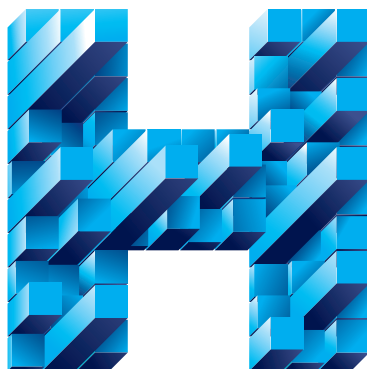


RECRUTER, MANAGER ET FIDELISER LES LEVIERS POUR MOTIVER VOS COLLABORATEURS

Analyse RH et rémunérations 2012-2013
Finance & Comptabilité



HAYS FRANCE

4 500

CANDIDATS RECRUTES EN CDI CHAQUE ANNEE

1 000

INTERIMAIRES DETACHES CHAQUE SEMAINE

25

SPECIALISATIONS METIERS

15

BUREAUX A TRAVERS LA FRANCE

11

ANNEES D'EXPERTISE SUR LE MARCHÉ FRANÇAIS

HAYS FINANCE & COMPTABILITE

1^{RE}

DIVISION DE HAYS DANS LE MONDE

10

ANS D'EXPERTISE AUPRES DE
DIRECTIONS FINANCIERES

70

CONSULTANTS EN FRANCE DEDIES AUX
METIERS FINANCIERS ET COMPTABLES

45 %

DE POSTES EN FINANCE & CONTROLLING

55 %

DE POSTES EN COMPTABILITE (TOUS NIVEAUX)



Best Workplaces 2012 :

11^e place au palmarès et
1^{er} cabinet de recrutement

EDITO

TINA LING

DIRECTEUR GENERAL | HAYS FRANCE & LUXEMBOURG



« L'analyse RH et rémunérations Finance & Comptabilité / Audit & Expertise Comptable constitue pour nous une grande première. Notre volonté de partager avec vous notre expertise du recrutement nous amène à élaborer cette étude. Nous vous proposons des pistes de réflexion quant à vos problématiques RH pour vous fournir une vision concrète de votre marché. Nos consultants sont bien entendu à vos côtés pour échanger sur ce document mais aussi sur vos recrutements. Je vous souhaite une bonne lecture. »

LUDOVIC BESSIERE

NATIONAL BUSINESS DIRECTOR | HAYS FINANCE & COMPTABILITE



« C'est une première édition que nous sommes heureux de vous proposer. Cette étude a pour but d'apporter plus de valeur ajoutée à l'offre de services que nous proposons. Nous sommes tous d'accord pour constater que vos métiers se transforment et que les grilles d'interprétation de la réussite des meilleurs éléments évoluent. Les champs techniques et le savoir-faire métier ont longtemps été d'une importance majeure dans les critères de choix d'un recrutement. Depuis 10 ans, nous avons observé un changement significatif dans les demandes de nos clients. Le management, la fidélisation, la motivation et les valeurs sont des éléments récurrents que les entreprises recherchent lorsqu'elles ont à intégrer de nouveaux Collaborateurs. Notre métier de recruteur prend tout son sens pour vous accompagner dans ces étapes importantes de développement. Nous sommes intimement convaincus de l'importance de la proximité entre les métiers de la finance d'entreprise et ceux de l'audit et de l'expertise comptable. Dans chacune des parties, vous trouverez des témoignages d'experts de ces métiers qui illustreront les réponses de l'enquête que nous avons menée. Les évolutions des rémunérations fonction par fonction vous sont également présentées.

Notre expertise nous permet de vous proposer des candidats en phase avec vos besoins, mais aussi d'échanger avec vous sur votre marché et vous apporter des outils de réflexion. En capitalisant sur l'expérience de nos consultants, sur les retours des candidats que nous rencontrons, sur les demandes exprimées de nos différents clients, nous souhaitons échanger sur un sujet important : la gestion des ressources humaines. Le capital humain reste la première valeur de l'entreprise. Dans une période économique difficile, il est important que le Directeur Financier soit conscient de l'impact de ses pratiques de management sur la fidélisation de ses équipes. A ce titre, son expérience dans la fidélisation, l'engagement des Collaborateurs et sa capacité à convaincre sont souvent mis à rude épreuve. Grâce à cette étude, j'espère que vous trouverez des éléments qui vous apporteront des pistes de réflexion ou vous conforteront dans vos pratiques de management. Je vous souhaite une bonne lecture. »



« Alors qu'une pénurie de talents étouffe les plans de croissance au niveau mondial, notre nouveau rapport CGMA, produit en partenariat avec l'Institut américain des Experts-comptables (AICPA) et parrainé par les experts en recrutement de Hays, décrit la façon dont les profils financiers et comptables n'ont jamais eu une meilleure opportunité de progresser dans leur carrière professionnelle. La voie rapide vers le leadership, les changements et les plans d'actions mettent en évidence la façon dont les organisations opèrent dans un climat de plus en plus difficile. Le changement est inévitable dans l'environnement des affaires d'aujourd'hui. Les chefs d'entreprise ont besoin d'un partenaire « business » orienté vers la stratégie et doté de compétences adéquates. Il y a une demande croissante de professionnels « Business Partners » afin de conduire les organisations vers un succès durable. Cela met une plus grande pression sur les compétences et l'expérience nécessaires, en particulier dans les environnements où les « management accountants » peuvent apporter une réelle valeur et offrir un avantage concurrentiel. Ces « management accountants » disposent d'un ensemble de compétences qui leur assure une place idéale dans l'organisation pour offrir un soutien solide au conseil d'administration. Ils combinent l'expertise financière et un sens aigu des affaires. Leurs recommandations sont basées sur des informations qualitatives et sur des faits financiers pour aider à la prise de décision. Ils conduisent la performance et la confiance pour orienter les décisions commerciales critiques, en apportant indépendance et objectivité. Auparavant focalisée sur le rapport transactionnel et coût/efficacité, la finance évolue vers la notion de centre stratégique réel où elle peut impacter massivement les organisations plus prospectives. Notre rapport s'appuie sur l'expérience personnelle de CFOs et de Directeurs financiers pour illustrer à quel point les « management accountants » peuvent optimiser des opportunités passionnantes. Il explique comment les différents départements de l'entreprise se réunissent et aident à se relier entre eux. Le CIMA et l'AICPA ont formé une joint-venture pour créer la désignation Chartered Global Management Accountant (CGMA). L'objectif est de continuer à promouvoir la profession de « management accounting » dans un moment où les organisations doivent se doter de compétences pour assurer leur succès. »



**Télécharger le nouveau rapport CGMA parrainé par Hays :
« THE FAST-TRACK TO LEADERSHIP »**

LINK FINANCE

**DOMENICO CATALANO | DIRECTEUR GENERAL
LINK FINANCE**

« www.linkfinance.fr, partenaire du journal Les Echos, est le site d'offres d'emploi spécialisé de référence en banque, finance, assurance.

Linkfinance a diffusé sur les 6 derniers mois plus de 24 000 offres d'emploi en banque, finance, assurance dont 10 800 pour les métiers de l'audit et de la finance d'entreprise. Les recrutements en finance d'entreprise liés aux directions comptables et financières sont restés très dynamiques dans un contexte particulièrement tendu pour les autres secteurs d'activités comme le secteur bancaire.

Les profils de Contrôleurs de gestion, Responsables comptables, Responsables Administratifs et Financiers et Directeurs Financiers ont été très recherchés par des structures de tailles diverses et dans de nombreuses régions comme en Ile-de-France, Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte-d'Azur et Nord-Pas-de-Calais. Ces quatre régions étaient concernées par 55 % des offres diffusées. Les métiers liés aux chiffres ont également beaucoup recruté. Les profils de Collaborateurs en expertise comptable ont été très demandés.

Pour la majorité de ces profils, les recruteurs privilégient de plus en plus des candidats qui ont de réelles compétences en management. Par exemple, pour un Directeur Financier, une formation en management est un véritable plus. Un Directeur Financier doit être capable de gérer les compétences et les performances de son équipe.

Dans les prochains mois, les recrutements devraient être encore particulièrement soutenus pour les différentes fonctions de finance d'entreprise, soit dans le cadre de créations de postes, soit pour des remplacements. »

link finance
Tout l'emploi en banque, finance, assurance

SKEMA

DAVID IZOARD | DIRECTEUR DES RELATIONS ENTREPRISE
SKEMA BUSINESS SCHOOL



« SKEMA Business School (School of Knowledge Economy and Management), née de la fusion du CERAM et d'ESC Lille, est une Grande Ecole de Management internationale présente sur 4 continents et 6 campus. Nous formons nos étudiants à tous les métiers du management, de la Finance, de l'Audit et du Contrôle.

Nous entretenons des liens très étroits avec le monde des entreprises et à ce titre, nous sommes sensibles aux sujets abordés dans l'étude de Hays concernant la gestion des ressources humaines. Ce témoignage nous donne l'opportunité d'apporter une vision concernant les jeunes diplômés.

Fidélisation

Le principal critère de fidélisation que les étudiants attendent de la part des entreprises pour leur premier poste est avant tout la reconnaissance de leurs compétences et de leur potentiel. Ils attendent également un engagement éthique et des perspectives fiables, conduites par des dirigeants charismatiques, avec une vision d'entreprise qui inspire. Le salaire, sans être un critère principal, n'en est pas moins un facteur de comparaison et de reconnaissance qui contribue fortement à la fidélisation, d'autant plus si l'entreprise ou le poste sont peu connus. Néanmoins, la seule réputation ou marque employeur ne permet pas la fidélisation sans une reconnaissance salariale.

Un haut niveau de responsabilité

Les jeunes diplômés démontrent un intérêt particulier à avoir des responsabilités bien définies dans leur équipe et plus globalement dans un système organisationnel performant. Ils ont cependant besoin d'objectifs incluant une part d'autonomie, d'innovation et de proactivité. La performance collective et le travail en équipe sont très importants à leurs yeux.

Une confiance relative dans le marché de l'emploi

Le contexte et la communication qui est faite en général sur le marché les influencent mais ils font la part des choses entre les chiffres globaux et ceux qui concernent les diplômés des grandes écoles, notamment de SKEMA Business School. Ces éléments ont tendance à les rassurer :

- le succès commercial et/ou le prestige de l'entreprise
- un environnement connu, dans lequel le jeune diplômé peut se projeter
- les valeurs sociales de l'entreprise
- une situation financière solide »

COMPTALIA

**ALAIN CREMONT | PRESIDENT
COMPTALIA / GROUPE 2MI**

« Chez Comptalia, 1^{re} école en ligne des professionnels et futurs professionnels de la filière Comptabilité-Finance, nous considérons l'étude annuelle de rémunération menée par Hays comme un incontournable pour nos 6 000 élèves. Leur insertion professionnelle est l'un des objectifs majeurs de notre dispositif, dédié essentiellement à la formation des publics déjà en poste et/ou qui souhaitent évoluer.

Voilà 13 ans cette année que Comptalia innove pour rester à la pointe des méthodes pédagogiques efficaces, avec des solutions plus humaines, plus empathiques.

Alain Cremont, Président de Comptalia et du Groupe E-éducatif 2MI :

« Notre mission est de rendre la formation toujours plus accessible grâce à un dispositif souple et adapté au rythme de chacun.

Au-delà de la promotion de la filière comptabilité-finance, notre mission n'est pas seulement de former aux savoirs, mais aussi d'enseigner le savoir-faire (notamment au travers des logiciels de gestion de nos partenaires CIEL et SAGE) et le savoir-être. Ainsi, nous tâchons de mettre tous les atouts entre les mains de nos apprenants pour favoriser leur insertion professionnelle et rester en phase avec les besoins des recruteurs. »

Nous avons donc créé le Service de Placement Comptalia, qui suit trois objectifs : orienter, préparer et placer nos apprenants.

C'est dans ce cadre que notre partenariat avec Hays revêt toute son importance. Qui de mieux indiqué pour conseiller nos élèves en termes d'insertion professionnelle que les experts internationaux du recrutement ? »



SOMMAIRE

PARTIE 1

EVOLUTION DU MARCHE ET TENDANCES GENERALES : RECRUTEMENT, FIDELISATION ET MOTIVATION DES COLLABORATEURS

8

- **ANNEE 2012 : TENDANCES GENERALES DES
RECRUTEMENTS EN FINANCE & COMPTABILITE**

11

- **RECRUTER ET FIDELISER VOS COLLABORATEURS**

15

- **MOTIVER VOS COLLABORATEURS : OPTIMISER ET
MESURER LA PERFORMANCE DE VOS EQUIPES**

21

PARTIE 2

AVIS D'EXPERTS ET GRILLES DE REMUNERATION

26

- **FONCTIONS D'ENCADREMENT ET D'EXPERTS**

29

- **FONCTIONS OPERATIONNELLES**

31

- **FOCUS INTERNATIONAL**

33

1

EVOLUTION DU MARCHÉ ET TENDANCES
GÉNÉRALES: RECRUTEMENT, FIDÉLISATION
ET MOTIVATION DES COLLABORATEURS

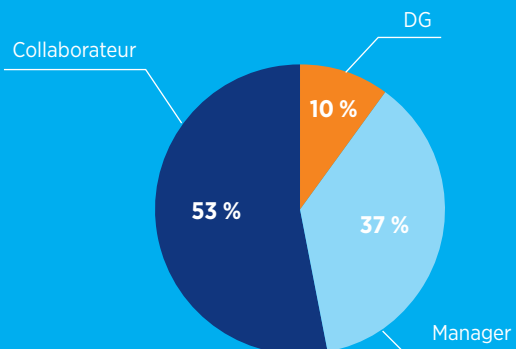
PARTIE 1

ENQUETE REALISEE D'AVRIL A JUIN 2012

PRESENTATION DE L'ECHANTILLON

650

REPONSES COLLECTEES



DIRECTION GENERALE (DG)

Notre étude a été renseignée par des Directeurs Généraux, Secrétaires généraux et Gérants de groupes internationaux et de filiales de groupes internationaux basés en France. La taille de leurs entreprises était représentée majoritairement par des chiffres d'affaires compris à la fois entre 101 à 500 millions d'euros et de moins de 10 millions d'euros. La structure de l'actionnariat de ses sociétés était principalement familiale avec un champ d'action international.

DIRECTION FINANCIERE (MANAGER)

Nous avons obtenu des réponses principalement de DAF et RAF, issus de filiales de groupes internationaux et de groupes internationaux basés en France. La taille de leurs entreprises était majoritairement représentée par des chiffres d'affaires de plus de 10 millions d'euros avec des effectifs de plus de 100 employés. La structure de l'actionnariat de ses sociétés était principalement familiale et/ou cotée en Bourse, avec un champ d'action international.

MEMBRE D'UNE EQUIPE FINANCE & COMPTABILITE (COLLABORATEUR)

Les membres d'équipes comptables, contrôle de gestion et crédit recouvrement ont majoritairement répondu à notre étude. Ces Collaborateurs étaient principalement issus d'entreprises basées en France de taille moyenne (moins de 10 millions d'euros et < 50 employés) et de taille importante (plus de 1 Milliard d'euros et > 500 employés). La structure de l'actionnariat de leurs entreprises était principalement familiale et/ou cotée en Bourse, avec un champ d'action international.

AVANT-PROPOS



La première partie de notre étude a pour thématique **l'analyse de la gestion RH au sein des directions financières françaises**.

Cette enquête a été adressée à **3 populations différentes** (Dirigeants d'entreprise, Managers au sein d'une équipe Finance & Comptabilité et Collaborateurs d'une équipe Finance & Comptabilité) et abordait 2 sujets majeurs : **les recrutements et la gestion des RH dans un service Finance & Comptabilité**.

Dans le but de partager notre expertise avec une clarté et une cohérence optimales, nous avons pris le parti de vous présenter les résultats de cette enquête à travers 3 thèmes. Tout d'abord, nous allons analyser et interpréter **les tendances générales des recrutements en Finance & Comptabilité sur l'année 2012**. Une fois ces tendances établies, nous identifierons les moyens mis en œuvre par les entreprises pour **recruter et fidéliser les nouveaux talents**. Enfin, pour conclure cette première partie de l'étude, nous nous consacrerons à **l'optimisation et à la mesure de la performance des équipes**.

Pour chacun des thèmes présentés ci-dessus, nous avons croisé et comparé les points de vue des différentes populations interrogées, et ce afin de **dresser une vision exacte de la situation actuelle au sein des services financiers & comptables**.

Nous souhaitons remercier l'équipe des permanents de la DFCG pour leur aide précieuse, leur support dans la communication autour de notre enquête et la lecture des premiers résultats. Merci également à :

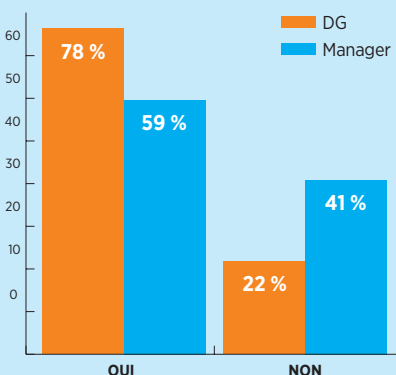
- Christiane Boubal Sorin, DG - PACCAR Financial France SAS
- Philippe Caseneuve, DF - Aéroports de la Côte d'Azur
- Joaquim De Sa Alves, Interim Senior CFO, b-process An Ariba Company
- Hugues Desenfant, DRH et Aymeric Lhermitte, DAF - OLYMPUS
- François Duffie de Tassigny, DF - Groupe Publicis Re:sources France
- Séverine Parent, DAF, Laboratoires Filorga
- Raluca Sandu, Assistant Professor - SKEMA Paris

LE RECRUTEMENT EN FINANCE & COMPTABILITE LES TENDANCES DU MARCHE

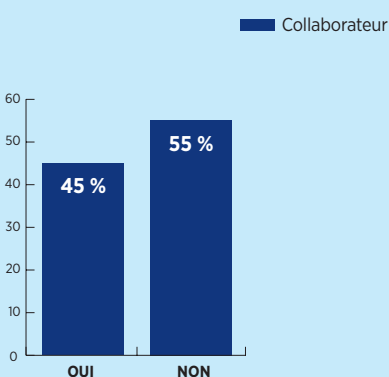
Tout au long de l'étude, nous utiliserons le terme de « Collaborateur ». Ce terme intègre tous les membres d'une équipe Finance & Comptabilité, quel que soit leur statut ou leur niveau d'expérience.

ANNEE 2012 : RECRUTEMENTS SOUTENUS ET CIBLES

1.a. Avez-vous recruté au cours des 12 derniers mois ?



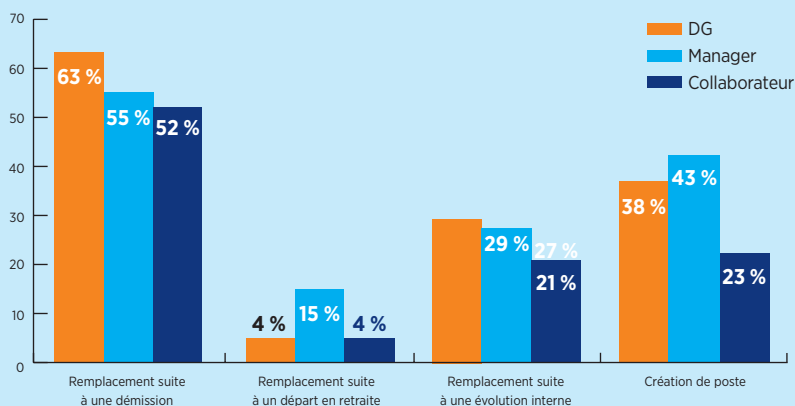
1.b. Avez-vous changé de poste au cours des 12 derniers mois ?



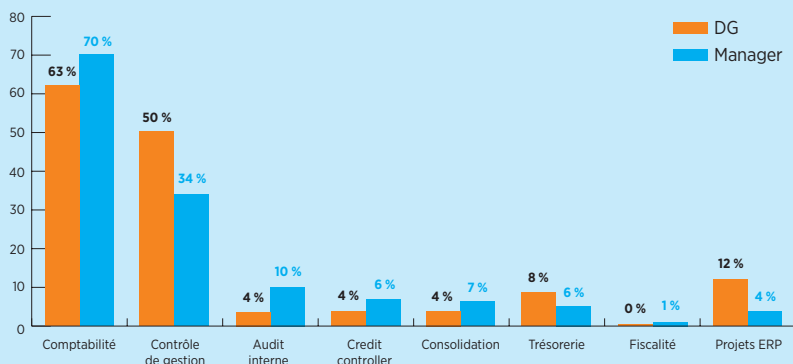
L'année 2012 a connu un rythme soutenu en matière de recrutements. Pour preuve, environ 4 Directeurs Généraux (DG) sur 5 et pratiquement 6 Managers sur 10 d'une équipe Finance & Comptabilité indiquent qu'ils ont procédé à un ou plusieurs recrutements au cours des douze derniers mois (graphique 1.a). Nous relevons également une autre donnée importante à faire ressortir : la mobilité des Collaborateurs (graphique 1.b). Près de la moitié d'entre eux a changé de poste au cours de l'année écoulée. Cela met en lumière une insuffisance des moyens de fidélisation et de motivation mis en place par les Managers et leur hiérarchie. Cette mobilité des Collaborateurs se retrouve du côté des DG et des Managers : la majorité de leurs recrutements (respectivement à hauteur de 63 % et 55 %) concernait un remplacement suite à une démission (graphique 2). Toutefois, nous tenons à nuancer ces propos et à souligner que les équipes Finance & Comptabilité se développent, puisque 38 % des recrutements des DG et 43 % de ceux des Managers représentaient des créations de postes. Par ailleurs, les recrutements effectués par les

DG et les Managers d'équipe sont particulièrement ciblés ([graphique 3](#)). En effet, ces embauches concernent en majorité des postes en Comptabilité (à hauteur de 63 % pour les DG et à hauteur de 70 % pour les Managers) et en Contrôle de gestion (50 % pour les DG et 34 % pour les Managers). Ces recrutements ciblés s'expliquent par la volonté de certaines entreprises de se focaliser sur les clients « bons payeurs » en cette période économique difficile. La direction financière de ces entreprises a eu pour tâche de sécuriser les clients qui participent activement au résultat global de l'entreprise. Les hauts volumes de recrutements en comptabilité représentent ainsi la nécessité d'acquérir une comptabilité fiable, claire et visible pour permettre un pilotage optimal.

2. Quelle était la nature de vos recrutements / embauches en 2012 ?



3. Quelle(s) fonction(s) avez-vous recruté ?

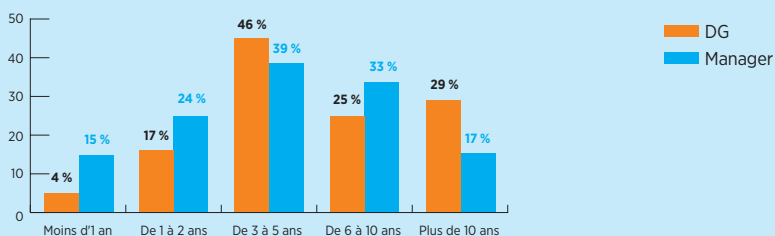


LES RECRUTEMENTS EN FINANCE & COMPTABILITE RECHERCHE DE CANDIDATS OPERATIONNELS

Si les DG et les Managers recrutent tous types de profils en termes d'expérience, ils privilégient néanmoins ceux disposant au minimum d'une première expérience significative. Plus précisément, les DG vont axer en priorité leur recherche sur des Collaborateurs rapidement opérationnels qui possèdent entre 3 et 5 ans d'expérience. Dans le même ordre d'idée, le recrutement de profils seniors (de plus de 6 ans d'expérience) représente également une part importante de leurs embauches ([graphique 4](#)).

Côté Managers, les recrutements les plus importants concernent les Collaborateurs disposant de 3 à 5 ans d'expérience (39 %) et de 6 à 10 ans d'expérience (33 %). La priorité est donc clairement donnée aux profils aptes à exprimer rapidement tout leur potentiel. Soulignons cependant que les Managers sont plus enclins à recruter un profil disposant d'une expérience de 1 à 2 ans puisqu'ils représentent près de 25 % des profils recrutés.

4. Quel était le niveau d'expérience des Collaborateurs recrutés ?



La priorité est donc clairement donnée aux profils aptes à exprimer rapidement tout leur potentiel.

JONATHAN SCHNEIDER

CONTROLEUR FINANCIER PLACE PAR HAYS CHEZ RESINOPLAST FILIALE DU GROUPE ARKEMA

« J'ai eu au cours de ma jeune carrière l'occasion à deux reprises d'être en relation avec des cabinets de recrutement à un moment où j'avais besoin de changement.

Quelle que soit l'approche utilisée par le cabinet, le point commun a été celui de la qualité des efforts mis en place pour comprendre et analyser mes attentes. Ce qui m'a été le plus profitable était de pouvoir échanger après chaque entretien afin de faire part de mes impressions, mais également d'avoir le sentiment du recruteur sur mon profil. Cette proximité avec le cabinet permet également de connaître les différents jalons du processus de recrutement et d'appréhender les temps morts qui sont parfois déstabilisants pour le candidat.

En résumé, je dirais que le candidat est bien accompagné et conseillé durant tout le processus de recrutement. En revanche, lorsque celui-ci est achevé et que le candidat est sélectionné, il se retrouve seul pendant sa période de préavis et d'essai qui sont parfois des moments propices pour des interrogations. Il est alors appréciable d'être aussi soutenu durant cette période. »

PATRICK STORHAYE

PRESIDENT | FLEXITY SAS

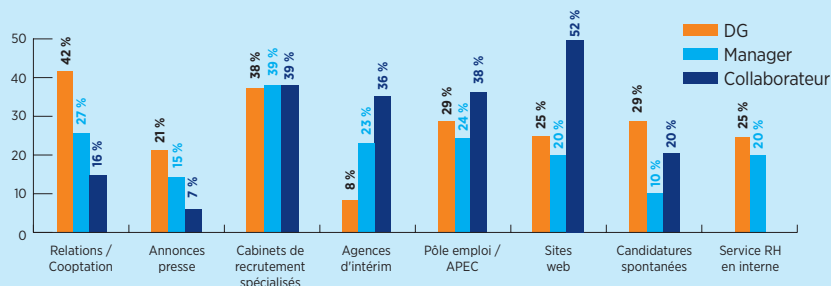
DAF : L'ENJEU DE LA VALEUR PASSE PAR CELUI DES VALEURS

« Les entreprises ne sont pas épargnées par une forme de désarroi qui ébranle la société civile. Le développement des RPS (Risques Psychosociaux) les expose clairement sur un plan juridique, financier et moral. Or, cet essor révèle chez certains salariés une forme de malaise ou de défiance. Face à ce sentiment souvent assimilé à une « perte de sens », la fonction financière a un rôle crucial à jouer, et ce d'autant plus qu'elle dispose d'une réelle crédibilité et de véritables leviers. La RSE en constitue l'un des plus évidents et les DAF doivent savoir s'en emparer en harmonie avec les DRH et le management opérationnel. Or, par nature, ce sujet de la RSE est indissociable de celui du projet d'entreprise et des valeurs qui le sous-tendent. Dans la pratique, de nombreux DAF montrent une sensibilité personnelle réelle à ces enjeux et à la question des valeurs, au point de devenir pour certains d'entre eux de véritables porte-parole de talent. La capacité des DAF à faire bouger les frontières du rôle qui leur est usuellement confié pour venir sur ce terrain en fait l'une des fonctions les plus à même de réconcilier le corps social avec l'entreprise et son projet. A croire que la fonction RH est devenue une affaire de financier, non pas parce que la pâte humaine se serait réduite au chiffre mais bien parce que les DAF ont pris en main un sujet dont ils savent qu'il est vital pour l'entreprise et son avenir. »

The logo for Flexity, featuring the word "Flexity" in a stylized, rounded font. The "Flex" is in a dark blue color and the "ity" is in a lighter blue color.

RECRUTER ET FIDELISER VOS COLLABORATEURS

5. Quels outils avez-vous utilisé pour identifier et recruter votre (vos) nouveau(x) Collaborateur(s) / trouver un nouvel emploi ?



RECRUTEMENT ET RECHERCHE DE POSTE DES METHODOLOGIES DIVERGENTES

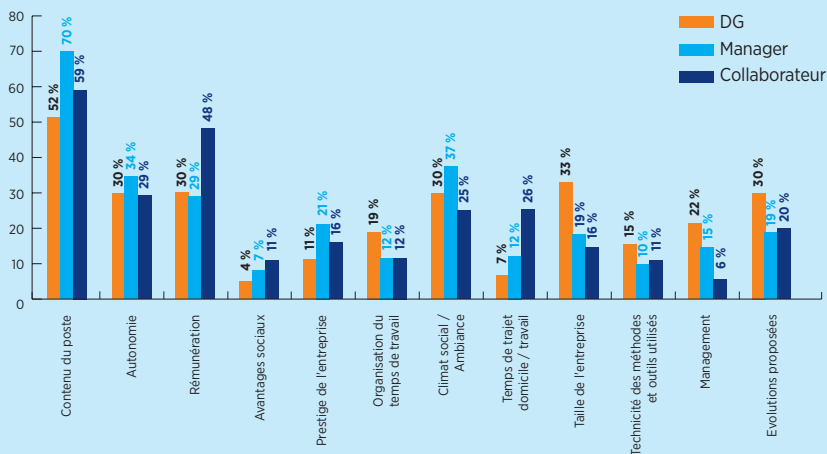
Nous constatons un décalage assez conséquent entre la méthodologie de recrutement des Managers et DG et celle employée par les Collaborateurs pour leur recherche de poste (graphique 5). Si les cabinets de recrutement et le Pôle Emploi / l'APEC sont des vecteurs utilisés aussi bien par les Collaborateurs que les Managers / DG, l'action de ces derniers est insuffisante sur internet, outil privilégié (à 52 %) des Collaborateurs dans leur recherche d'emploi. Cela s'explique par le fait qu'ils mandatent un cabinet pour utiliser internet. La recherche d'opportunités des Collaborateurs se décompose en deux actions distinctes. La première consiste à gagner en visibilité et à se positionner sur le marché du recrutement auprès de ses principaux acteurs (cabinets de recrutement, agences d'intérim et Pôle Emploi / APEC). La seconde est d'adopter un positionnement similaire, mais cette fois « online », d'où une forte présence des Collaborateurs sur les sites web adéquats (réseaux sociaux, espace recrutement des sites web des entreprises...). Fait important pour les candidats : les relations et la cooptation représentent le 2^e instrument le plus utilisé par les DG et Managers dans le cadre de leurs recrutements, il est donc primordial pour les Collaborateurs de cultiver un réseau tout au long de leur carrière.

Il est donc primordial pour les Collaborateurs de cultiver un réseau tout au long de leur carrière.

RECRUTEMENT ET FIDELISATION UNE REFLEXION QUI EVOLUE

Les DG, Managers et Collaborateurs sont en phase sur la raison majeure qui rend un poste attractif (graphique 6) : le contenu du poste (missions et objectifs). Si les DG et Managers ne semblent pas attacher autant d'importance que le Collaborateur à la rémunération, lors de son embauche, il est très intéressant de souligner que ces mêmes DG et Managers savent pertinemment que les émoluments seront la raison principale de son départ (graphique 7 - page suivante).

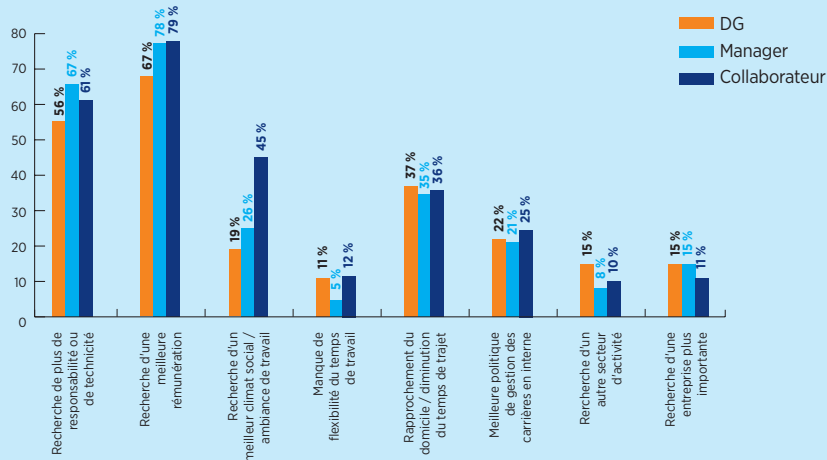
6. Quels sont, selon vous, les facteurs d'attractivité d'un poste au sein d'un service Finance & Comptabilité ?



De l'autre côté, nous observons une évolution des aspirations du Collaborateur. Si la rémunération et la montée en compétences / responsabilités restent ses priorités - le salaire devenant son objectif principal - (graphiques 6 et 7), le Collaborateur met également l'accent sur son souhait de « bien-être ». Celui-ci se traduit par la recherche d'une meilleure ambiance sur le lieu de travail (à 45 %) ainsi qu'un rapprochement de son domicile (à 36 %).

Les DG et Managers sont parfaitement conscients de l'ensemble de ces souhaits, exception faite du climat social de l'entreprise, sur lequel un effort est parfois nécessaire à faire.

7. Quels sont, selon vous, les facteurs de changement de poste d'un Collaborateur ?



Les outils de fidélisation mis en place par les DG et Managers (graphique 8) paraissent en adéquation avec les attentes des Collaborateurs (graphique 8). Cependant, il est intéressant de comprendre et d'évaluer la marge de manœuvre dont disposent les DG et les Managers, laquelle peut aboutir à une insuffisance des moyens de fidélisation utilisés. Par exemple, les DG et Managers sont tout à fait conscients de l'importance majeure de la rémunération et de la nécessité du bien-être du Collaborateur sur son lieu de travail. Malgré cela, les efforts mis en œuvre en termes de rémunération semblent insuffisants par rapport à l'importance du besoin exprimé par les Collaborateurs.

CHRISTIANE BOUBAL SORIN

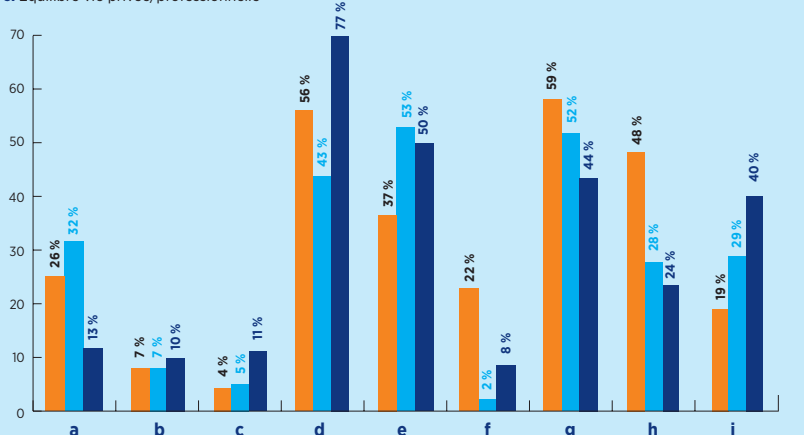
DIRECTEUR GENERAL | PACCAR FINANCIAL FRANCE



« Certains cadres motivent leur changement par la sensation d'avoir fait le tour de leur poste. Ce sont des talents qui arrivent à maturité. Ils ne peuvent pas prétendre à des évolutions internes si les entreprises ne sont pas prêtes. Il existe souvent un décalage entre l'évolution de carrière d'un salarié et la courbe de développement de la société. Dans un environnement difficile, où les salariés doivent prouver et défendre les arguments de l'entreprise face aux clients, il est important de privilégier des solutions en interne pour préserver les talents. L'attitude et le comportement prennent autant de place dans le processus d'identification des compétences que le bagage technique. C'est à la direction générale que revient la responsabilité de gérer le capital humain, en prenant des décisions qui s'imposent, tout en garantissant le développement de l'entreprise. »

8. Quels critères de fidélisation estimez-vous les plus efficaces ?

- a. Animation de la vie de votre service
- b. Avantages en nature
- c. Participation au capital de l'entreprise
- d. Augmentation de salaire, primes et bonus
- e. Equilibre vie privée/professionnelle
- f. Télétravail
- g. Climat social/ambiance
- h. Formations
- i. Evolutions de carrière régulières



JOAQUIM DE SA ALVES

INTERIM SENIOR CFO - B-PROCESS



« Le DAF d'aujourd'hui, en tant que Manager, doit s'appuyer sur le groupe et sur sa cohésion afin de mieux le fidéliser et de le faire adhérer au projet d'entreprise. Ceci est d'autant

plus important qu'en cette période économique tourmentée, l'équipe financière est en première ligne dans son devoir de traduire la stratégie de la société en indicateurs pertinents d'aide à la prise de décisions. La communication au sein de l'équipe est un premier jalon fondamental, associé aux valeurs de respect et de reconnaissance. En dehors des outils classiques à notre disposition pour la fidélisation de nos Collaborateurs (rémunération, évolution, formation, ambiance de travail et flexibilité), j'ajouterais la capacité du Manager à les impliquer étroitement dans les processus d'amélioration constante des outils et méthodes de travail. Cela permet de concilier à la fois les impératifs de délais et de qualité de l'information produite, mais surtout de les focaliser sur des travaux à plus forte valeur ajoutée. Très à la mode actuellement, l'expression « Business Partner » doit pouvoir s'appliquer à chaque membre de l'équipe et pas seulement au DAF. Amener nos Collaborateurs à pleinement mesurer et valoriser l'impact de leurs missions au sein de la société et leur donner les moyens de le faire est un élément déterminant dans la pérennité des équipes, à environnement comparable. »

DIRECTEUR GENERAL ADJOINT | GROUPE CEI



« Le Groupe CEI représente 15 M€ de CA dans les métiers du tourisme et de la mobilité professionnelle. L'humain est donc au centre de notre démarche quotidienne, tant pour nos clients que pour nos équipes. Basés à Paris, et bénéficiant d'implantations dans plusieurs pays d'Europe, nous assurons ainsi une présence dans près de 70 pays dans le cadre de nos activités.

Concernant nos équipes, nous avons le même souci de respect et de valorisation. Cette politique est primordiale pour l'épanouissement de chaque Collaborateur, et donc pour la réussite de tout le groupe CEI. Dans le cadre de nos recrutements, nous communiquons sur ces valeurs, ces objectifs et sur la richesse de notre groupe composé d'équipes motivées. L'organisation souple mais précise des différents services du CEI permet de contrôler et d'apprécier les performances de chacun au quotidien. Cette évaluation est validée par des entretiens à différents moments de l'année, ainsi que par un entretien général annuel. Etant dans les services à la personne, nous avons la volonté d'avoir une bonne communication entre les équipes et la direction pour favoriser au mieux l'évolution et la formation au CEI. »

DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET FINANCIER | OLYMPUS

« Une entreprise doit-elle baser son principal critère de rémunération sur la compétence de ses Collaborateurs ? Olympus France, Belgique et Luxembourg porte une attention forte sur les compétences nécessaires à une entreprise. En revanche, nous estimons qu'une ou plusieurs compétences ne suffisent pas à élaborer une stratégie de rémunération.

En effet, le principe même d'une rémunération perçue comme équitable doit s'appuyer sur une analyse de poste fiable à partir de laquelle nous pourrions évaluer l'emploi. De plus, la perception de la motivation doit donc comporter des repères individuels et les résultats constatés objectivement sont rémunérés en proportion de la performance réalisée. En lien direct avec le DRH, nous avons mis en œuvre un concept alliant la rémunération de la compétence et de la performance que nous qualifions de « concept de rémunération globale ».

La richesse de la politique d'Olympus est que nous analysons individuellement les résultats (points forts et zones d'amélioration), les capacités (connaissances, aptitudes et motivation) et les efforts (nombre, orientation et qualité). Une de nos réalités : nos efforts d'aujourd'hui feront nos résultats de demain. »



MOTIVER VOS COLLABORATEURS OPTIMISER ET MESURER LA PERFORMANCE DE VOS EQUIPES

PERFORMANCE ET MANAGEMENT DU COLLABORATEUR LA RECONNAISSANCE AU CŒUR DE LA REUSSITE

Comme nous pouvons le constater sur le graphique 9, les avis des Managers et des Collaborateurs se recoupent : ils considèrent que la performance d'un Collaborateur doit être mesurée en priorité en fonction de la qualité des travaux rendus et du respect des délais. Toutefois, les Managers privilégient avant tout le respect de ces mêmes délais alors que les Collaborateurs s'attacheront plutôt à assurer une qualité de travail maximale.

Les DG, quant à eux, partagent l'opinion des Collaborateurs concernant la qualité du travail (à 52 %), mais les critères de performance qu'ils considèrent sont divers et plusieurs d'entre eux ressortent également sans vraiment se détacher, comme le respect des délais et des bonnes pratiques et procédures. Du côté des Collaborateurs, la motivation de produire un travail de qualité dans les délais impartis passe avant tout par une grande écoute et une grande disponibilité des Managers (graphique 10). La stimulation des salariés nécessite également, toujours du point de vue des Collaborateurs, un partage des tâches, des liens hiérarchiques courts ainsi qu'une réunion d'équipe hebdomadaire.

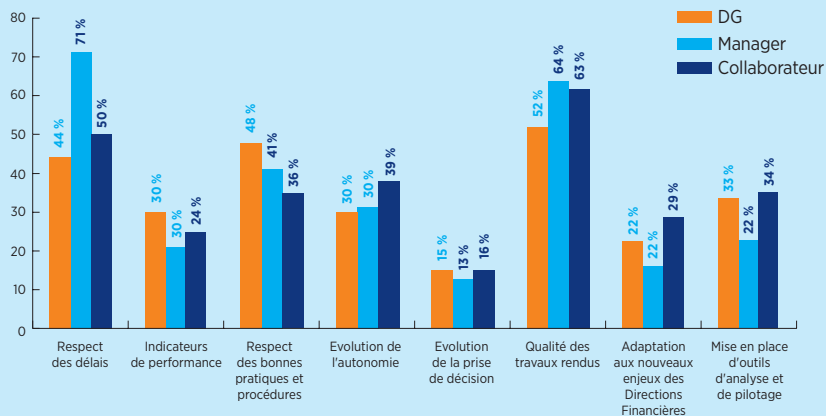
Tous ces éléments traduisent essentiellement un besoin de reconnaissance des Collaborateurs dans la réalisation de leurs objectifs, mais aussi le souci d'avoir des objectifs clairement définis et une communication optimale avec leur hiérarchie.

CLEFS D'UNE BONNE RECONNAISSANCE DANS UNE EQUIPE

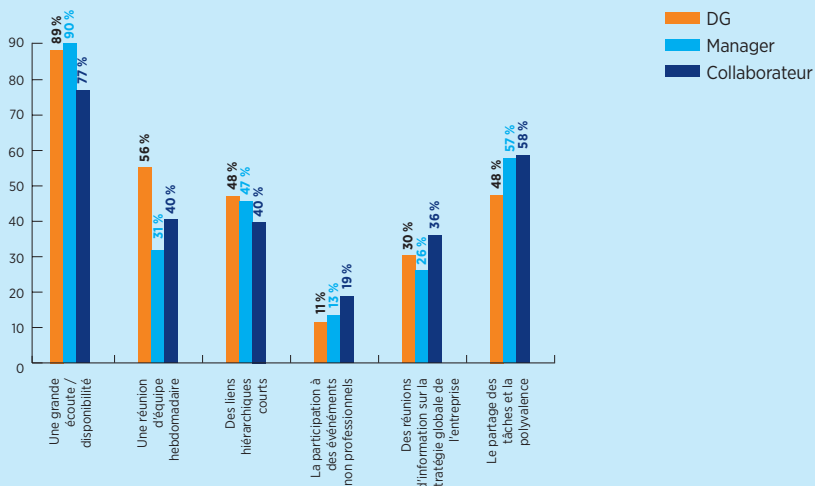
- Partage des tâches
- Liens hiérarchiques courts
- Réunions d'équipe hebdomadaires
- Objectifs clairement définis
- Communication optimale

Source : enquête Hays 2012-2013

9. Comment mesurez-vous la performance de vos équipes ?



10. Quels sont les éléments qui favorisent la proximité avec les équipes ?



A close-up portrait of a woman with brown hair, wearing a light-colored blazer and a necklace with a dark flower pendant. She is looking slightly to the right with a thoughtful expression. In the background, the back of a man's head with glasses is visible.

PHILIPPE CASENEUVE

**DIRECTEUR FINANCES ET INFORMATIQUE
AÉROPORTS DE LA CÔTE D'AZUR**

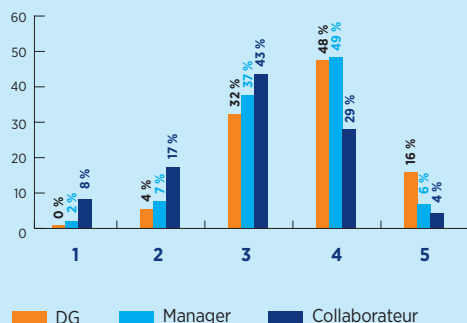
**LA MESURE DE LA PERFORMANCE
DES ÉQUIPES FINANCIÈRES EN
ENTREPRISE**

« Plus je réfléchis, moins j'arrive à penser à une mesure de performance simple dans ce monde de plus en plus complexe et volatil. Cependant, dans notre quotidien, lorsque nos analyses prévisionnelles fédèrent l'entreprise et participent aux prises de décision, que nos plans d'action correctifs sont plutôt efficaces, que les Managers opérationnels suivent à peu près nos recommandations en termes de risque / rentabilité, que nos contrats commerciaux intègrent bien nos risques dans les marges et précisent nos règles de bonne gestion, lorsque nos commissaires aux comptes et partenaires extérieurs soulignent la qualité de notre travail et les bonnes conditions de transparence et d'échange dans lesquelles ils ont pu exercer leurs contrôles et lorsque par ailleurs l'on n'entend pas souvent parler de nous dans l'entreprise... alors je constate que nos instances de gouvernance sont plutôt satisfaites, je me dis que nos équipes financières sont tout de même performantes et je dors bien. Peut-être la mesure de la performance des équipes financières d'une entreprise se juge-t-elle à la qualité du sommeil de son Directeur Financier ? »

DIRECTEUR FINANCIER | GROUPE PUBLICIS / RE:SOURCES FRANCE

« Dans un contexte économique toujours plus compétitif, la Direction Financière doit s'assurer de l'engagement sans faille de chacun des membres de son équipe. Pour y parvenir, deux axes semblent à privilégier : la formation et le partage d'informations. Concernant la formation, il est légitime que les nouveaux Collaborateurs, après une période d'apprentissage, revendiquent de traiter des tâches plus complexes. Un cursus comprenant des formations « métier » (normes comptables françaises et IFRS, nouvelles règles fiscales, fusions...), des formations aux outils (ERP, fonctions avancées Excel...) et des formations comportementales (management, négociation, prise de parole en public...) contribuent à renforcer le potentiel individuel de chaque membre de l'équipe et corrélativement accroître la performance collective. Concernant le partage d'informations, on observe parfois un « conflit de génération » entre des « seniors » bien assis dans leurs métiers et des « juniors » d'un niveau de formation élevé et très à l'aise avec les différents outils informatiques. La mise en place de binômes entre un « junior » et un « senior » donne l'opportunité au « junior » d'être initié plus rapidement au circuit d'informations de l'entreprise et des meilleures pratiques de contrôle interne, tout en « sécurisant » une phase d'intégration toujours difficile. Pour le « senior », la possibilité de transmettre le savoir accumulé et d'être interpellé sur des tâches devenues habituelles apportent une nouvelle dynamique. Le binôme ainsi constitué peut se mettre en avant vis-à-vis des opérationnels, pour présenter de façon proactive les reportings mensuels et solliciter des réactions des opérationnels par rapport à l'évolution d'indicateurs clés tels que le fonds de roulement ou la trésorerie. »

11. Sur une échelle de 1 à 5, où situez-vous le niveau d'engagement de vos équipes concernant le projet global de l'entreprise ? (5 étant le niveau d'engagement le plus élevé)



NIVEAU D'ENGAGEMENT DES EQUIPES : DES PERCEPTIONS NUANCEES

Contrairement à ce que nous avons pu observer dans les interprétations des précédents graphiques, les avis divergent concernant le niveau d'engagement des équipes. Si celui-ci est élevé pour les DG et Managers, il apparaît comme plutôt moyen si nous nous plaçons du point de vue des Collaborateurs. Il existe donc un décalage entre les perceptions des DG et Managers (qui semblent pourtant avoir clairement identifié les attentes et facteurs de motivation des Collaborateurs) et l'efficacité des moyens mis en place pour fidéliser et motiver les équipes.

HAYS PARTENAIRE DES EVENEMENTS DES PROFESSIONS COMPTABLES ET FINANCIERES



© Crédit : Guillaume Crzew



© Crédit : Guillaume Crzew



© Crédit : Jean-François Lange

Congrès^{des} DAF



2

AVIS D'EXPERTS ET GRILLES DE REMUNERATION

PARTIE 2

AVANT-PROPOS



L'édition 2012 de l'étude de rémunération Hays Finance & Comptabilité regroupe toutes les informations collectées lors des recrutements réalisés en France par les consultants de cette division. Notre expertise nous permet de pouvoir échanger avec un grand nombre d'acteurs de ce marché, entreprises, associations professionnelles, institutions mais surtout avec les milliers de candidats reçus chaque année par nos consultants.

Notre large réseau de bureaux en France recueille toutes les données nécessaires pour consolider les tendances des fonctions au sein de la direction financière. Ceci apporte une lecture régionale des différentes pratiques et cette méthode nous paraît être la plus précise pour décrire les tendances salariales. Elle tient compte à la fois des salaires de ceux qui sont sur le marché du travail mais aussi des salaires de ceux qui ne cherchent pas de manière active.

Les grilles de rémunérations présentées ci-après illustrent des caractéristiques différentes en fonction des métiers. Ceci s'explique par le fait que nous faisons ressortir, pour chaque métier, les éléments les plus significatifs. Malgré cette analyse croisée, certains cas particuliers sont susceptibles d'être rencontrés, que ce soit pour des raisons liées au secteur d'activité ou à des expertises techniques / sectorielles très recherchées. A ce titre et afin de vous garantir une parfaite prise en compte des paramètres influençant les rémunérations que vous souhaitez évaluer, nous vous invitons vivement à prendre contact avec l'un de nos consultants spécialisés afin de répondre à vos questions.

METHODOLOGIE

Les rémunérations sont exprimées en Kilos euros annuels bruts et n'intègrent pas les avantages en nature, ni la participation et l'intéressement.

Les grilles de rémunération ci-jointes n'ont pas la prétention d'être exhaustives. De nombreux facteurs venant pondérer ces chiffres (localisation géographique, secteur d'activité de l'entreprise, formation et parcours professionnel antérieur...)

Il est donc nécessaire d'apprécier un salaire de manière individuelle.

../.. le premier chiffre indique le niveau bas des rémunérations pratiquées et le deuxième chiffre exprime le niveau haut.

Nous avons choisi de regrouper les métiers les plus représentatifs en 2 familles :

LES FONCTIONS D'ENCADREMENT

- Direction
- Gestion
- Comptabilité
- Fonctions d'experts
- Audit interne

LES FONCTIONS OPERATIONNELLES

- Gestion
- Comptabilité
- Fonctions d'experts
- Audit interne

	PME / ETI		GRANDS GROUPES	
	PARIS	REGIONS	PARIS	REGIONS
FONCTIONS DE DIRECTION				
Directeur financier	60 / 150	65 / 115	130 / 300	NS

Localisation

Taille d'entreprises

Fonction

Rémunération en K€

Non Significatif

FONCTIONS D'ENCADREMENT

TEMOIGNAGES D'EXPERTS

SOPHIE DALIBOT | PARIS
REGIONAL MANAGER - HAYS FINANCE & COMPTABILITE



VISION PARIS IDF

« Malgré un contexte économique tendu, les entreprises d'Ile-de-France ont tout de même poursuivi leurs recrutements en comptabilité et gestion. Elles ont fait preuve de plus de vigilance dans le cadre des recrutements et tentent de minimiser la prise de risque en faisant valider les candidatures par un nombre grandissant d'interlocuteurs. Le marché est resté néanmoins dynamique, sur les recrutements en contrôle de gestion, audit interne et sur des fonctions d'expertise. La distribution et l'industrie sont des secteurs qui ont été relativement porteurs. La pénurie de candidats sur des fonctions d'expertise (consolidation, trésorerie contrôle de gestion industriel...) implique pour les recruteurs d'élargir les critères de recherches et d'être force de proposition auprès des entreprises afin de trouver des solutions rapidement. La recherche de ce type de compétences étant parfois difficile, certains clients ont préféré recruter des profils plus jeunes en termes d'expérience en prenant plus de temps pour les former plutôt que de rester sur les critères initiaux et de mettre des mois à recruter le bon profil. »



ALINE ANDRE | TOURS
RESPONSABLE DE DIVISION - HAYS FINANCE & COMPTABILITE

VISION REGIONS

« Le tissu économique en province est très marqué par les PME et filiales de Groupe (50 à 250 personnes) avec un fonctionnement indépendant. De ce fait, les postes au sein des Directions Financières requièrent une grande polyvalence et beaucoup d'autonomie. Les missions s'élargissent pour toucher également les aspects contractuels des transactions commerciales et l'optimisation des process dans tous les services opérationnels. Les compétences demandées sont toujours les mêmes : solides notions comptables, maîtrise des SI, de la gestion de projet et de l'anglais pour les groupes internationaux. Néanmoins, les entreprises sont aujourd'hui davantage sensibles à la personnalité, au type de management et au potentiel des candidats. Le délai moyen pour le recrutement d'un Contrôleur de gestion confirmé ou d'un Responsable Administratif et Financier est de 3 mois, depuis la définition du besoin à la signature d'un contrat entre les 2 parties. »

FONCTIONS D'ENCADREMENT

GRILLE DE REMUNERATION

	PME / ETI		GRANDS GROUPES	
	PARIS	REGIONS	PARIS	REGIONS
FONCTIONS DE DIRECTION				
Directeur Financier / DAF	60 / 150	65 / 115	130 / 300	91 / 170
Responsable Administratif & Financier	48 / 85	45 / 70	55 / 90	50 / 85
FONCTIONS DE GESTION				
Directeur contrôle de gestion	75 / 110	60 / 85	100 / 150	75 / 120
Contrôleur financier	60 / 100	50 / 70	80 / 120	65 / 80
FONCTIONS COMPTABLES				
Directeur des comptabilités	NS	NS	100 / 160	75 / 120
Responsable / Chef comptable	42 / 70	45 / 60	60 / 80	55 / 70
Responsable des comptabilités auxiliaires	35 / 55	35 / 55	50 / 80	45 / 65
FONCTIONS D'EXPERTS				
Directeur consolidation	65 / 90	47 / 69	90 / 140	70 / 115
Directeur trésorerie / financement	60 / 90	52 / 75	110 / 170	80 / 120
Credit manager	45 / 75	35 / 60	75 / 100	60 / 85
Responsable paie	35 / 55	40 / 50	55 / 75	45 / 60
FONCTIONS D'AUDIT INTERNE				
Directeur audit interne	90 / 120	55 / 80	120 / 185	85 / 130

FONCTIONS OPERATIONNELLES

TEMOIGNAGE D'EXPERT

EDOUARD HALLE | PARIS
MANAGER - HAYS COMPTABILITE



VISION NATIONALE

« Après la rémunération, l'une des raisons de départ les plus fréquentes des profils comptables est l'évolution en termes de compétences. Viennent ensuite l'ambiance au sein du service ou l'arrivée d'un nouveau responsable.

Même si la décision de départ reste difficile à prendre au vu du contexte économique, la perception des candidats du marché du recrutement des comptables et financiers d'entreprise est meilleure. Les candidats ont confiance, n'hésitent pas à prospecter, et le nombre de profils en veille est en constante augmentation. Les annonces publiées quotidiennement sur les jobboards et la capacité des cabinets de recrutement à proposer un volume de postes important y sont pour beaucoup. Aujourd'hui, 70 % des postes sont à pourvoir immédiatement, mais malgré le gain de confiance, trop peu de candidats sont prêts à mettre un terme à leur contrat de façon à être immédiatement disponibles. D'autre part, une grande partie des postes demande une maîtrise de compétences particulières, de type langue étrangère et/ou maîtrise de normes IFRS ou US GAAP.

Nous nous rendons compte que notre système de formation scolaire ne s'est pas parfaitement adapté aux évolutions du marché. Le changement est en cours, mais il reste encore du chemin à parcourir afin de répondre aux attentes des entreprises. A ce sujet, l'anglais fait toujours défaut aux candidats, aussi bien pour les profils juniors que seniors. La capacité à parler anglais, à interpréter un contrat commercial étranger ou à effectuer des tâches de credit management à l'étranger sont des compétences fortement recherchées par nos clients. La polyvalence est également beaucoup appréciée, notamment au sein d'entreprises où le service comptable se limite à 2 personnes. La gestion du personnel, l'ADV ou la gestion des stocks dans des PME de 80 personnes sont des tâches qui peuvent s'ajouter au quotidien des comptables. Les rémunérations sont en moyenne assez stables, les profils en comptabilité tiers ou disposant d'une compétence spécifique (comme l'anglais) ont cependant vu leur rémunération à la hausse (+2 K€ / an environ). Par ailleurs, les aptitudes relationnelles sont également très recherchées. L'époque où le comptable était uniquement en relation avec son responsable est plus que révolue. Elle a laissé place à un monde où le comptable multiplie les relations téléphoniques et humaines non seulement avec l'extérieur (clients, fournisseurs) mais également avec les différents services de l'entreprise (commercial, logistique...). »

FONCTIONS OPERATIONNELLES

GRILLE DE REMUNERATION

	0 A 3 ANS	3 A 5 ANS	5 A 8 ANS	+ 8 ANS
FONCTIONS DE GESTION				
Contrôleur de gestion	28 / 35	38 / 55	47 / 65	60 / 75
FONCTIONS COMPTABLES				
Comptable unique	28 / 32	32 / 35	35 / 40	40 / 45
Comptable général	25 / 28	28 / 32	32 / 36	35 / 45
Comptable clients	22 / 25	25 / 30	30 / 33	33 / 38
Comptable fournisseurs	22 / 24	25 / 30	30 / 33	33 / 38
Aide comptable	18 / 22	22 / 25	25 / 28	28 / 32
Recouvrement	20 / 22	22 / 25	25 / 28	30 / 35
Comptable bancaire	25 / 30	30 / 32	35 / 42	40 / 50
Comptable technique assurance	28 / 30	31 / 35	36 / 40	40 / 47
FONCTIONS D'EXPERTS				
Consolidateur	35 / 40	45 / 55	50 / 65	60 / 75
Trésorier	38 / 45	40 / 55	50 / 70	70 / 90
Gestionnaire paie	22 / 24	26 / 30	32 / 35	38 / 45
FONCTIONS D'AUDIT INTERNE				
Auditeur interne	35 / 42	45 / 55	48 / 60	60 / 80

HAYS, LEADER MONDIAL DU RECRUTEMENT D'EXPERTS, PRESENT DANS 33 PAYS



■ Présence Hays

- Allemagne
- Australie
- Autriche
- Belgique
- Brésil
- Canada
- Chili
- Chine
- Colombie
- Danemark
- Emirats Arabes Unis
- Etats-Unis
- Espagne
- France
- Hongrie
- Hong Kong
- Inde
- Irlande
- Italie
- Japon
- Luxembourg
- Malaisie
- Mexique
- Nouvelle-Zélande
- Pays-Bas
- Pologne
- Portugal
- République Tchèque
- Royaume-Uni
- Russie
- Singapour
- Suède
- Suisse

FOCUS INTERNATIONAL (EN K€)

FINANCE ET COMPTABILITE DANS LES PME ET GRANDS GROUPES

ALLEMAGNE	
Chief Financial Officer	120 / 200
Finance Director	100 / 120
Finance Controller	40 / 70
Financial Planning & Analysis Manager	60 / 80
Company Accountant	40 / 65
Financial Accountant	25 / 45
Management Accountant	40 / 75
Finance Manager	60 / 100
Business Analyst	45 / 70

POLOGNE	
Chief Financial Officer	95 / 130
Finance Director	68 / 90
Finance Controller	46 / 65
Financial Planning & Analysis Manager	40 / 60
Company Accountant	37 / 53
Financial Accountant	28 / 40
Management Accountant	28 / 42
Finance Manager	52 / 68
Business Analyst	27 / 40

Les rémunérations sont exprimées en Kilo euros annuels bruts et n'intègrent pas les avantages en nature, ni la participation et l'intéressement.

.. / .. le premier chiffre indique le niveau bas des rémunérations pratiquées et le deuxième chiffre exprime le niveau haut.

ESPAGNE	
Chief Financial Officer	90 / 110
Finance Director	75 / 85
Finance Controller	55 / 65
Financial Planning & Analysis Manager	55 / 65
Company Accountant	45 / 60
Financial Accountant	30 / 40
Management Accountant	40 / 55
Finance Manager	50 / 60
Business Analyst	50 / 60

ROYAUME-UNI	
Chief Financial Officer	140 / 350
Finance Director	102 / 155
Finance Controller	90 / 130
Financial Planning & Analysis Manager	90 / 115
Company Accountant	58 / 71
Financial Accountant	55 / 70
Management Accountant	64 / 80
Finance Manager	70 / 96
Business Analyst	64 / 83

LUXEMBOURG	
Chief Financial Officer	120 / 250
Finance Director	95 / 125
Finance Controller	95 / 125
Financial Planning & Analysis Manager	85 / 115
Company Accountant	45 / 75
Financial Accountant	45 / 75
Management Accountant	45 / 75
Finance Manager	65 / 90
Business Analyst	50 / 70

PAYS-BAS	
Chief Financial Officer	80 / 150
Finance Director	80 / 120
Finance Controller	70 / 90
Financial Planning & Analysis Manager	60 / 80
Company Accountant	40 / 60
Financial Accountant	40 / 60
Management Accountant	50 / 70
Finance Manager	60 / 80
Business Analyst	45 / 70

BELGIQUE	
Chief Financial Officer	105 / 215
Finance Director	72 / 160
Finance Controller	48 / 70
Financial Planning & Analysis Manager	65 / 90
Company Accountant	39 / 60
Financial Accountant	30 / 45
Management Accountant	40 / 75
Finance Manager	49 / 80
Business Analyst	45 / 75

REPUBLIQUE TCHEQUE	
Chief Financial Officer	57 / 100
Finance Director	47 / 71
Finance Controller	23 / 38
Financial Planning & Analysis Manager	28 / 53
Company Accountant	18 / 28
Financial Accountant	16 / 23
Management Accountant	18 / 28
Finance Manager	37 / 56
Business Analyst	18 / 37

Aix-en-Provence

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

Bordeaux

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

Dijon

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

Lille

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

Lyon

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

Montpellier

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

Nancy

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

Nantes

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

Nice

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

Paris

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

Rennes

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

Rouen

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

Strasbourg

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

Toulouse

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

Tours

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