est à cela que Generali Epargne Salariale (GES) est venu remédier !

GES offre aux entreprises bénéficiaires une solution 100% digitale, avec une offre financière lisible et performante, et un accompagnement de tous les instants.

Le réseau Generali La France Assurances Conseil (LFAC), avec le support de l'équipe dédiée à l'épargne salariale, est présent et mobilisé pour accompagner les entreprises et les bénéficiaires dans la mise en place et le suivi de leurs plans.

Facteur d'attractivité et de fidélisation, la présence d'un plan d'épargne salariale moderne, adapté et évolutif est un atout de poids. Votre profession l'a d'ailleurs bien compris, avec un recours plus massif que la moyenne des entreprises de même taille à ces dispositifs :

- Pour le dirigeant, c'est la capacité à motiver ou récompenser en augmentant le package global de rémunération de

manière souple et très avantageuse socialement et fiscalement.

- Pour les collaborateurs, c'est un complément de rémunération perçu dans des conditions optimales et la possibilité de se constituer une épargne pour réaliser ses projets de vie.

Cette étude conjointe Hays-Generali s'inscrit dans le cadre de notre engagement de long terme auprès de la profession. Nous nous tenons à vos côtés pour vous accompagner dans la réalisation de vos projets et vous aider à faire le choix de l'épargne salariale !

EXPRESSIONS DE VOTRE COMMUNAUTÉ





**Thierry
CARLIER**
DIRECTEUR DE L'ENOES

Les jeunes professionnels sont preneurs d'autonomie et de responsabilités. L'autonomie résulte de trois composantes : la motivation, l'atteinte d'objectifs réalisables et des compétences avérées. L'employeur doit donc permettre le développement de ces trois leviers et, dans le cas où l'autonomie est acquise, utiliser les dispositifs de reconnaissance à sa disposition. Une politique de rémunération équitable, couplée à une bonne ambiance de travail, favorisera la fidélité des jeunes collaborateurs.

L'alternance a donc beaucoup d'avantages car c'est un moyen à la

fois pour l'employeur et pour le jeune professionnel de trouver les bonnes approches qui correspondent à la personnalité de chacun.

ce qui est aussi important pour l'intégration des jeunes collaborateurs, c'est l'existence d'un projet d'entreprise porté par la vision de son dirigeant. Cela donne du sens à l'implication de chacun et permet de créer des liens non seulement professionnels mais aussi humains au sens noble du terme. Cela est d'autant plus vrai à l'heure des big data.

L'ENOES est le partenaire historique des cabinets et des entreprises pour les aider à trouver les bons profils

attendus et conformes à leur culture d'entreprise. Ainsi, tous les ans, l'ENOES organise avec HAYS un JOB DATING afin de faciliter les rencontres entre employeurs – recruteurs et jeunes alternants en recherche de poste.

L'ENOES prépare aux diplômes d'Etat de l'Expertise Comptable du BTS CG au DSCG, du grade Licence au grade Master en alternance, en contrat d'apprentissage et en contrat de professionnalisation.

L'alternance reste donc bien une formule plébiscitée par tous les acteurs de la profession et c'est tant mieux !



**Marie-Ange
MAYSOUNAVE**
DIRECTRICE PARTENARIATS
ET RÉSEAU DES ANCIENS

ICS BÉGUÉ recrute vos apprentis pour la rentrée !

Sans pour autant attendre d'être embauchés à la fin de leur contrat, nos apprentis sont à 98% retenus par leur cabinet et/ou entreprise d'accueil.

Il est vrai qu'au-delà de l'enseignement des connaissances théoriques et avec l'apparition des cours en « distanciel », les parcours pédagogiques de l'ICS BÉGUÉ intègrent des techniques et labels complémentaires au savoir-vivre en

milieu professionnel réclamés par les employeurs tant en France qu'à l'étranger : certification Voltaire (orthographe), AMF (Autorité des Marchés Financiers), management interculturel, géopolitique, business games). Les conférences régulièrement assurées par le bureau des anciens apportent aussi des conseils et des savoir-faire adaptés.

Par ailleurs, l'étroit partenariat entretenu avec les équipes de conseillers du Cabinet Hays permet

à nos étudiants d'appréhender en toute circonstance leurs soft skills, vocabulaire et présentation : par leur présence à nos côtés lors de tous nos événements à destination des employeurs (job dating – portes ouvertes – ateliers – conférences...) l'expérience des services financiers de M. Ludovic Bessière est particulièrement enrichissante et valorisante.



CHRISTOPHE PRIEM

PRÉSIDENT DE L'IFEC

Institut Français des Experts-comptables
et des Commissaires aux comptes



Parce que la vocation d'un syndicat est la défense active des intérêts de ses membres, l'IFEC, Institut Français des Experts-comptables et Commissaires aux comptes, se veut vecteur d'influence dans l'environnement socio-économique des cabinets d'expertise comptable.

Recruter aujourd'hui pour demain, fidéliser les collaborateurs, manager dans les cabinets de moins de 10 salariés, le télétravail, les femmes et l'expertise comptable, lâcher-prise et burn out, retrouver la forme après la période fiscale, sont autant de sujets traités et proposés par notre syndicat.

Conscients qu'aujourd'hui notre secteur n'échappe pas à une intensité concurrentielle drastique et croissante avec l'arrivée de nouveaux acteurs sur notre marché, favorisée par l'explosion numérique, nous devons viser une organisation agile, capable de réagir et de se transformer dans des délais courts en corrélation avec les attentes de notre marché.

La récente crise sanitaire, économique et sociale nous l'a démontré.

Cette pandémie a ainsi accéléré la transformation de nos modes de travail ayant pour corollaire une modification de nos modes de fonctionnement avec la prise en compte du télétravail. Nos salariés ont dû s'adapter à la situation rapidement, faire preuve d'innovation, apprendre à revoir leur fonctionnement et à se responsabiliser.

Pour cela, il a fallu prendre en compte les besoins individuels des uns et des autres. La confiance est devenue, avec le confinement, un élément central dans la question de l'engagement des collaborateurs, dans le management et dans la pérennité de l'activité professionnelle.

Nos collaborateurs sont notre richesse. Il nous appartient de leur permettre d'évoluer tout en conciliant une vie personnelle épanouie.

Nous devons avoir le sens de l'écoute et du collectif, et faire preuve d'empathie et de pragmatisme. Cela conduit à insuffler dans nos cabinets un leadership nouveau, basé non pas sur l'autorité mais sur la prise en compte du collectif.

Notre volonté : Ouvrir, Développer et Réinventer notre métier tout en conservant la proximité indispensable à chaque Expert-comptable, quel que soit son territoire et quelle que soit la taille de son cabinet.



JEAN-LUC FLABEAU

PRÉSIDENT DE L'ECF

Experts-comptables et Commissaires
aux comptes de France



La crise sanitaire a imposé une réorganisation « éclair » des modes de travail dans le cabinet. Le télétravail a été l'exemple caractéristique d'une évolution managériale adoptée dans l'urgence et avec succès alors que beaucoup y songeaient jusqu'à sans sauter le pas. Cette période exceptionnelle n'a pourtant pas radicalement bouleversé la situation de l'emploi dans la profession.

Aucun territoire de France n'échappe à la pénurie de collaborateurs qui constitue un frein majeur à la croissance des cabinets aujourd'hui. Les talents sont devenus la denrée la plus rare.

Outre la formation initiale qui doit permettre d'attirer les jeunes talents vers notre profession, nous devons collectivement prendre la mesure des évolutions des besoins de compétences de nos collaborateurs pour les rendre acteurs des changements technologiques qui arrivent.

Dès le début de la crise, le syndicat ECF a pleinement joué son rôle d'accompagnateur des cabinets dans leur gestion RH. Nos équipes et nos élus ont mis à la disposition des confrères un fil d'actualité CORONAVIRUS quotidien ainsi qu'un numéro d'assistance. Nos rencontres avec les parlementaires, nos pétitions et notre observatoire du PGE ont permis de rappeler que ce sont les experts-comptables et commissaires aux comptes qui connaissent le mieux le tissu des PME et PE.

Le syndicat s'est lui-même digitalisé pour offrir une série de formations sous forme de webinaires.

Notre ambition : « Attirer et Fidéliser »

De nombreuses pistes méritent d'être explorées pour adapter le cabinet aux attentes d'une nouvelle génération de salariés, des organisations libérées, des procédures allégées, une gestion du temps repensée, des rémunérations attractives, des possibilités d'évolution et des formations. Les cabinets devront intégrer une démarche RH robuste pour s'intéresser à la pyramide des rémunérations mais également à la communication interne et externe, et notamment la « Marque Employeur ».

Le recrutement de profils non comptables (en Informatique, en gestion patrimoniale ou en RH) sera l'une des tendances majeures. L'autre tendance sera le recrutement via les réseaux sociaux.

Enfin, nos entreprises ne doivent pas s'interdire de recruter des jeunes peu formés et peu diplômés : il s'agit désormais de recruter par rapport à un projet et non par rapport à des compétences. Soyons fiers d'être expert-comptable et commissaire aux comptes et rendons fiers nos collaborateurs !

ADRIEN DECOSTER

PRÉSIDENT DE L'ANECS

Expert-comptable stagiaire

L'ANECS (Association Nationale des Experts-Comptables Stagiaires, des stagiaires commissaires aux comptes et des étudiants en comptabilité supérieure), fondée en 1946, représente, informe et aide les experts-comptables stagiaires, commissaires aux comptes stagiaires, mémorialistes et étudiants.

Cette association :

- Informe sur le cursus, le stage, le DEC, la filière spécifique au commissariat aux comptes ainsi que sur l'actualité de la profession
- Propose divers outils d'aide à la réalisation du stage ainsi qu'à la préparation du Diplôme d'Expertise Comptable (DEC) tels que des recueils d'exemples de rapports semestriels et de notices du mémoire ou encore des annales des épreuves écrites du DEC, ainsi que des guides pratiques sur les modalités de recherche d'un stage ou d'un emploi en cabinet et sur la réalisation du mémoire d'expertise comptable
- Organise partout en France des réunions sur le stage, le diplôme ainsi que sur des thèmes d'actualité
- Organise tous les 2 ans, avec le CJEC, les Estivales : 2 jours de congrès au contenu exclusivement dédié aux jeunes professionnels
- Siège dans divers comités et commissions des instances de la profession comptable, aux niveaux régional et national, pour faire entendre la voix des stagiaires
- Participe aux travaux et événements des instances, tels que le Congrès de l'Ordre des Experts-Comptables et les assises de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes.

L'ANECS est également un réseau d'échanges entre stagiaires, mais aussi entre stagiaires et jeunes diplômés au travers de ses liens étroits avec le CJEC (Club des Jeunes Experts-Comptables et commissaires aux comptes).

L'ANECS regroupe plus de 2 350 adhérents. L'adhésion se fait sur la base du volontariat. La cotisation annuelle est de 76€ pour les stagiaires et mémorialistes et de 35€ pour les étudiants.

Pour en savoir plus sur l'ANECS et adhérer :

www.anecs.org



STEEVEN PARIENTE

PRÉSIDENT DU CJEC

Expert-comptable et
Commissaire aux comptes

Le CJEC (Club des Jeunes Experts-Comptables et Commissaires aux comptes), fondé en 1983, a pour objectif – dans la suite de l'ANECS qui a aidé à obtenir le DEC – d'informer, de représenter et d'aider les mémorialistes, les jeunes diplômés et des jeunes installés afin de concourir à leur installation et à leur développement durant leurs premières années d'installation.

Dans la pratique, le Club :

- Informe sur l'ensemble des problématiques liées à l'installation (que ce soit par une création ex nihilo, un rachat de cabinet/clientèle ou une association avec des aînés), au démarrage du jeune cabinet
- Informe sur l'actualité de la profession
- Propose des réductions sur un certain nombre de produits : financement, logiciels, documentation, bureautique...
- Propose des outils pratiques : une plateforme de mise en relation confraternelle pour les projets de rachat/association, de cotraitance, de partages de locaux... ; des séminaires sur l'installation, la communication du jeune cabinet ou la vente et la facturation des honoraires
- Organise dans votre région des réunions d'information sur des thèmes d'actualité
- Organise, avec l'ANECS, un congrès dédié aux jeunes professionnels, les Estivales, tous les deux ans.

Et, le CJEC, c'est aussi la possibilité de se forger un réseau professionnel solide !

Le CJEC compte environ 1 400 membres. La cotisation annuelle, de date à date, est de 220€ pour les jeunes diplômés inscrits à l'Ordre des Experts-Comptables ou à la Compagnie des Commissaires aux Comptes depuis moins de 5 ans et de 135€ pour les mémorialistes souhaitant anticiper leur après-diplôme.

Pour en savoir plus et adhérer au CJEC,
visitez www.cjec.org



SOMMAIRE

1^{RE} PARTIE

LES TENDANCES DU RECRUTEMENT, DE L'INTÉGRATION ET DE LA FIDÉLISATION EN CABINET D'AUDIT ET D'EXPERTISE COMPTABLE EN FRANCE

Le recrutement en Audit et Expertise Comptable : Un marché du recrutement toujours dynamique	PAGE 13
L'intégration des nouveaux collaborateurs : Un moment mutuel de découverte	PAGE 18
L'épargne salariale en cabinet Un outil d'attrait et de fidélisation	PAGE 19
Le télétravail Une révolution en marche	PAGE 22

2^E PARTIE

RÉMUNÉRATIONS FIXES ET VARIABLES DANS LES CABINETS

La rémunération variable	PAGE 27
L'Expertise Comptable	PAGE 29
L'Audit	PAGE 30
Le Social & Juridique	PAGE 31
Les Fonctions support	PAGE 32

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

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

PRÉAMBULE

COLLABORATEUR

Le terme de « collaborateur » utilisé dans cette étude désigne l'ensemble des collaborateurs salariés du cabinet, quels que soient leur niveau, leur statut, leur expérience et leur situation actuelle.

EMPLOYEUR

Le terme « employeur » désigne toutes les personnes susceptibles de participer activement à un recrutement ou ayant des équipes d'une certaine taille à manager (Expert-Comptable, Directeur de mission ou Responsable des Ressources Humaines).

MÉTHODOLOGIE

L'enquête RH Hays 2020/2021 a été envoyée auprès d'une base de 16 500 Experts-Comptables / employeurs et de 17 500 collaborateurs / salariés entre mars et mai 2020. Les résultats portent sur l'année 2019 et concernent majoritairement des employeurs et des collaborateurs ayant déclaré travailler en cabinet d'Expertise Comptable et/ou d'Audit.

A NOTER :

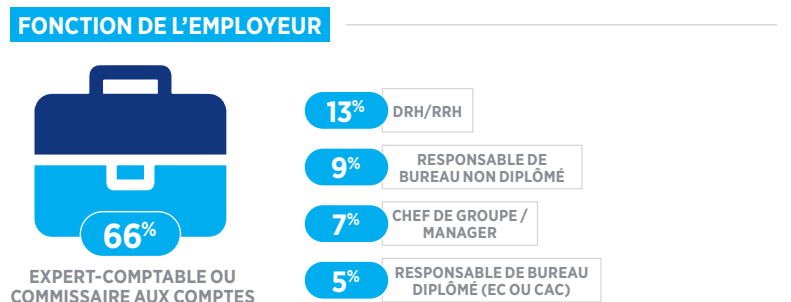
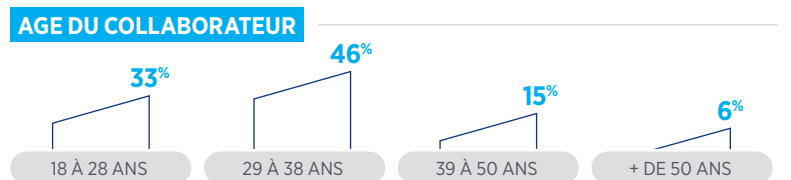
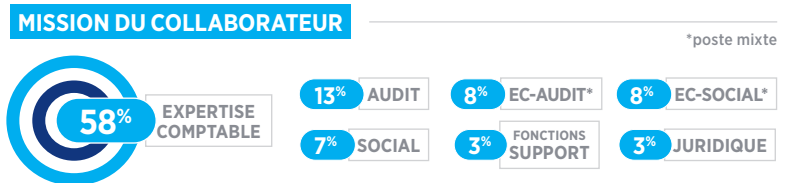
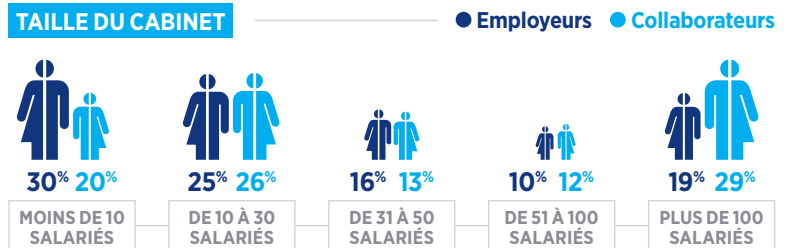
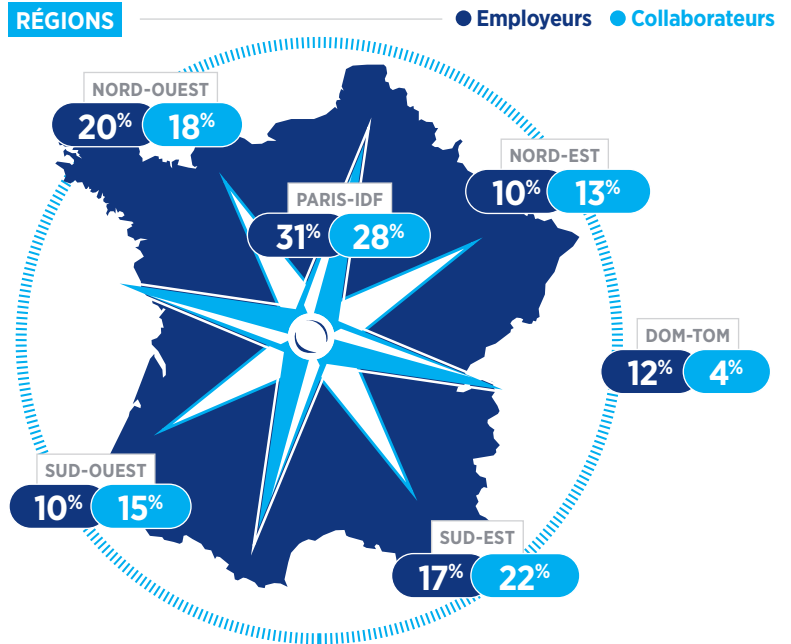
- En 2018, l'étude Hays n'a pas été réalisée
- Les totaux de certains graphiques de l'étude ne sont pas équivalents à 100%. Certaines questions posées aux répondants disposaient de choix multiples.

TÉMOIGNAGES

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



PROFIL DES REpondANTS



1^{RE} PARTIE

LES TENDANCES DU RECRUTEMENT, DE
L'INTÉGRATION ET DE LA FIDÉLISATION
EN CABINET D'AUDIT ET D'EXPERTISE
COMPTABLE EN FRANCE



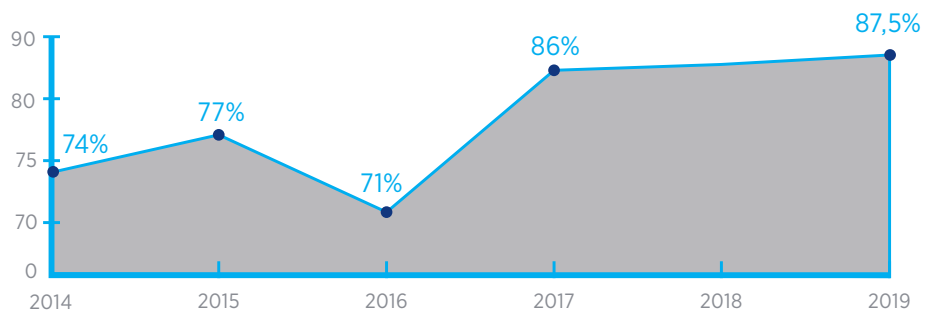
RECRUTEMENT EN AUDIT ET EXPERTISE COMPTABLE : UN MARCHÉ DU RECRUTEMENT TOUJOURS DYNAMIQUE

RECRUTEMENT

87,5%

DES CABINETS ONT RECRUTÉ CETTE ANNEE

NIVEAU DU VOLUME DE RECRUTEMENT EN CABINET DEPUIS 2014



Le fort niveau de recrutement de 2017 s'est confirmé et a légèrement augmenté en 2019. Le marché reste dynamique, pour à peu près tous les profils, et pour toutes les tailles de cabinet.

Les cabinets d'Ile-de-France recrutent un peu moins (84%) que ceux situés en Province. La région du Nord-Est est celle qui a le plus recruté (100%).

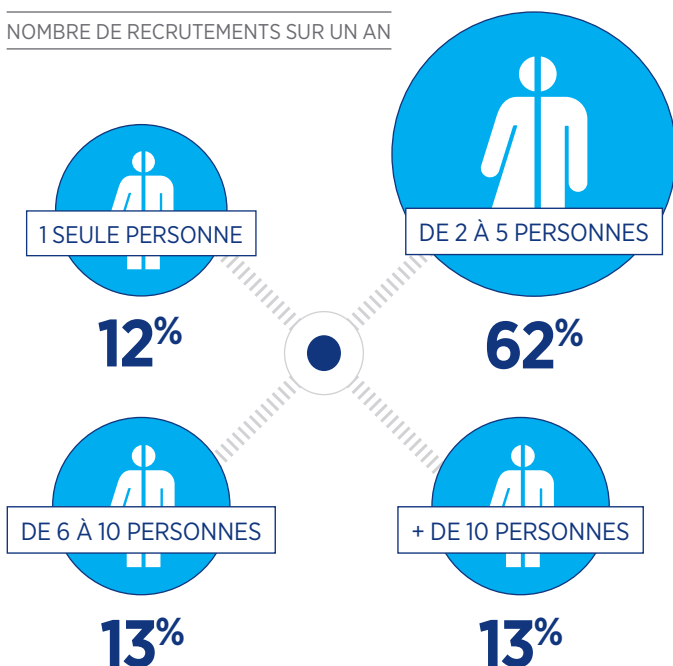
En termes de taille, fort logiquement, les cabinets de moins de 10 collaborateurs n'ont recruté en 2019 qu'à hauteur de 71%. Pour toutes les autres tranches de taille, 90 à 100% des cabinets ont recruté.

86%

des dirigeants de cabinet ou des personnes qui ont la responsabilité de recruter déclarent avoir eu de grandes difficultés à le faire.

Et ce sont les cabinets de taille supérieure à 50 collaborateurs qui sont le plus en difficulté (93%), vraisemblablement car ils recherchent des profils plus diversifiés et sur des spécialités plus pointues.

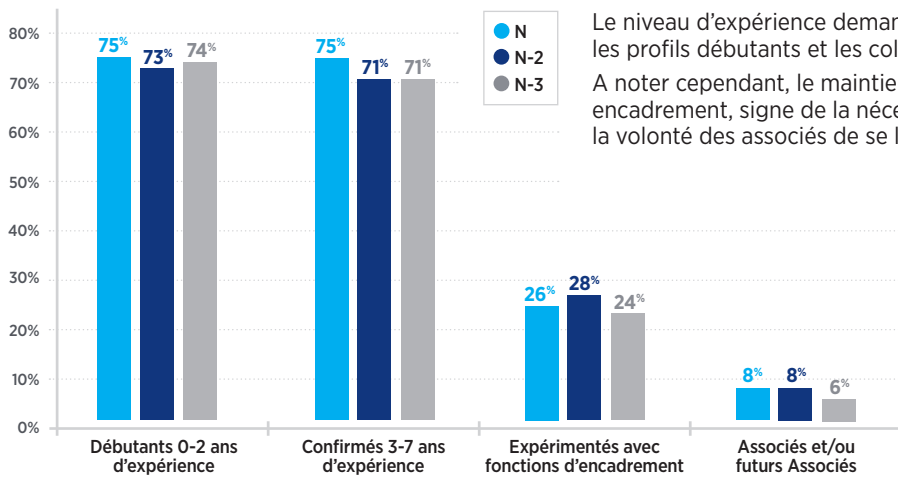
NOMBRE DE RECRUTEMENTS SUR UN AN



Si l'on regarde ces chiffres détaillés par taille de cabinet, le nombre de recrutés progresse mécaniquement avec la taille de la structure.



NIVEAU D'EXPÉRIENCE DEMANDÉ



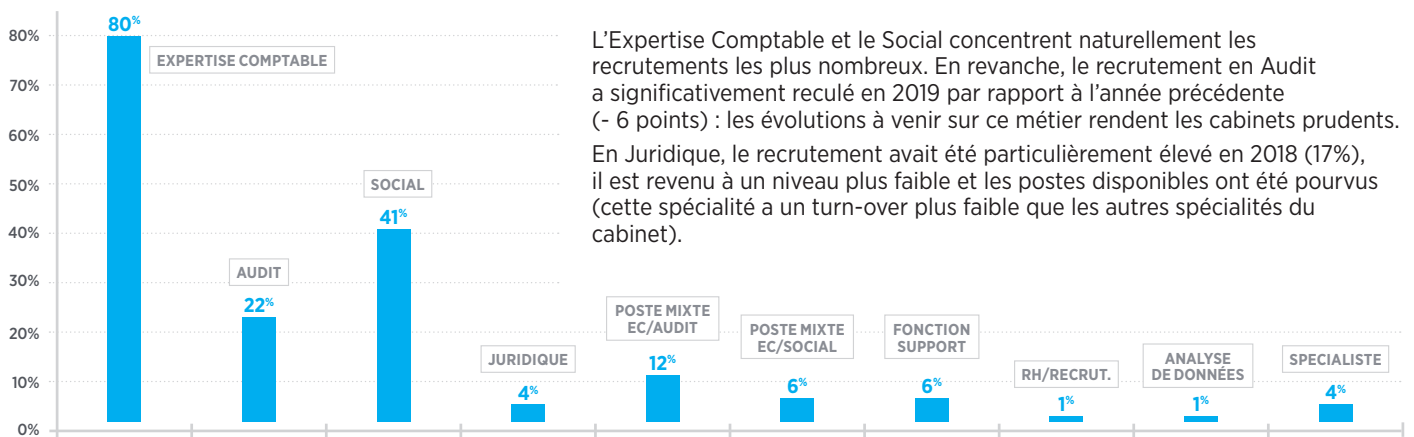
Le niveau d'expérience demandé est toujours très majoritairement orienté vers les profils débutants et les collaborateurs avec un peu d'expérience.

A noter cependant, le maintien d'un chiffre significatif pour les postes à encadrement, signe de la nécessité de renforcer l'encadrement intermédiaire et la volonté des associés de se libérer un peu de temps pour d'autres priorités.

A NOTER

- LES CABINETS RECRUTENT DES PROFILS DÉBUTANTS DANS LA MÊME PROPORTION, QUELLE QUE SOIT LEUR TAILLE.
- 20% DES CABINETS DE PLUS DE 100 SALARIÉS ONT RECRUTÉ DES ASSOCIÉS CETTE ANNÉE.

QUELS SONT LES MÉTIERS QUI RECRUTENT LE PLUS ?



L'Expertise Comptable et le Social concentrent naturellement les recrutements les plus nombreux. En revanche, le recrutement en Audit a significativement reculé en 2019 par rapport à l'année précédente (- 6 points) : les évolutions à venir sur ce métier rendent les cabinets prudents.

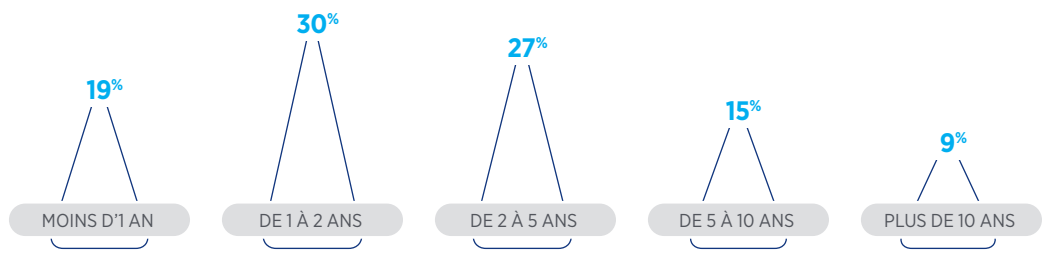
En Juridique, le recrutement avait été particulièrement élevé en 2018 (17%), il est revenu à un niveau plus faible et les postes disponibles ont été pourvus (cette spécialité a un turn-over plus faible que les autres spécialités du cabinet).

MOBILITÉ DES COLLABORATEURS

25% DES COLLABORATEURS INTERROGÉS ONT QUITTÉ LEUR CABINET EN 2019

C'est 5 points de plus qu'en 2017. Cette évolution significative confirme que le marché du recrutement est très dynamique et que le souhait de changement et/ou d'évolution des collaborateurs est en hausse.

DEPUIS COMBIEN DE TEMPS ÉTIEZ-VOUS EN POSTE DANS VOTRE CABINET ?



UN COLLABORATEUR SUR DEUX AYANT QUITTÉ SON CABINET Y AVAIT MOINS DE 2 ANS D'ANCIENNETÉ. C'EST UNE PROGRESSION DE 5 POINTS EN DEUX ANS.

Cela reflète un challenge fort pour que les attentes du cabinet et celles de son nouveau collaborateur soient davantage en adéquation. Le risque qui en découle est un turn-over trop rapide avec des coûts induits liés au recrutement et au temps nécessaire à l'intégration.

A NOTER

84%

DE CES CHANGEMENTS SONT À DESTINATION D'AUTRES CABINETS.

LE TEMPS DU RECRUTEMENT

EMPLOYEURS : 68% ONT TROUVÉ LEUR NOUVEAU COLLABORATEUR ENTRE 1 ET 3 MOIS.

Preuve d'un marché dynamique, le temps de recrutement est relativement court. Il l'est particulièrement pour la recherche de collaborateurs débutants ou peu expérimentés, disponibles ou prêts à changer rapidement de structure.

COLLABORATEURS : PLUS DE 90% ONT TROUVÉ UN POSTE EN MOINS DE 3 MOIS, ET MÊME 55% EN MOINS D'UN MOIS.

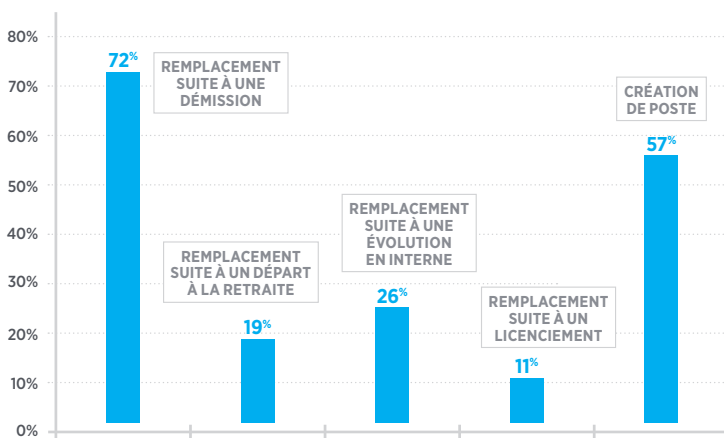
Ce sont ceux issus des grands cabinets qui trouvent leur nouvel emploi le plus rapidement : ayant dans leurs CV des références de cabinets aux méthodes et savoir-faire prouvés, leur employabilité est très bonne sur le marché.

LE PRÉAVIS

55% des dirigeants déclarent accepter de réduire le préavis des collaborateurs qui quittent le cabinet (et ce chiffre est identique quelle que soit la taille du cabinet).

De leur côté, les collaborateurs qu'ils recrutent n'ont pu faire réduire leur préavis qu'à hauteur de 30%.

LES RAISONS DU RECRUTEMENT



La démission du collaborateur reste la première raison du recrutement, quelle que soit la taille du cabinet. La création de poste arrive en seconde position.

Cependant, l'évolution la plus notable par rapport à notre précédente enquête est la forte croissance de recrutement suite à une évolution interne (+ 14 points) : cela montre que le management des compétences, la formation continue et la prise en compte des souhaits d'évolution jouent maintenant des rôles-clés dans l'organisation des structures.

LES RAISONS RÉELLES OU POTENTIELLES DU DÉPART

● Employeurs ● Collaborateurs

Les raisons potentielles ou réelles du départ d'un collaborateur divergent entre l'employeur et le collaborateur.



VUES PAR LES COLLABORATEURS

Le collaborateur donne trois raisons principales et à niveau égal à son départ :

1. la qualité du management direct
2. la rémunération
3. l'ambiance de travail

Les critères de gestion et climat (ambiance, social, management, évolution) deviennent prépondérants.

On peut donc penser que des efforts sur les rémunérations ont porté quelques fruits, mais pas encore assez. Les attentes des collaborateurs sur le bien-être au travail sont très fortes.

Ils espèrent notamment davantage de délégation, de responsabilité et de formation et un cadre de travail agréable et motivant.



VUES PAR LES EMPLOYEURS

Quatre raisons majeures de départ du cabinet sont citées par les employeurs : la rémunération, l'envie de rejoindre un service comptable ou financier en entreprise, l'équilibre de vie et les horaires de travail.

Cela nous amène à faire deux remarques :

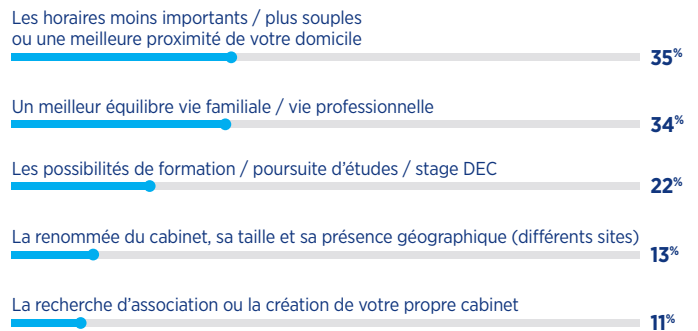
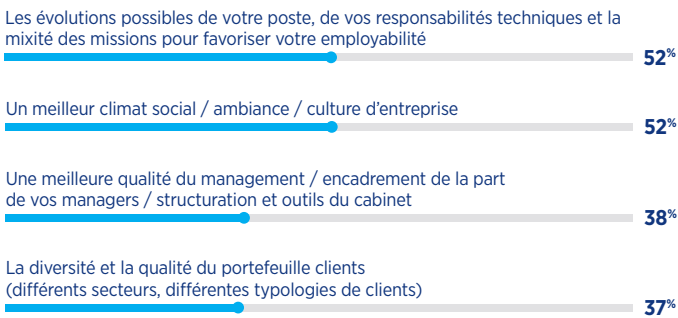
1. Les collaborateurs ne partent pas forcément pour une autre entreprise.

On sait que les collaborateurs ne partent pas ou peu pour une entreprise : les dirigeants, qui estiment ce risque comme important, y voient la volonté de leurs collaborateurs de privilégier un équilibre de vie et des horaires moins contraignants. Ces deux raisons sont d'ailleurs placées en 3^e et 4^e positions.

2. Repenser sa gestion des Ressources Humaines.

Pour les dirigeants, les raisons de départ liées au management, à la formation et au climat social ne sont pas majeures. Au vu des réponses des collaborateurs sur ces sujets, il est nécessaire que les dirigeants se penchent sur les motivations profondes de départ dans leurs équipes.

QUELS SONT LES 3 PRINCIPAUX FACTEURS QUI VOUS MOTIVENT À CHOISIR UN CABINET ?



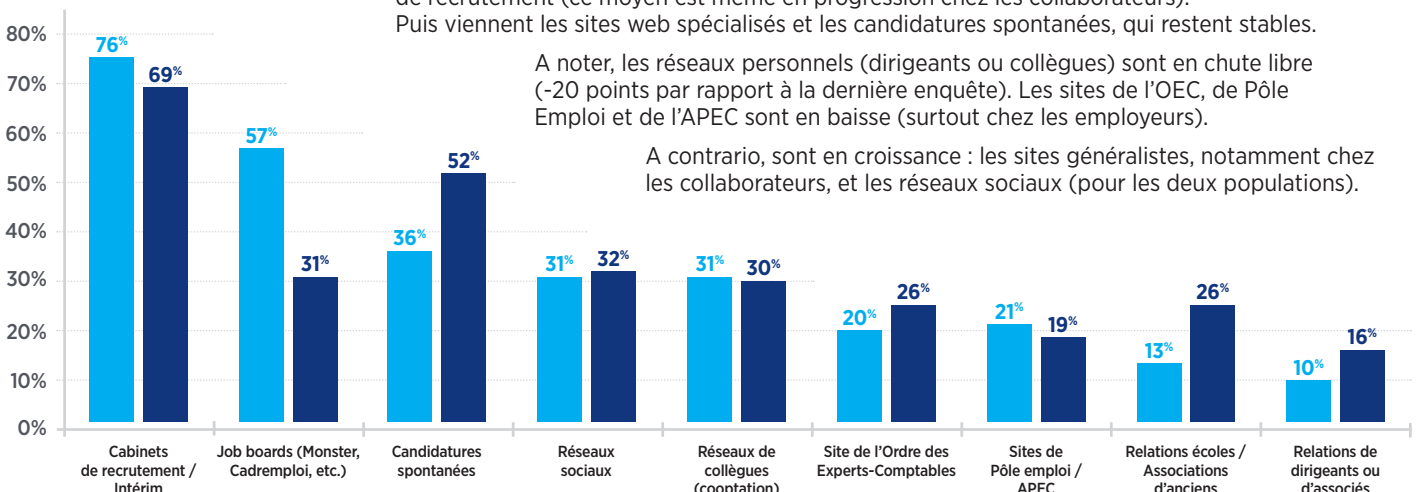
EMPLOYEURS, CANDIDATS : COMMENT VOUS TROUVEZ-VOUS ?

Une forte adéquation des lieux de recherche de l'offre et de la demande

Les cabinets de recrutement demeurent assez nettement le moyen privilégié de recrutement (ce moyen est même en progression chez les collaborateurs). Puis viennent les sites web spécialisés et les candidatures spontanées, qui restent stables.

A noter, les réseaux personnels (dirigeants ou collègues) sont en chute libre (-20 points par rapport à la dernière enquête). Les sites de l'OEC, de Pôle Emploi et de l'APEC sont en baisse (surtout chez les employeurs).

A contrario, sont en croissance : les sites généralistes, notamment chez les collaborateurs, et les réseaux sociaux (pour les deux populations).



QUELLES ACTIONS METTRIEZ-VOUS EN PLACE POUR AUGMENTER LA VISIBILITÉ DE VOTRE CABINET ET AINSI FACILITER LES RECRUTEMENTS ?

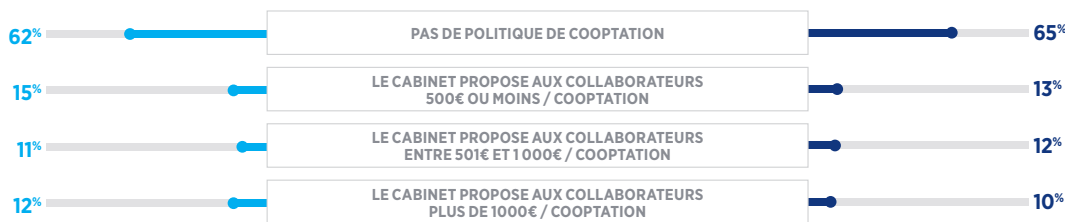


Les collaborateurs sont effectivement plus sensibles que les employeurs à une politique active et multicanale de visibilité des cabinets.

Les dirigeants devraient probablement investir ces champs de communication pour attirer et recruter les meilleurs profils.

A noter que les Forums Ecoles sont l'outil de visibilité privilégié pour les deux parties.

POLITIQUE DE COOPTATION



Aujourd'hui, un petit tiers des cabinets ont mis en place une politique de cooptation.

Les résultats employeurs / collaborateurs sont très homogènes.

NOS COLLABORATEURS SONT NOS MEILLEURS AMBASSADEURS

Chez Orcom, l'épanouissement professionnel de nos équipes est une priorité. C'est pourquoi nous avons pris le plus grand soin à la réalisation du parcours collaborateur, le « Parcours Orcom », qui encadre, avec bienveillance, toutes les étapes de la vie professionnelle dans notre entreprise. La première d'entre elles : attirer les talents.

Porteurs et acteurs de la démarche, nos collaborateurs sont les meilleurs ambassadeurs de notre marque employeur. Ils sont incités à s'engager dans une démarche active et le font avec beaucoup d'enthousiasme.

Chez Orcom, la cooptation progresse d'année en année. Elle représente 15% de nos recrutements... Un booster gagnant-gagnant apprécié par les collaborateurs et bénéfique pour l'entreprise !

Bruno ROUILLÉ
Directeur Général Orcom en charge des RH



TÉMOIGNAGE CANDIDAT

J'ai gardé de nombreux contacts avec des anciens de la formation comptable que j'ai suivie il y a quelques années.

Lors de recrutements par mon cabinet actuel, je n'hésite donc pas à proposer quelqu'un que je connais personnellement quand je sais que son expérience et son savoir-être correspondent au profil recherché.

Si cela aboutit, je reçois, lors de la confirmation de l'embauche, une prime de 500€.

Thomas B.
Chef de bureau d'un cabinet rennais



L'INTÉGRATION DES NOUVEAUX COLLABORATEURS UN MOMENT MUTUEL DE DÉCOUVERTE

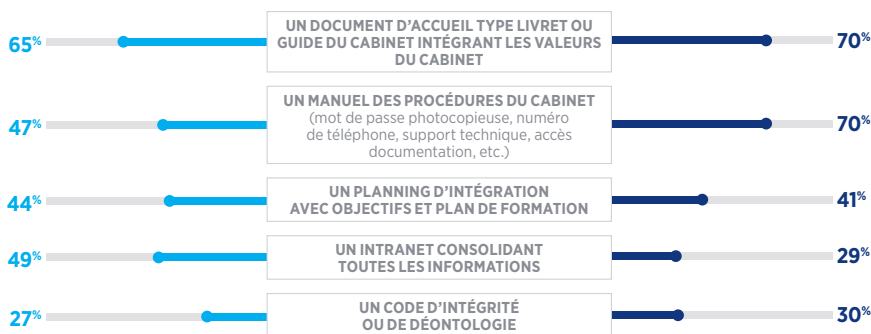
INTÉGRATION DES NOUVEAUX COLLABORATEURS

VOTRE CABINET A-T-IL MIS EN PLACE UNE PÉRIODE D'INTÉGRATION ?



Cet écart significatif interroge : Cette période d'intégration est-elle clairement formalisée ? Le nouveau collaborateur en a-t-il été dûment informé et les étapes prévues sont-elles précisément définies ?

QUELS SONT LES OUTILS MIS À DISPOSITION ?



Dans les cabinets proposant des outils d'intégration, le document d'accueil est l'outil le plus souvent mis à disposition des collaborateurs.

Il y a aussi consensus sur le planning d'intégration et de formation ainsi que sur le code de déontologie.

En revanche, on observe une vraie différence collaborateurs/employeurs pour le manuel de procédures : est-il présent sur l'intranet sans que les collaborateurs ne le sachent ?

Fort logiquement, les cabinets de petite taille (moins de 10 salariés) sont peu équipés de tels outils (pas d'intranet, très peu de documents d'accueil, seul un cabinet sur deux dispose d'un manuel de procédures).

A contrario, les cabinets de grande taille (plus de 100 salariés) sont bien équipés ! 86% d'entre eux disposent d'un livret d'accueil, 82% d'un manuel de procédures mais seulement 52% d'un code d'intégrité et 62% d'un intranet. Les autres tailles de cabinet se situent dans la moyenne.

Chez In Extenso Centre Est, nous portons une attention toute particulière à la bonne intégration de nos nouvelles recrues parce qu'une intégration réussie permet de s'assurer de la fidélisation des collaborateurs.

Dès le 1^{er} jour, elles sont présentées à l'intégralité de leurs collègues et reçoivent un mail d'accueil du service RH leur présentant l'intranet sur lequel elles ont accès à toutes les informations utiles dans le cadre de leur prise de fonction. De même, nous les présentons sur l'intranet afin que les 16 agences de la région soient informées de leur arrivée.

Enfin, même si leur intégration est fortement encadrée par leur Directeur d'agence et/ou Manager, nous les invitons à suivre notre parcours d'intégration digitalisé : Game Of Pros. Ce parcours d'intégration est composé de vidéos très courtes et synthétiques sur les thématiques clés, leur permettant ainsi d'avoir une vision globale de notre groupe, des services proposés, de notre politique RH et des formations à nos nombreux outils.

Intégrer In Extenso Centre Est, c'est rejoindre une aventure professionnelle et humaine.

Sophie COULIN
Expert-Comptable Associée, Responsable RH
In Extenso Centre Est

In Extenso
Experts-Comptables

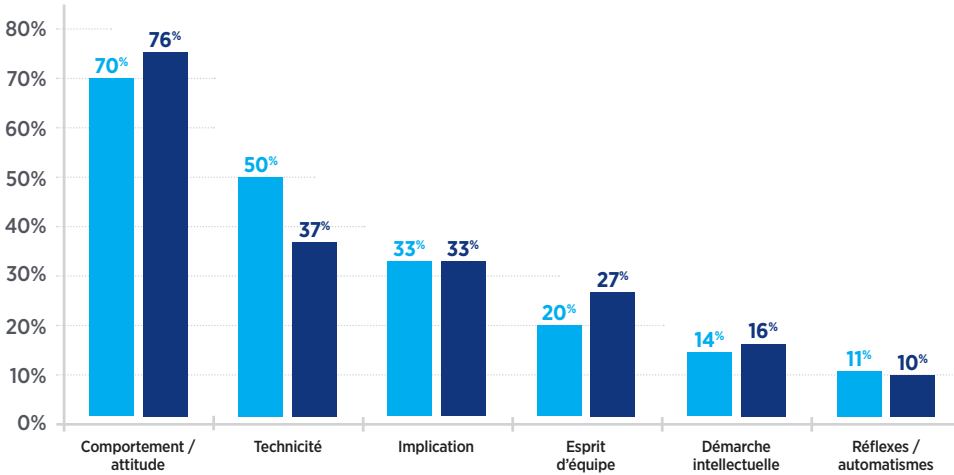
TÉMOIGNAGE CANDIDAT

Lors de mon arrivée dans mon cabinet actuel, j'ai d'abord été reçue par le dirigeant par quelques mots de bienvenue. Puis j'ai été présentée à mon « référent », collaborateur aguerrri qui va me suivre pendant ma période d'intégration. Avec lui, pendant la première semaine, j'ai rencontré toutes les équipes. Il m'a aussi montré tous les outils de l'intranet et les manuels de procédures.

Tout cela m'a aidé à me sentir rapidement intégrée et opérationnelle : j'ai vraiment apprécié.

Lydia V
Département social,
cabinet de Schiltigheim

QUELS SONT LES 2 ÉLÉMENTS PRINCIPAUX SUR LESQUELS ILS SONT ÉVALUÉS LORS DE LA PÉRIODE D'ESSAI ?



On observe que les critères de jugement au cours de la période d'essai entre ceux qui évaluent et ceux qui sont évalués sont plutôt similaires. Tous considèrent le comportement comme primordial, loin devant les critères liés à la pratique professionnelle. Il est toutefois intéressant de constater que, sur la technicité, les collaborateurs surévaluent son importance par rapport à l'attente des dirigeants.

A NOTER

55%

DES DIRIGEANTS DE CABINET NE RENOUELLENT PAS LA PÉRIODE D'ESSAI DE LEURS NOUVEAUX COLLABORATEURS

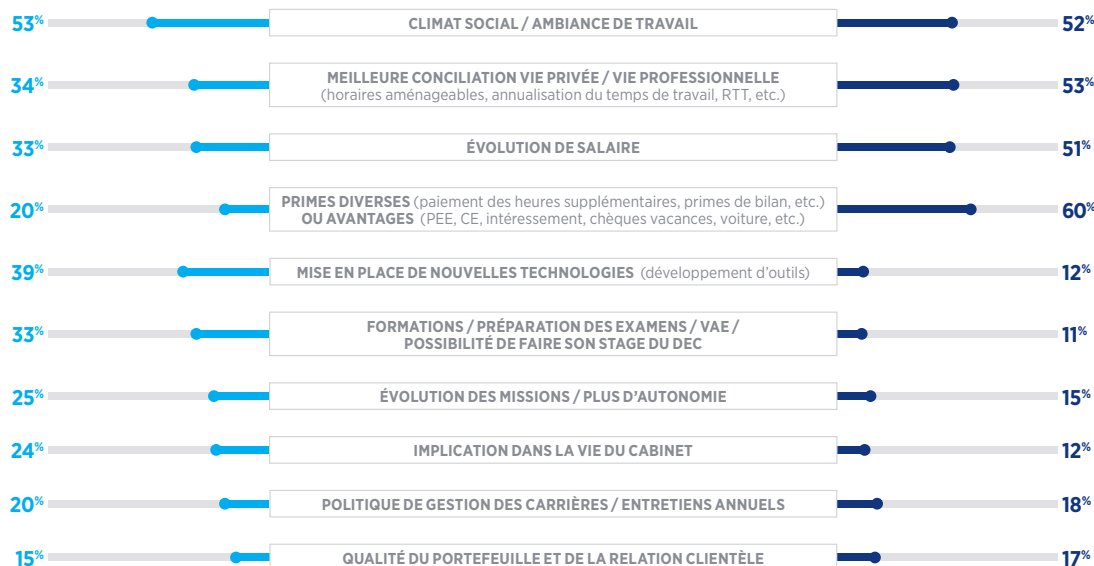
Les petits cabinets (moins de 30 salariés), qui ont besoin de faire rapidement confiance au nouveau collaborateur, sont 64% à ne pas renouveler, tandis que tous les autres cabinets sont 45% à ne pas renouveler la période d'essai.

L'ÉPARGNE SALARIALE EN CABINET UN OUTIL D'ATTRAIT ET DE FIDÉLISATION

68% DES COLLABORATEURS PENSENT NE PLUS ÊTRE DANS LEUR CABINET ACTUEL DANS 5 ANS

Il est normal dans un marché très dynamique d'atteindre un tel pourcentage. On peut aussi lire ce chiffre « à l'envers » : cela signifie également qu'un tiers des collaborateurs se voient rester dans leur cabinet actuel, ce qui est plutôt rassurant pour les managers.

QUELS SONT LES 3 SUJETS PRIORITAIRES À TRAVAILLER POUR FIDÉLISER LES COLLABORATEURS ?



L'amélioration du climat social et l'équilibre vie privée/vie professionnelle sont des priorités pour tous. Cependant, les demandes d'évolution de salaires, de primes et d'avantages divers sont beaucoup plus attendues par les équipes que les dirigeants de cabinet ne le perçoivent. A contrario, les dirigeants accordent beaucoup plus d'importance aux attentes en termes d'outils de travail, de formation et d'autonomie que les collaborateurs.

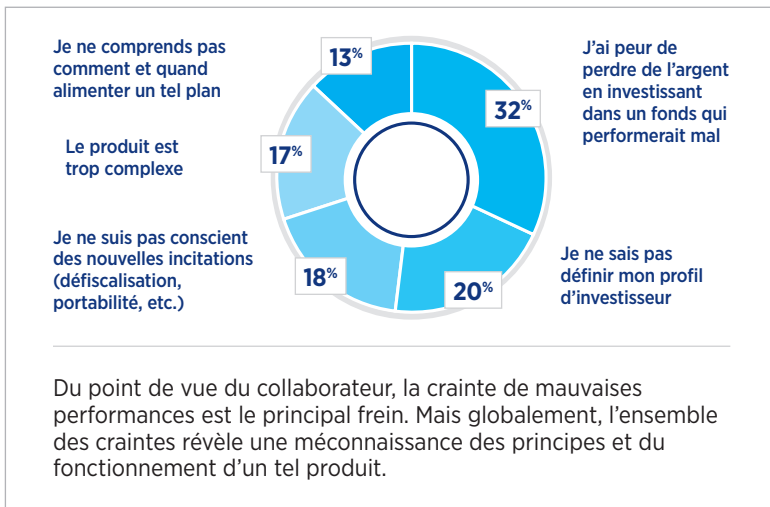
38% DES PERSONNES INTERROGÉES (COLLABORATEURS ET EMPLOYEURS) DÉCLARENT QU'IL EXISTE UN SYSTÈME D'ÉPARGNE SALARIALE DANS LEUR CABINET

POUR QUELLES RAISONS L'ÉPARGNE SALARIALE PEUT-ELLE AIDER AU CHOIX DU CABINET LORS D'UN RECRUTEMENT ?



On voit, en regroupant d'une part les items liés à l'impact financier et d'autre part ceux liés à l'image et à la différenciation, que ces deux critères principaux se situent à peu près au même niveau (et de façon assez équivalente pour les deux populations).

QUELS POURRAIENT ÊTRE LES FREINS QUE VOUS IDENTIFIEZ À L'UTILISATION D'UN DISPOSITIF D'ÉPARGNE SALARIALE ?



TÉMOIGNAGE CANDIDAT

Dans mon cabinet de 37 personnes, les dirigeants ont choisi de mettre en place en 2018 un système d'épargne salariale.

Je suis particulièrement sensible au fait que les collaborateurs, de tout niveau, soient associés aux performances du cabinet : pour ma part, cela me motive au quotidien.

Bien sûr, cela a aussi un impact financier non négligeable. J'ai choisi de placer les sommes pour un investissement immobilier dans quelques années.

François R
Juriste
Cabinet francilien

Nous avons déjà mis en place un accord d'intéressement classique au sein de mon cabinet, et cela satisfaisait pleinement les collaborateurs.

J'ai souhaité aller plus loin dans cette démarche, car l'épargne salariale est un fort levier de motivation des équipes et même un facteur d'attrait pour le recrutement de nouveaux collaborateurs (certains candidats posent d'ailleurs directement la question).

Le fait de placer l'épargne dans un PER-Coll est un attrait fort. Nous avons mis en place avec Generali l'épargne salariale en 2019 : en 2020, 3/4 des collaborateurs ont placé de l'épargne sur leurs plans.

Nous avons été bien accompagnés par les équipes Generali, qui nous ont fourni des supports de présentation du projet aux équipes et nous ont guidé dans le calibrage des règles d'abondement.

La plateforme en ligne est simple et fiable. Aujourd'hui, mes équipes sont pleinement satisfaites et je n'ai perçu aucun frein de leur part.

Laurent MACÉ
Associé
Cabinet Ordyl



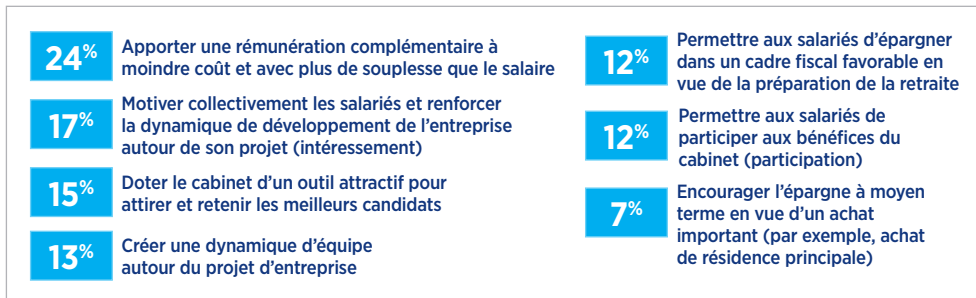
QUELS SONT LES FREINS QUE VOUS IDENTIFIEZ POUR UNE MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF D'ÉPARGNE SALARIALE DANS VOTRE CABINET ?



Du point de vue de l'employeur, les freins éventuels sont multiples et aucun ne semble clairement prépondérant par rapport aux autres.

Un accompagnement global sur ce sujet est nécessaire pour introduire plus massivement ce type d'actions dans la profession comptable.

QUELS OBJECTIFS POURSUIVEZ-VOUS POUR METTRE EN PLACE DANS VOTRE CABINET UN DISPOSITIF D'ÉPARGNE SALARIALE POUR VOS SALARIÉS ?



Les bénéfices de la mise en place de l'épargne salariale estimés par le dirigeant de cabinet sont multiples, mais celui de la rémunération complémentaire arrive en tête.

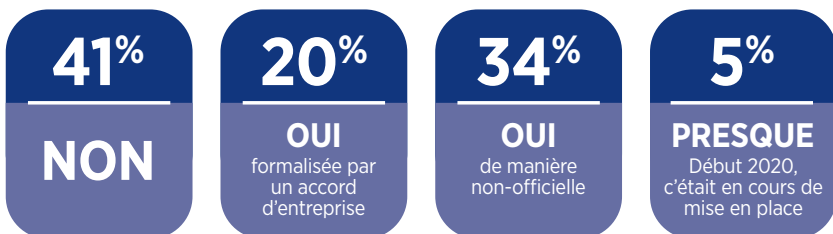
Du reste, les apports en termes de motivation, d'attractivité et d'implication dans le développement de la structure sont bien présents.



LE TÉLÉTRAVAIL UNE RÉVOLUTION EN MARCHÉ

LE TÉLÉTRAVAIL, UNE RÉVOLUTION EN MARCHÉ

AVANT LE CONTEXTE DU CORONAVIRUS, AVIEZ-VOUS AU SEIN DE VOTRE CABINET UNE POLITIQUE DE TÉLÉTRAVAIL ?



Il est certain que le contexte sanitaire récent a dû faire évoluer sensiblement ces chiffres. Il sera intéressant de mesurer cette tendance une fois les effets de la pandémie disparus.

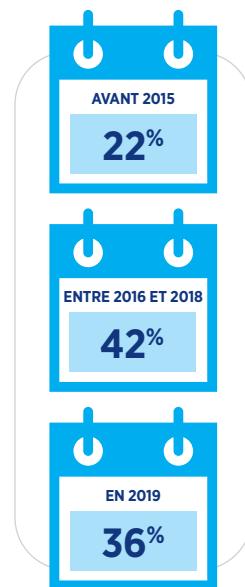
Ce sont bien sûr les cabinets les plus grands qui pratiquaient déjà le télétravail. Au-delà de 50 personnes, 2/3 des cabinets étaient dans ce cas. Et dans les très grands cabinets (>100 personnes), 70% de ceux qui le pratiquaient avaient signé un accord d'entreprise antérieur à 2020.

Les cabinets de très petite taille (<10 personnes) annonçaient à 63% le pratiquer, mais une grande majorité d'entre eux le faisaient de manière informelle.

A QUELLE FRÉQUENCE ?

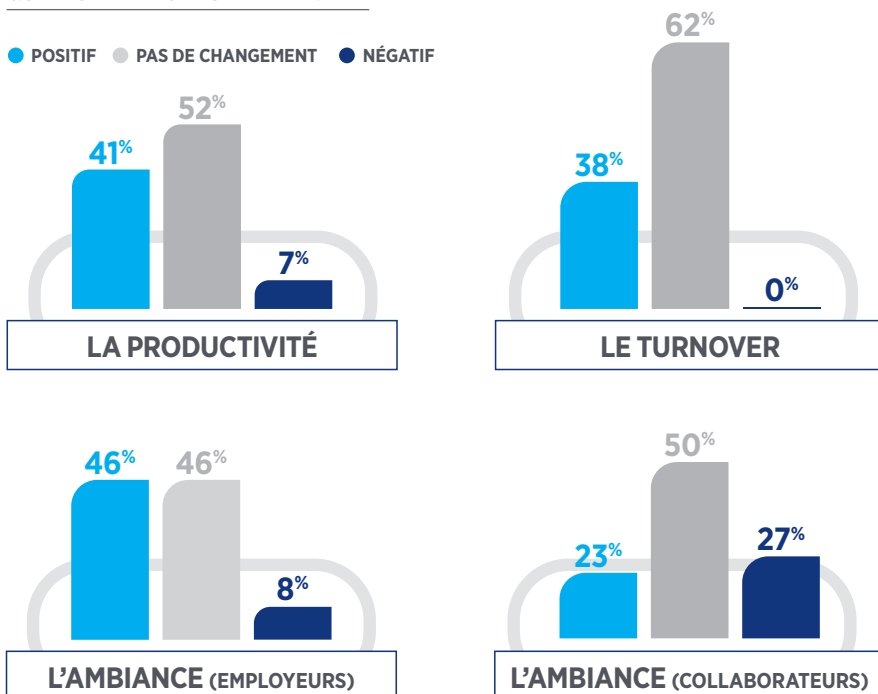


DEPUIS QUAND VOTRE CABINET A-T-IL MIS EN PLACE LE TÉLÉTRAVAIL ?



QUEL EST L'IMPACT DU TÉLÉTRAVAIL ?

● POSITIF ● PAS DE CHANGEMENT ● NÉGATIF



Du point de vue des dirigeants, le télétravail a globalement été considéré comme ne générant quasiment aucun impact négatif. Sur la productivité et sur l'ambiance, près de la moitié d'entre eux observent des impacts très positifs.

Le point de vue des collaborateurs est sensiblement identique, sauf au niveau de l'ambiance où la mesure d'impact n'est pas la même. L'éloignement des équipes, la perte de la capacité à échanger au quotidien sur les dossiers, les questions techniques et la diminution des moments de convivialité jouent en défaveur du télétravail. Des inconvénients que les décideurs du cabinet perçoivent moins.

TÉMOIGNAGE CANDIDAT

J'habite à 30 km de Bordeaux où est situé mon cabinet. Le temps de trajet domicile-travail est donc important.

Je pratique le VTT à un niveau de compétition déjà élevé. En plus des week-ends, j'ai besoin d'un autre entraînement intensif dans la semaine.

J'ai demandé à mes associés de pouvoir être en télétravail le jeudi, ce qui me permet d'être dans mes lieux de pratique très rapidement en fin d'après-midi.

Avec les outils numériques, je suis aussi efficace de chez moi. J'apprécie vraiment cette souplesse que mon cabinet m'offre.

Gaëtan B
Auditeur, Cabinet de Bègles

Chez RSM Rhône-Alpes, le télétravail a été mis en place il y a plusieurs années pour les gestionnaires de paie.

Cela nous a permis de fidéliser nos collaborateurs et de pouvoir recruter des talents excentrés, ce qui s'est avéré crucial dans un secteur en tension.

Dans nos cabinets, nous pratiquons aussi le nomadisme. Certains collaborateurs travaillent à distance, chez nos clients, grâce à une dématérialisation complète.

Ceci les différencie des véritables télétravailleurs qui sont en poste fixe (de chez eux ou en espace de co-working externe).

Afin de permettre un fonctionnement pérenne du télétravail, nous avons créé une charte spécifique avec des règles à respecter :

- Les rythmes proposés sont fixes. Nos collaborateurs peuvent donc travailler depuis leur domicile deux fois par semaine.
- Pour ne pas perdre en cohésion d'équipe, nous avons instauré une à deux réunions hebdomadaires.
- Nous avons défini des règles de déconnexion en bloquant notre serveur à certaines heures, pour éviter aux équipes de travailler tardivement et/ou le week-end.
- Ils doivent rester joignables pendant leurs horaires de bureau habituels.

Après plusieurs années, cette organisation fonctionne bien et assure une bonne productivité.

En effet, avec un rythme partagé entre une concentration accrue et un espace de travail en commun au bureau, nos collaborateurs en télétravail sont plus efficaces.

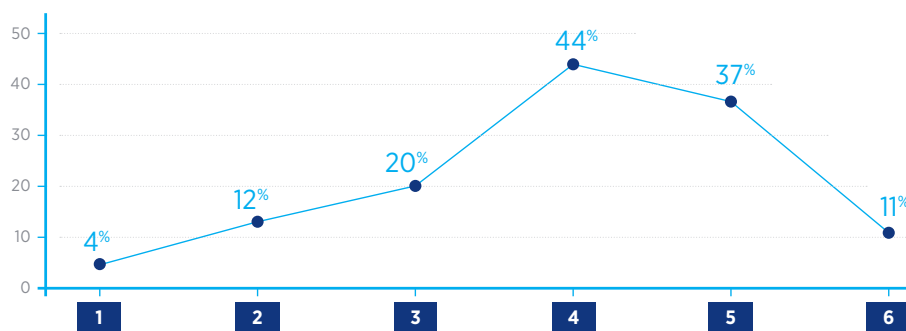
Nous considérons ainsi le télétravail comme une réponse majeure aux enjeux de notre profession : attractivité des talents et engagement des salariés.

Jean-Marc MOREL
Associé RSM Lyon



LE CONSEIL, AXE MAJEUR DU MÉTIER

SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 6, COMMENT ESTIMEZ-VOUS VOTRE NIVEAU DE CONSEIL QUOTIDIEN À VOS CLIENTS ?



1 : FAIBLE ET 6 : FORT

Avec une note de 4/6, les dirigeants, à l'image des collaborateurs, estiment atteindre un bon niveau d'accompagnement auprès des clients. Conscients de la marge de progression possible, ils ne s'attribuent toutefois pas la note maximale.

SELON VOUS, QUELLE EST L'AFFIRMATION LA PLUS PROBABLE CONCERNANT L'ÉVOLUTION DU MÉTIER ?

55%

Le métier va aller vers du conseil (changement de la relation avec les clients)

33%

Le métier va aller vers la technologie (capacité à traiter de l'information en temps réel)

12%

Le métier va aller vers de la vente (nouveaux services au-delà de la comptabilité)

Clairement, la prédominance du conseil dans l'activité future ne fait aucun doute pour personne. Cette évolution inéluctable est en marche et toute la profession en est bien consciente.

Pour autant, et à juste titre, l'arrivée de technologies encore plus rapides et efficaces à traiter de l'information en masse (IA) et à la

restituer en temps réel, est bien présente. D'ailleurs, les gains de productivité attendus ne permettront-ils pas de consacrer plus de temps au client ?

Cette vision est parfaitement partagée entre les dirigeants et les collaborateurs à même niveau.



2^E PARTIE

RÉMUNÉRATIONS FIXES ET
VARIABLES DANS LES CABINETS



SYNTHÈSES DES RÉMUNÉRATIONS

VISION D'UN SPÉCIALISTE DU RECRUTEMENT EN CABINET

RÉGION ILE-DE-FRANCE

BENEDICT WITTET

Senior Executive Manager

Hays Audit & Expertise
Comptable – Paris



Beaucoup de cabinets franciliens réfléchissent à des mesures concernant la politique de rémunération suite

à la crise sanitaire, mais ils sont vite rattrapés par la réalité de la pénurie de collaborateurs de cabinets en Ile-de-France.

Nous n'avons pas observé de gel des salaires et les primes et bonus ont été versés en majorité. Les patrons de cabinets réfléchissent avant tout à de nouveaux modes d'organisation du travail pour s'adapter aux attentes des collaborateurs.

Nous notons en Ile-de-France une légère évolution des rémunérations de collaborateurs Experts Comptables avec 2 ans d'expérience et un niveau de formation du type master CCA. En effet, ce genre de profil étant très recherché, les rémunérations demandées par les candidats avoisinent les 28 à 32 000€/an contre 26 à 30 000€ auparavant.

Nous observons également une généralisation des packages de rémunération, quel que soit le type de cabinet, où un candidat pourra compter sur un salaire fixe, des primes et bonus et des rémunérations différées de type PER ou épargne salariale.

RÉGION GRAND NORD

CAMILLE DEROUBAIX

Manager Business

Hays Audit & Expertise
Comptable – Lille



Cette année dans notre région, il n'y a pas de pression accrue des rémunérations des collaborateurs en cabinet. Depuis 3 ans, nous observons une augmentation

linéaire des salaires en cabinet qui aujourd'hui se situent à peu près au même niveau que ceux proposés en entreprise pour un poste similaire.

L'expertise comptable et le social voient leurs rémunérations augmenter d'environ 1,5 K€ pour chaque niveau de fonction. Ce sont d'ailleurs des professions où la tension reste palpable au niveau de la recherche de ce type de métiers. Certains cabinets se hasardent à privilégier des recrutements de jeunes professionnels tout droit sortis d'école, ce qui provoque à la marge une légère hausse des salaires à l'embauche. A ce sujet, les cabinets internationaux et gros réseaux proposent des salaires plus attractifs par rapport au reste de la profession. Des différences de 2 à 4K€ peuvent s'observer à poste égal.

Contrairement au 13^e mois qui n'est pas toujours proposé par les cabinets de la région, la prime de bilan devient un élément systématique dans les structures de rémunération. Nos clients intègrent aussi des primes supplémentaires dans la rémunération directement issues du développement commercial propre du collaborateur. L'épargne Salariale continue à séduire les patrons de cabinets mais aussi leurs (futurs) collaborateurs, d'autant plus si un abondement avantageux existe. Environ 70% des cabinets ont mis en place les Titres Restaurants encore très appréciés des collaborateurs.

RÉGION GRAND SUD

CORALINE BATARD

Consultante senior

Hays Audit & Expertise
Comptable – Aix-en-Provence



Nous observons une accalmie des surenchères des salaires entre les cabinets de la région pour attirer les meilleurs talents. Au-delà d'un solide socle technique,

c'est la personnalité du candidat qui motive les cabinets à proposer une rémunération supérieure. Les candidats qui optent pour une position offensive lors des négociations salariales sont d'ailleurs rapidement écartés au profit de talents motivés par le projet ou les missions proposées.

Nous notons des similitudes sur les profils recherchés : un cabinet à taille humaine sera par exemple intéressé par un collaborateur en expertise comptable avec 3 à 5 ans d'expérience, diplômé d'un BTS CGO ou d'un DCG, autonome sur ses dossiers et disposant d'un excellent relationnel auprès d'un portefeuille de clients historiques. Les experts-comptables stagiaires tirent leur épingle du jeu car ils peuvent se positionner aussi bien dans des cabinets à taille humaine que dans des structures de plus grande taille. Avec 4 ans d'expérience en alternance en cabinet, ils peuvent prétendre à une rémunération comprise entre 32 et 35K€ par an.

Enfin, les cabinets régionaux font de gros efforts pour retenir leurs talents et éviter le « mercato de fin de période fiscale ». Ils proposent aux futurs collaborateurs d'autres avantages qui viennent compléter la rémunération fixe (nouveaux objectifs de primes, télétravail, flexibilité, etc.). La mise en place d'une demi-journée de télétravail par semaine a permis de fidéliser certains collaborateurs et d'en attirer d'autres.

MOYENNES DES SALAIRES DÉCLARÉS PAR TYPE DE MÉTIER

En moyenne et selon notre panel national :

- l'Audit paye mieux à tous les niveaux d'âge.

- Les salaires en Expertise Comptable, plafonnent quelque soit l'âge.

Les chiffres ci-dessous représentent les rémunérations moyennes pour tous niveaux de postes confondus par grand métier.

	Expertise Comptable	Audit	Social	Juridique
18 à 28 ans	27 106 €	34 196 €	23 000 €	27 657 €
29 à 38 ans	37 769 €	46 845 €	30 549 €	35 266 €
39 à 50 ans	38 550 €	50 115 €	35 523 €	46 125 €
50 ans et plus	37 857 €	NS	46 155 €	NS

RÉMUNÉRATIONS EN CABINET EN 2020

TENDANCES NATIONALES



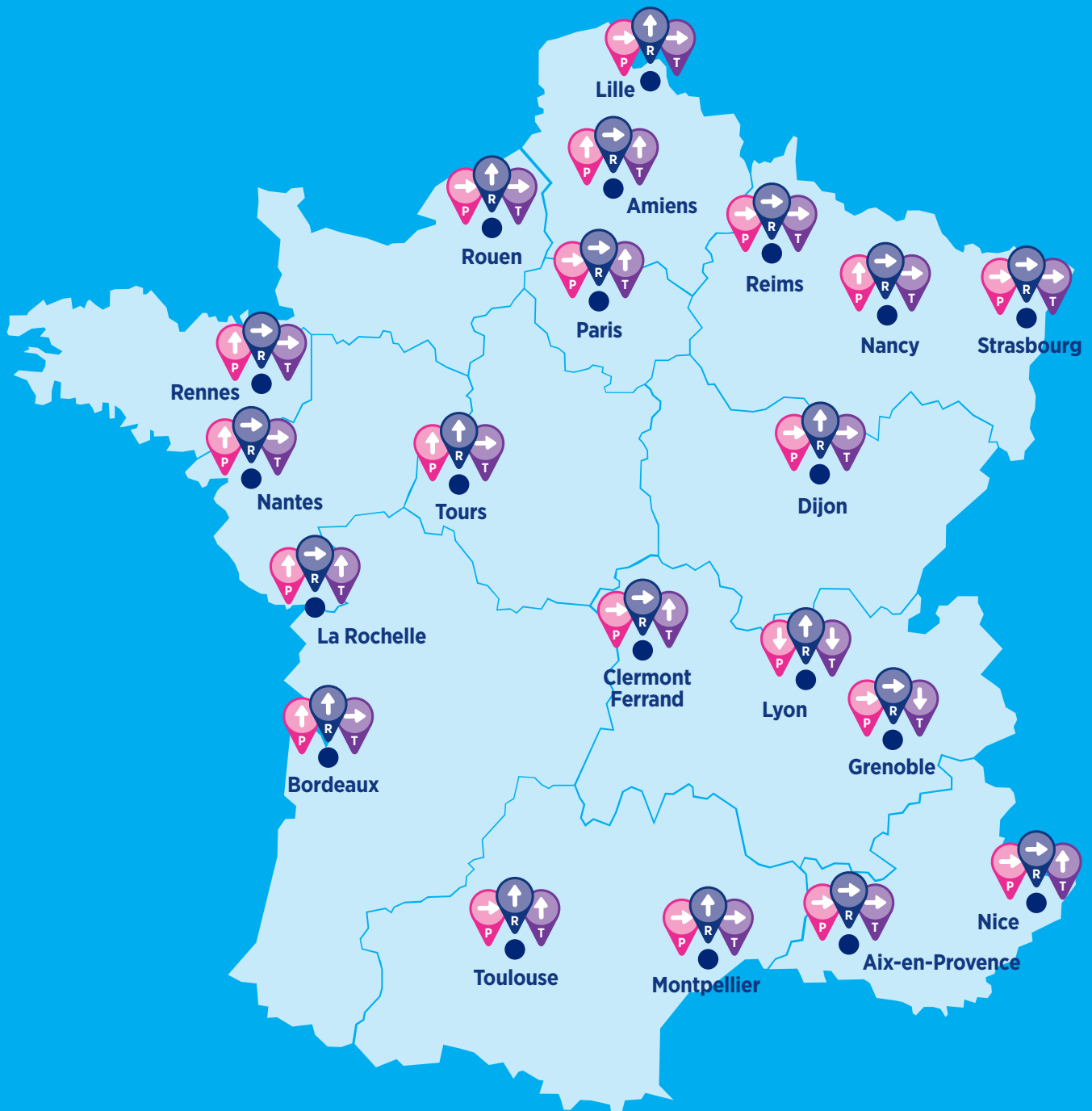
VOLUME DE POSTES



NIVEAU DES RÉMUNÉRATIONS

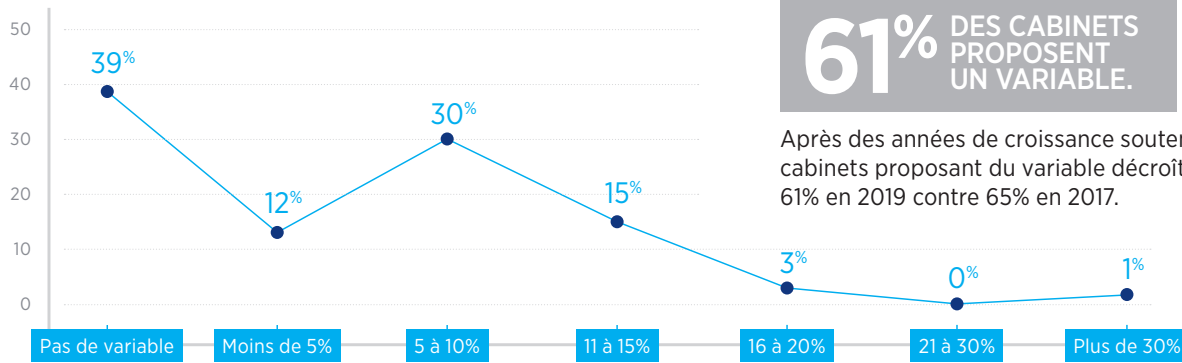


PÉNURIE DES TALENTS



LA RÉMUNÉRATION VARIABLE

QUELLE EST LA PART DE VARIABLE DANS LES RÉMUNÉRATIONS PROPOSÉES AU SEIN DE VOTRE CABINET ?



61% DES CABINETS PROPOSENT UN VARIABLE.

Après des années de croissance soutenue, la part des cabinets proposant du variable décroît légèrement : 61% en 2019 contre 65% en 2017.

En parallèle, c'est la part de ceux qui offrent un variable faible (moins de 5%) qui diminue et explique cette baisse. L'impact d'un faible variable, en termes de motivation des collaborateurs, aurait-il découragé les dirigeants de le reconduire ?

Un cabinet sur deux de moins de 50 personnes ne propose pas de variable. Mais ces mêmes cabinets sont plus généreux que les cabinets de plus grande taille quand ils incluent une part variable : 17% d'entre eux proposent un taux de 10 à 15% (deux fois plus que les autres). Dans les tranches de variable supérieur à 15%, on ne trouve que des cabinets de moins de 50 personnes.

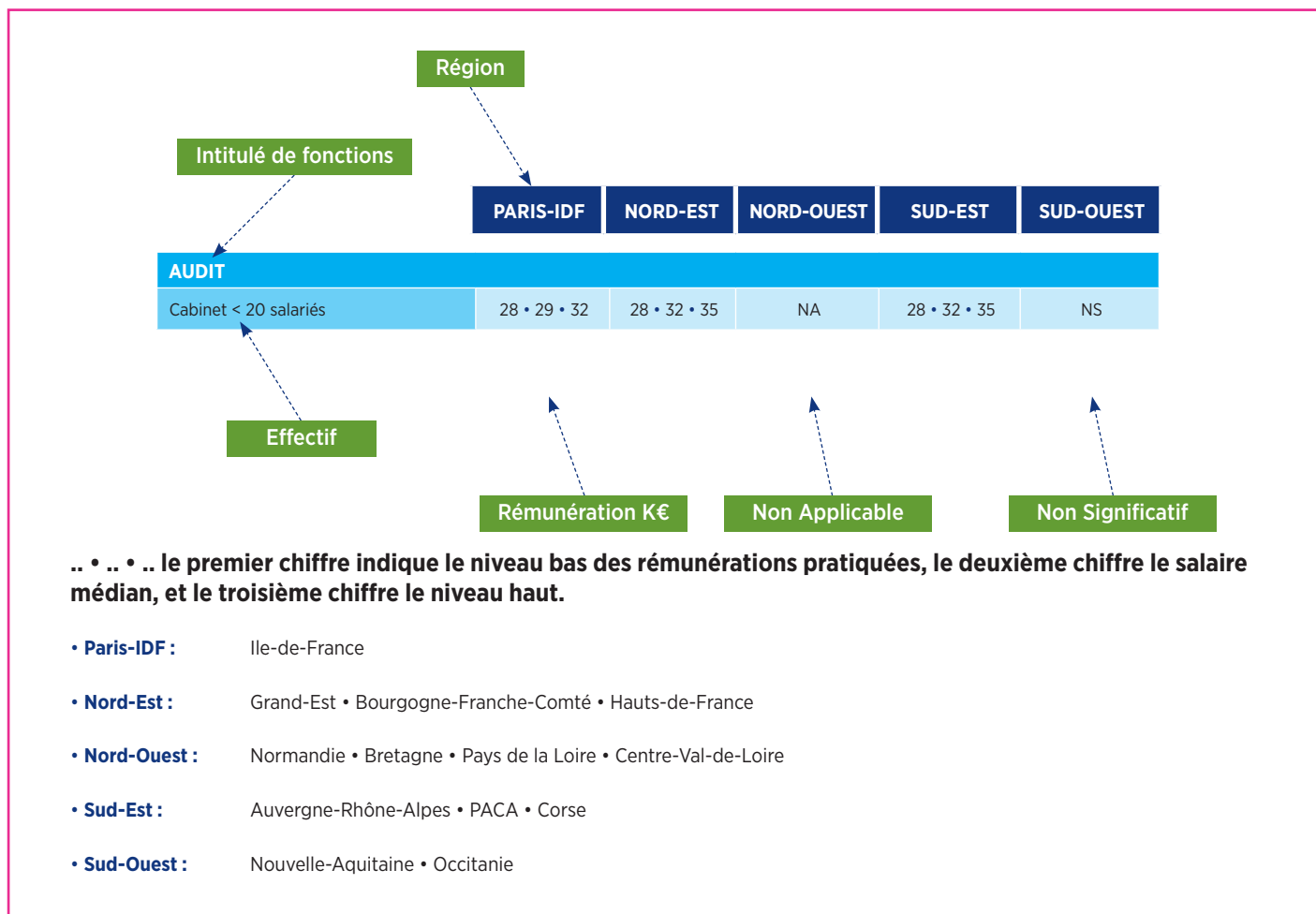
QUEL(S) ÉLÉMENT(S) COMPOSE(NT) CETTE PART DE VARIABLE ?



GRILLES DE RÉMUNÉRATIONS AVANT-PROPOS

Lecture

Nos grilles ont été réalisées à partir d'un échantillon représentatif de nos candidats, tous rencontrés dans nos locaux en France. Les chiffres ont été combinés aux salaires d'embauche des postes sur lesquels nous avons travaillé en 2019/2020.



ATTENTION

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

Les grilles présentées n'ont pas la prétention d'être exhaustives, en raison des nombreux facteurs venant pondérer ces chiffres (localisation géographique, spécificité du cabinet, formation initiale, parcours professionnels antérieurs, etc.). Il est donc nécessaire d'apprécier un salaire de manière individuelle et dans un contexte précis. Pour plus de précisions et pour connaître les tendances de votre région, merci de contacter le consultant Audit & Expertise Comptable le plus proche de votre cabinet.

EXPERTISE COMPTABLE

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

Assistant comptable (Gestion de dossiers jusqu'à la préparation du bilan)					
Cabinet < 20 salariés	26 • 28 • 32	20 • 22 • 25	20 • 22 • 25	19 • 22 • 24	20 • 22 • 25
Cabinet entre 20 et 50 salariés	28 • 30 • 32	21 • 23 • 25	21 • 23 • 26	21 • 23 • 25	21 • 23 • 26
Cabinet > 50 salariés	28 • 30 • 33	22 • 24 • 26	22 • 25 • 28	22 • 24 • 26	23 • 24 • 27
Collaborateur Comptable - 2 à 4 ans d'expérience en cabinet (Gestion de dossiers de la tenue à la liasse fiscale)					
Cabinet < 20 salariés	34 • 36 • 38	25 • 28 • 29	25 • 27 • 30	24 • 26 • 27	25 • 28 • 32
Cabinet entre 20 et 50 salariés	35 • 38 • 40	25 • 27 • 30	26 • 27 • 30	25 • 27 • 29	26 • 29 • 33
Cabinet > 50 salariés	35 • 38 • 42	26 • 27 • 30	27 • 30 • 32	26 • 28 • 31	27 • 30 • 34
Collaborateur Comptable / Responsable de dossiers - plus de 4 ans d'expérience en cabinet (Gestion de dossiers de la tenue à la liasse fiscale)					
Cabinet < 20 salariés	38 • 40 • 45	27 • 30 • 34	28 • 30 • 36	28 • 30 • 32	28 • 30 • 33
Cabinet entre 20 et 50 salariés	38 • 42 • 45	28 • 30 • 35	28 • 31 • 36	27 • 29 • 33	29 • 32 • 34
Cabinet > 50 salariés	40 • 43 • 46	30 • 32 • 37	30 • 33 • 38	28 • 31 • 35	30 • 33 • 35
Chef de mission / Superviseur avec un encadrement technique					
Cabinet < 20 salariés	40 • 45 • 48	32 • 35 • 40	32 • 34 • 39	32 • 35 • 38	35 • 36 • 40
Cabinet entre 20 et 50 salariés	43 • 45 • 48	33 • 36 • 40	32 • 36 • 42	33 • 36 • 40	35 • 38 • 42
Cabinet > 50 salariés	44 • 45 • 50	35 • 38 • 40	33 • 38 • 45	36 • 39 • 43	37 • 39 • 43
Chef de mission / Superviseur avec un encadrement managérial					
Cabinet < 20 salariés	45 • 48 • 55	34 • 36 • 41	34 • 36 • 45	35 • 38 • 40	37 • 39 • 42
Cabinet entre 20 et 50 salariés	47 • 50 • 57	35 • 38 • 43	34 • 38 • 46	37 • 39 • 43	38 • 41 • 52
Cabinet > 50 salariés	49 • 50 • 57	36 • 39 • 45	35 • 40 • 48	39 • 42 • 47	40 • 43 • 47
Manager / Responsable de bureau - avec un encadrement de moins de 6 personnes					
Cabinet < 20 salariés	60 • 65 • 80	41 • 44 • 49	41 • 45 • 52	40 • 43 • 45	42 • 44 • 47
Cabinet entre 20 et 50 salariés	63 • 65 • 85	41 • 45 • 51	42 • 48 • 55	43 • 45 • 49	43 • 46 • 48
Cabinet > 50 salariés	65 • 72 • 87	43 • 47 • 54	44 • 52 • 62	45 • 49 • 55	45 • 47 • 51
Manager / Responsable de bureau - avec un encadrement de plus de 6 personnes					
Cabinet < 20 salariés	65 • 70 • 80	43 • 46 • 53	43 • 49 • 58	42 • 45 • 50	44 • 48 • 50
Cabinet entre 20 et 50 salariés	66 • 75 • 120	43 • 49 • 56	45 • 51 • 64	45 • 49 • 55	46 • 49 • 53
Cabinet > 50 salariés	70 • 80 • 120	46 • 52 • 60	50 • 59 • 69	48 • 54 • 63	47 • 52 • 58
Expert-comptable diplômé, salarié - moins de 7 ans d'expérience sur ce poste					
Cabinet < 20 salariés	NA	46 • 50 • 55	45 • 50 • 58	42 • 45 • 50	45 • 49 • 56
Cabinet entre 20 et 50 salariés	NA	48 • 52 • 57	46 • 51 • 60	45 • 48 • 53	48 • 54 • 62
Cabinet > 50 salariés	NA	48 • 56 • 60	47 • 55 • 68	49 • 55 • 62	55 • 61 • 68
Expert-comptable diplômé, salarié - plus de 7 ans d'expérience sur ce poste					
Cabinet < 20 salariés	NA	53 • 59 • 69	52 • 59 • 75	49 • 52 • 61	55 • 62 • 70
Cabinet entre 20 et 50 salariés	NA	56 • 65 • 81	52 • 63 • 74	54 • 56 • 69	61 • 65 • 74
Cabinet > 50 salariés	NA	61 • 75 • 96	60 • 74 • 89	57 • 63 • 73	64 • 73 • 85

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

AUDIT

	PARIS-IDF	NORD-EST	NORD-OUEST	SUD-OUEST	SUD-EST
Auditeur junior - moins de 2 ans d'expérience en Audit					
Cabinet < 20 salariés	32 • 34 • 38	24 • 25 • 28	24 • 26 • 27	25 • 25 • 28	25 • 25 • 28
Cabinet entre 20 et 50 salariés	35 • 35 • 38	25 • 26 • 28	25 • 27 • 29	25 • 28 • 29	27 • 29 • 32
Cabinet > 50 salariés	35 • 35 • 38	27 • 29 • 31	27 • 29 • 31	27 • 30 • 33	29 • 31 • 33
Auditeur senior / Responsable de mission - 2 à 4 ans d'expérience en Audit					
Cabinet < 20 salariés	38 • 42 • 45	29 • 31 • 36	29 • 32 • 36	29 • 32 • 34	26 • 29 • 31
Cabinet entre 20 et 50 salariés	40 • 42 • 48	29 • 33 • 37	30 • 34 • 39	31 • 34 • 36	31 • 33 • 36
Cabinet > 50 salariés	40 • 45 • 50	31 • 35 • 41	32 • 36 • 42	33 • 36 • 40	33 • 35 • 39
Superviseur / Chef de mission - plus de 4 ans d'expérience en Audit					
Cabinet < 20 salariés	46 • 50 • 55	36 • 39 • 47	35 • 39 • 42	34 • 37 • 40	31 • 34 • 38
Cabinet entre 20 et 50 salariés	48 • 52 • 58	36 • 39 • 46	36 • 40 • 49	36 • 39 • 42	36 • 40 • 44
Cabinet > 50 salariés	48 • 55 • 60	39 • 42 • 50	39 • 44 • 51	39 • 42 • 45	38 • 42 • 48
Manager / Directeur de mission - plus de 8 ans d'expérience en Audit					
Cabinet < 20 salariés	60 • 65 • 90	42 • 47 • 53	43 • 49 • 60	44 • 48 • 53	40 • 43 • 50
Cabinet entre 20 et 50 salariés	70 • 70 • 105	45 • 51 • 59	47 • 55 • 70	46 • 52 • 56	46 • 51 • 63
Cabinet > 50 salariés	70 • 78 • 110	46 • 56 • 69	47 • 58 • 81	50 • 55 • 63	51 • 56 • 72
Expert-comptable, Commissaire aux comptes diplômé, salarié					
Cabinet < 20 salariés	NA	50 • 60 • 71	53 • 60 • 75	53 • 59 • 67	48 • 53 • 60
Cabinet entre 20 et 50 salariés	NA	53 • 64 • 77	59 • 68 • 79	58 • 63 • 71	52 • 58 • 68
Cabinet > 50 salariés	NA	60 • 74 • 90	61 • 76 • 97	64 • 74 • 85	56 • 66 • 77

* 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.

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

SOCIAL & JURIDIQUE

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

Gestionnaire paie junior - moins de 2 ans d'expérience en cabinet					
Cabinet < 20 salariés	28 • 33 • 37	22 • 24 • 26	21 • 23 • 25	22 • 23 • 25	21 • 23 • 26
Cabinet entre 20 et 50 salariés	28 • 34 • 37	23 • 25 • 27	22 • 25 • 27	24 • 25 • 26	23 • 24 • 27
Cabinet > 50 salariés	28 • 34 • 37	23 • 26 • 28	24 • 25 • 27	24 • 26 • 27	24 • 26 • 28
Gestionnaire paie confirmé - plus de 2 ans d'expérience en cabinet					
Cabinet < 20 salariés	34 • 38 • 42	25 • 27 • 30	25 • 27 • 31	25 • 27 • 29	26 • 28 • 29
Cabinet entre 20 et 50 salariés	36 • 38 • 42	26 • 30 • 32	26 • 28 • 33	25 • 28 • 31	27 • 29 • 31
Cabinet > 50 salariés	36 • 38 • 42	27 • 30 • 33	26 • 30 • 34	26 • 29 • 33	29 • 31 • 34
Responsable service social - avec un encadrement 1 à 5 personnes					
Cabinet < 20 salariés	42 • 45 • 50	31 • 33 • 37	29 • 33 • 39	32 • 34 • 37	34 • 37 • 40
Cabinet entre 20 et 50 salariés	42 • 48 • 60	32 • 34 • 39	31 • 35 • 43	34 • 38 • 41	36 • 40 • 43
Cabinet > 50 salariés	42 • 55 • 60	34 • 36 • 41	34 • 39 • 49	36 • 43 • 45	37 • 40 • 45
Responsable service social - avec un encadrement de plus de 5 personnes					
Cabinet < 20 salariés	NA • NA • NA	35 • 40 • 45	34 • 39 • 44	35 • 40 • 45	39 • 42 • 44
Cabinet entre 20 et 50 salariés	50 • 55 • 65	35 • 40 • 45	35 • 40 • 47	38 • 42 • 48	40 • 44 • 46
Cabinet > 50 salariés	50 • 60 • 70	38 • 43 • 48	37 • 43 • 53	41 • 47 • 55	43 • 45 • 49
Assistant juridique					
Cabinet < 20 salariés	NA	20 • 22 • 18	20 • 23 • 26	22 • 24 • 26	24 • 26 • 28
Cabinet entre 20 et 50 salariés	NA	20 • 23 • 25	20 • 23 • 27	23 • 26 • 28	25 • 27 • 29
Cabinet > 50 salariés	NA	22 • 24 • 27	21 • 24 • 29	25 • 27 • 29	26 • 28 • 30
Juriste droit social - 2 à 5 ans d'expérience					
Cabinet < 20 salariés	32 • 38 • 46	25 • 28 • 31	24 • 27 • 32	25 • 28 • 32	28 • 30 • 32
Cabinet entre 20 et 50 salariés	32 • 38 • 46	25 • 29 • 34	27 • 31 • 38	28 • 33 • 37	29 • 32 • 34
Cabinet > 50 salariés	33 • 40 • 50	26 • 30 • 38	30 • 34 • 41	31 • 37 • 42	30 • 32 • 35
Juriste droit des sociétés - 2 à 5 ans d'expérience					
Cabinet < 20 salariés	NA	26 • 29 • 31	26 • 31 • 36	28 • 31 • 33	28 • 31 • 33
Cabinet entre 20 et 50 salariés	NA	26 • 30 • 34	27 • 34 • 40	29 • 32 • 35	30 • 33 • 35
Cabinet > 50 salariés	NA	28 • 32 • 38	29 • 35 • 47	33 • 36 • 39	32 • 35 • 37
Responsable juridique					
Cabinet < 20 salariés	NS	NS	NS	NS	NS
Cabinet entre 20 et 50 salariés	NA	36 • 40 • 47	35 • 43 • 53	38 • 44 • 50	38 • 42 • 45
Cabinet > 50 salariés	NA	39 • 44 • 51	36 • 48 • 61	42 • 49 • 58	40 • 43 • 47
Fiscaliste - moins de 5 ans d'expérience					
Cabinet < 20 salariés	35 • 40 • 45	NS	30 • 35 • 40	30 • 32 • 34	28 • 30 • 33
Cabinet entre 20 et 50 salariés	38 • 44 • 48	27 • 33 • 41	31 • 39 • 47	32 • 37 • 43	31 • 34 • 41
Cabinet > 50 salariés	38 • 44 • 65	29 • 36 • 47	36 • 42 • 54	37 • 42 • 48	33 • 38 • 48
Fiscaliste senior - plus de 5 ans d'expérience					
Cabinet < 20 salariés	45 • 55 • 60	NS	35 • 43 • 50	35 • 37 • 40	38 • 45 • 48
Cabinet entre 20 et 50 salariés	50 • 60 • 65	35 • 44 • 57	35 • 44 • 54	39 • 44 • 52	41 • 48 • 53
Cabinet > 50 salariés	60 • 70 • 100	37 • 47 • 66	37 • 46 • 65	41 • 47 • 58	45 • 55 • 61

FONCTIONS SUPPORT EN CABINET

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 & Régions	22 • 23 • 24	24 • 25 • 27	27 • 28 • 30	30 • 31 • 32
Assistant polyvalent				
Paris & Régions	24 • 26 • 28	28 • 30 • 32	32 • 34 • 36	32 • 34 • 36
Secrétaire juridique				
Paris & Régions	24 • 26 • 28	28 • 30 • 32	32 • 34 • 36	36 • 38 • 40
Assistant de Direction Générale				
Paris	28 • 30 • 32	32 • 35 • 38	38 • 42 • 45	45 • 55 • 65
Régions	25 • 26 • 28	29 • 32 • 34	34 • 38 • 41	41 • 50 • 58

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	36 • 39 • 42	41 • 45 • 50	50 • 55 • 60	55 • 60 • 65
Régions	29 • 33 • 37	33 • 37 • 40	40 • 44 • 48	44 • 48 • 52
Responsable informatique				
Paris	50 • 53 • 55	55 • 60 • 65	65 • 67 • 70	70 • 85 • 100
Régions	43 • 45 • 47	47 • 50 -55	55 • 57 -59	59 • 72 • 85
Webmaster				
Paris	25 • 30 • 34	32 • 33 • 35	35 • 37 • 40	40 • 48 • 55
Régions	23 • 27 • 30	29 • 30 -32	32 • 34 • 36	36 • 43 • 50
Développeur				
Paris	38 • 40 • 42	42 • 45 • 47	47 • 52 • 57	50 • 55 • 60
Régions	34 • 36 • 38	38 • 40 • 42	42 • 47 • 51	45 • 50 • 55
Technicien systèmes				
Paris	25 • 26 • 28	28 • 30 • 32	32 • 33 • 34	34 • 36 • 40
Régions	22 • 23 • 24	24 • 26 • 27	27 • 28- 29	29 • 32 • 34

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 & Régions	24 • 25 • 26	26 • 28 -32	32 • 34 • 35	35 • 36 • 38
Commercial sédentaire*				
Paris	28 • 32 • 36	30 • 35 • 40	32 • 37 • 42	38 • 42 • 46
Régions	25 • 28 • 32	27 • 32 • 36	29 • 34 • 38	34 • 38 • 41
Responsable de développement / Business developer*				
Paris	32 • 34 • 38	38 • 42 • 46	45 • 53 • 60	60 • 75 • 90
Régions	29 • 32 -34	34 • 38 • 41	42 • 48 • 54	54 • 70 • 81
Responsable communication & marketing				
Paris	30 • 33 • 35	35 • 40 • 45	44 • 50 • 56	58 • 64 • 70
Régions	27 • 29 • 31	31 • 32 • 40	39 • 45 • 50	52 • 57 • 63

* 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

NOS SERVICES

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

VOS CLIENTS RECRUTENT ?

Hays les accompagne avec ses spécialisations métiers.

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

CONTACTS

Bénéficiez de l'expérience de nos consultants Hays Audit & Expertise Comptable pour vos recrutements ou pour votre recherche d'emploi.

Depuis 2001, nous aidons cabinets et collaborateurs à se trouver mutuellement.

Nos Consultants spécialisés sont à votre disposition afin de répondre à vos questions.

Hays Audit & Expertise Comptable à travers toute la France

E: auditexpertise@hays.fr

T: 01 53 42 53 56



33 PAYS : UN VASTE RÉSEAU 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, prenez contact avec nos experts :

PARIS

147 boulevard Haussmann
75008 Paris
01 42 99 16 99

AIX-EN-PROVENCE

805 avenue Guillaibert
Gauthier de la Lauzière
13290 Aix-en-Provence
04 42 37 09 60

AMIENS

29 rue des 3 cailloux
80000 Amiens
03 60 28 55 98

BORDEAUX

9 rue des gamins
Bâtiment C1
33800 Bordeaux
05 56 48 70 40

CLERMONT-FERRAND

44 place de Jaude
63000 Clermont-Ferrand
04 43 11 90 27

DIJON

23 rue de la Poste
21000 Dijon
03 80 44 10 20

GRENOBLE

10 rue d'Arménie
38000 Grenoble
04 57 13 90 41

LA ROCHELLE

4 rue Louis Tardy
17140 Lagord
05 86 80 01 00

LILLE

45 rue de Tournai
Bâtiment B
59000 Lille
03 28 04 50 56

LYON

57 rue Servient
69003 Lyon
04 72 00 00 72

MONTPELLIER

Immeuble La Mantilla
40 avenue Théroigne
de Méricourt
34000 Montpellier
04 67 22 05 05

NANCY

32 boulevard Joffre
54000 Nancy
03 83 33 34 35

NANTES

36 boulevard Guist'hau
44000 Nantes
02 51 83 16 20

NICE

Le Crystal Palace
369/371 p^{de} des Anglais
06200 Nice
04 97 18 80 00

REIMS

6 rue Clovis
51100 Reims
03 51 56 48 04

RENNES

2 rue au Duc
35000 Rennes
02 99 67 99 50

ROUEN

Immeuble Vauban
4 passage Lucilline
76000 Rouen
02 32 12 50 50

STRASBOURG

13 quai Kléber
67000 Strasbourg
03 88 22 80 80

TOULOUSE

23 rue Lafayette
31000 Toulouse
05 34 44 50 90

TOURS

26 rue James Watt
37200 Tours
02 47 75 26 05

hays.fr

© Copyright Hays plc 2020. HAYS, the Corporate and Sector H devices, Recruiting experts worldwide, the HAYS Recruiting experts worldwide logo and Powering the World of Work are trade marks of Hays plc. The Corporate and Sector H devices are original designs protected by registration in many countries. All rights are reserved. The reproduction or transmission of all or part of this work, whether by photocopying or storing in any medium by electronic means or otherwise, without the written permission of the owner, is restricted. The commission of any unauthorised act in relation to the work may result in civil and/or criminal action.