

> CONSEIL / AUDIT <

# Les recrutements retrouvent du dynamisme

Dans un contexte général qui reste assez morose, les métiers de l'audit et du conseil recherchent des compétences nouvelles et des profils moins stéréotypés. Les ingénieurs sont de plus en plus sollicités pour développer la digitalisation des pratiques et l'alternance est définitivement installée dans les grands cabinets. Par ailleurs, la cooptation devient un mode de recrutement de plus en plus prisé par ces employeurs.

Le paysage se transforme à grande vitesse pour les métiers du Conseil et de l'Audit. La période faste durant laquelle ces activités offraient aux jeunes diplômés des opportunités assez exceptionnelles n'est certes plus d'actualité. Mais avec l'évolution des modèles économiques, les nouvelles attentes des entreprises clientes et celles des générations diplômées durant la crise, on assiste à un retour des tensions sur le marché du recrutement des talents « La profession a globalement stabilisé les métiers de l'audit traditionnel et la croissance se

## Les volumes de recrutement sont repartis à la hausse

focalise désormais sur ceux du Conseil. De fait nous sommes passés d'un modèle très segmenté à une organisation où nos équipes de l'Audit doivent délivrer un service mais aussi préparer le terrain à d'autres prestations, particulièrement celles du Conseil. C'est d'autant plus indispensable que même si certaines tâches peuvent désormais être automatisées, les entreprises veulent rencontrer nos équipes. » explique Jean-Marc Mickeler, associé chez Deloitte qui évalue à 700 le nombre de jeunes diplômés qui seront recrutés cette année mais qui souligne aussi que la mutation en cours conduit à plus de recrutement de collaborateurs expérimentés et un peu moins de débutants.

Est-ce à dire que les grandes maisons de Conseil et d'Audit sont en train de tirer un trait sur leur statut de centres de formation accélérée, sorte de MBA de terrain qui durant longtemps fut considéré comme un accélérateur de carrière incomparable? Pas nécessairement. Mais de nouvelles pratiques émergent. Tout simplement parce que ces activités n'affichent plus les taux de croissance des années 2000 et que dans un environnement qui s'est singulièrement durci, il leur a fallu innover « Nous devons épouser les grands courants. Nous transformer pour rester toujours aussi attractifs donc introduire de nouvelles pistes de recrutement. Le contexte est très concurrentiel et je note que le marché est très tendu car pour les grandes écoles de qualité nous avons perdu en attractivité

sur le territoire national au profit des demandes de postes à l'étranger. C'est aussi dans ce cadre que nous explorons de nouvelles pistes comme l'alternance. Principalement de Bac+2 à Bac+5 » souligne Edouard Sattler, associé chez PwC. Son groupe va recruter 1200 personnes cette année dont la moitié pour des fonctions d'auditeurs et d'experts comptables. Cette évolution est une nouvelle opportunité pour les diplômés de l'Université. Nos experts considèrent, en effet, que les formations françaises sont très entourées par des stages en entreprises. Un bon stage en contrôle financier ou en comptabilité est un atout pour les professions de l'audit. En clair, pas de complexe: il n'est pas nécessaire d'aller à Londres ou à New York dans un service d'acquisitions ou de transactions. En revanche, il faut veiller à la cohérence entre les stages et les désirs professionnels des candidats. Par ailleurs, tous les grands cabinets saluent l'évolution des Masters « Nous avons cartographié l'ensemble des Masters qui forment dans nos spécialités et cela nous permet de compter déjà 16 % de diplômés de l'université dans nos effectifs. Une proportion inimaginable il y a seulement 10 ans. À l'époque nos seules sources de recrutements étaient les grandes écoles. Aujourd'hui nous portons un message très clair: la différence est un vecteur de performance pour l'entreprise » note Anissa Deal, Directrice recrutement chez Accenture.

## La diversité des profils est désormais considérée comme un facteur de performance

Si cette situation de tension, notamment sur les profils scientifiques de plus en plus recherchés pour accompagner la digitalisation des services offerts par les cabinets affecte les grandes maisons, elle touche par ricochet les structures plus petites ou très spécialisées qui ont plus de mal encore à recruter les managers potentiels dont elles ont besoin. Nos experts reconnaissent que les postulants issus des grandes écoles privilégient les grandes structures dont la méthodologie et la formation confèrent des plus values significatives sur un CV. Ils signalent aussi que la rémunération, même si elle entre fortement en compte, n'est que le

3<sup>e</sup> critère après la qualité du projet professionnel et la renommée du cabinet en matière de climat social.

« Au sein des métiers de l'audit, nous offrons un cadre de travail à l'intérieur duquel il y a un facteur réel d'autonomie. À la fois dans la réalisation des tâches mais aussi dans l'organisation de son travail. Nous suivons nos jeunes collaborateurs, ils ont des entretiens de carrière pluri-annuels pour réfléchir à leur trajectoire professionnelle. Nous avons des rapports d'étonnement qui sont bons car notre recrutement se fait avec les managers qui superviseront directement les nouveaux venus. L'exigence est là mais avec bienveillance » explique Sylvie Bernard-Curie associée, directrice des

## Face à des opportunités de carrière attrayantes, il y a aussi les devoirs du consultant

ressources humaines chez KPMG dont les volumes de recrutement se réalisent à Paris et en région grâce aux 238 implantations du cabinet. Une attention que tous les cabinets sérieux entretiennent avec assiduité. On développe des accords de télétravail un peu partout, on ouvre des missions ponctuelles à l'étranger pour enrichir les expériences, on implante dans les sièges des corners industriels pour partager problèmes et solutions avec les collègues, on y organise des temps de liberté hors saison chaude dans le cadre de process structurés, on cône l'esprit de promotion et de marque notamment en privilégiant la cooptation et on accueille à bras ouverts ceux qui sont appelés chez Deloitte les « boomerangs ». Ces collaborateurs expérimentés qui reviennent dans leur maison de formation initiale pour retrouver la stimulation et la confrontation avec les jeunes promotions. Mais attention préviennent nos experts à ne pas se tromper sur la promesse: les métiers de l'Audit et du Conseil sont exigeants et difficiles. Il faut délivrer un service technique de qualité à des clients très attentifs. Les postulants doivent savoir qu'il y a des gisements d'opportunités mais qu'en face il y a les devoirs de base du consultant.

» L.PM



**Anissa Deal**  
Directrice Recrutement France **Accenture**

« La singularité de nos métiers fait que même en période de conjoncture incertaine, voire morose, nous restons dans un environnement de marché dynamique. Cette situation nous place en situation de compétition pour attirer les jeunes talents et particulièrement les jeunes ingénieurs ainsi que les experts informatiques. Actuellement, les compétences Java, SAP, mobilité digitale sont très recherchées. Cela implique qu'il nous faut aller vers les candidats. Ils ne viennent plus spontanément vers les grands cabinets. Dans ce contexte nous avons digitalisé nos approches avec un recours intensif aux réseaux sociaux. C'est indispensable compte tenu du volume de nos recrutements: 800 à 1000 personnes vont nous rejoindre dont des stagiaires qui pour 70 % d'entre eux resteront chez nous en CDI. Par ailleurs, nous sommes attentifs à la mise en valeur des différences que nous considérons comme un vecteur de performance. C'est ainsi que nous avons cartographié les Masters de l'ensemble des grandes universités ce qui nous permet d'ores et déjà de compter dans nos recrutements 16 % de candidats issus de l'université. Il y a seulement 10 ans, nos choix se portaient exclusivement sur les grandes écoles d'ingénieurs. »



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

« Dans l'environnement économique que tout le monde connaît, nous nous portons globalement bien. L'étendue de notre réseau avec ses 238 bureaux, l'articulation de nos différentes activités qui se répartissent entre le Conseil, l'Audit et l'Expertise conseil sont de solides amortisseurs. Cela nous conduit à des volumes importants de recrutements à Paris et en région. Nous privilégions le développement de nos ressources internes plutôt que l'externalisation. Cela permet à chacun de nos collaborateurs de booster ses compétences et même de réaliser des missions qu'il ou elle n'aurait pas imaginé au moment de son arrivée chez nous! Nos équipes doivent apprendre et comprendre avec finesse ce qu'il y a derrière les chiffres. Il est indispensable, pour que les jeunes diplômés aient des perspectives attrayantes, que notre entreprise soit en croissance et que son turn over soit suffisant. Avec le retour depuis 10 mois d'un turn over significatif pour les profils possédant de 3 à 5 ans d'expérience - ils sont chassés par les entreprises qui reprennent les embauches - nous accompagnons nos nouvelles recrues vers une prise de responsabilité rapide. Notre politique de promotion permet une progression stimulante et ainsi promet un développement de carrière dynamique. C'est au moment de devenir superviseur ou manager que sont appréciées leurs capacités à démontrer leur impact et à créer ainsi au moins en partie leur activité de demain. »



**Jean Marc Mickeler**  
Associé, DRH **Deloitte**

« Nous enregistrons une belle croissance à la fois organique et externe. Elle est tirée par les restructurations mises en œuvre. Cela nous a permis de stabiliser nos métiers d'audit traditionnels et de développer les métiers du conseil. Nous sommes passés d'un modèle très clivé à une architecture où nos équipes doivent savoir délivrer les services attendus mais aussi préparer le terrain à d'autres prestations. La conséquence c'est que nous allons recruter un peu moins de débutants et plus de collaborateurs expérimentés. Notre programme de recrutement prévoit 700 jeunes diplômés et 200 à 300 confirmés qui alimenteront nos métiers du conseil dans les activités de cybersécurité, Big Data et digital. C'est une nécessité pour assurer des relais de croissance et consolider la promesse d'une extension de nos périmètres d'activités pour aller chercher une croissance qui ne vient plus spontanément. Dans ce cadre je constate que le marché des talents reste tendu. Nous recevons 70 000 CV par an. Il est difficile de faire la différence entre intérêt pour nos métiers et opportunisme conjoncturel. On passe donc des accords pour finaliser des « promotions Deloitte » pour que les étudiants en audit qui seront en alternance chez nous disposent d'un calendrier et de programmes académiques adaptés. On souhaite faire la même chose pour le conseil. »



**Edouard Sattler**  
Associé, DRH **PwC**

« Un premier constat: le marché du recrutement de qualité reste tendu. À la sortie des grandes écoles, une part importante des jeunes diplômés veut aller à l'étranger. De fait, je constate que nous sommes moins attractifs sur le territoire français pour les grandes écoles de rang 1. Dès lors que nous n'avons plus les taux de croissance d'activité des années 2000 mais quelques points de croissance dans un contexte concurrentiel nous nous devons d'être attractifs. Nous allons recruter 1200 personnes dont la moitié sera des experts comptables et des auditeurs. L'autre moitié se partageant entre les avocats, les spécialistes des transactions ou des acquisitions et des nouvelles technologies. Les deux tiers de cette cohorte seront des débutants ou des stagiaires que nous espérons intégrer. Parallèlement nous développons la piste de l'alternance de Bac+2 vers bac+5 et nous allons de plus en plus vers les universités pour les Masters et les professions juridiques. C'est sans surprise avec les ingénieurs que la pénurie est la plus marquée. Ils sont très demandés car nos métiers se digitalisent très fortement. Pour être complet je soulignerais que si la charge de travail est forte dans nos métiers les contreparties sont au niveau en termes de promotions et de rémunérations. »

## Les Chiffres

30 à 35 K€

annuel pour un jeune diplômé selon l'enseigne et le diplôme.

54%

des offres répertoriées par l'APEC sont en région parisienne.

5000

c'est le nombre de postes disponibles dans l'Audit et le Conseil en 2014.

+ de 250

offres d'emploi Conseil/Audit disponibles sur M Emploi

www.lemonde.fr/emploi



en partenariat avec monster.fr