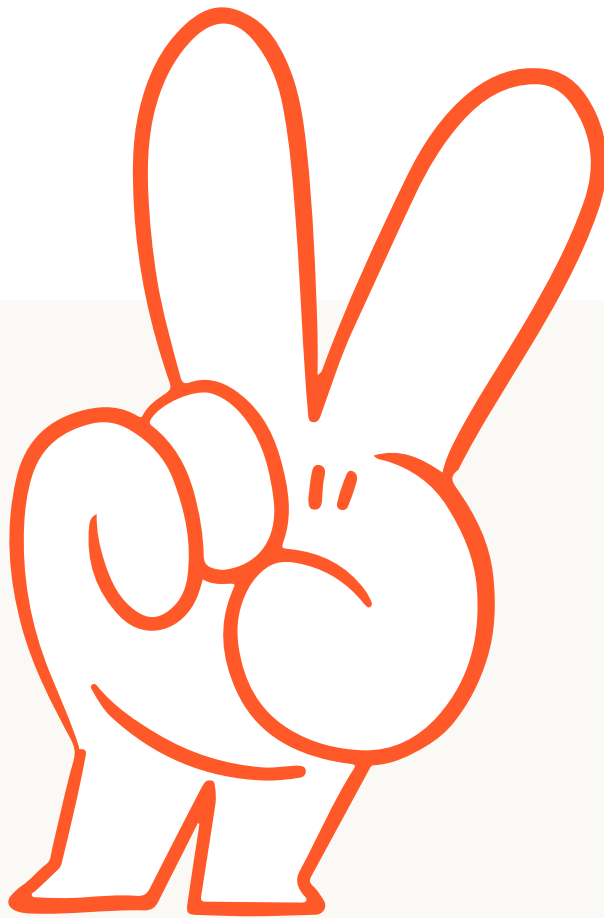




**PETIT-DÉJEUNER #3 – 22 NOVEMBRE 2023**  
**MANAGEMENT DES NOUVEAUX TALENTS :**  
**LE GRAND DÉFI DES CABINETS !**



LIBEO



# 4 IDÉES CLÉS

## L'INTERVENTION DES EXPERTS



**GRADZ**

**Cyriaque De Beaumont**

Fondateur



**ANCIENNEMENT GIPHAR - PMU - CWT**

**Bruno Frankiel**

Directeur des Ressources Humaines

## 1

### LA MARQUE EMPLOYEUR

La marque employeur se traduit par l'interaction de trois dimensions : l'identité (raison d'être), la singularité (vision) et la manière de faire (valeurs) de l'entreprise. Élément incontournable pour recruter, fidéliser et fédérer des talents, son objectif est de développer le sentiment d'appartenance et l'engagement des collaborateurs.

Elle permet plusieurs effets :

- Construire des pratiques et un langage commun qui favorisent la mobilisation des équipes et la cohésion collective au sein de l'organisation.
- Constitue de ce fait un puissant levier de performance tirant l'ensemble des collaborateurs vers le haut.
- Son impact dépend essentiellement de sa cohérence et de son exemplarité. Les collaborateurs doivent donc être très fortement impliqués dans sa construction afin qu'elle reflète la réalité interne de l'entreprise.

Ainsi, mettre en place des « shadow board », qui sont des formats spécifiques où les jeunes talents travaillent avec les cadres supérieurs sur des idées innovantes, peut contribuer à renforcer la marque employeur et l'attractivité de l'entreprise auprès des jeunes générations. Cependant, si ces initiatives ne sont pas suivies et n'ont aucun effet sur la vie de l'organisation, elles peuvent s'avérer contre-productives.

**« La communication est laborieuse entre le top management, issu de la génération X, le middle management, issu de la génération Y, et la génération Z qui intègre le monde de l'entreprise. La barrière est difficilement franchissable, car on ne parle pas le même langage »**

Cyriaque De Beaumont

**« La nouvelle génération a des aspirations spécifiques, mais il existe un socle d'attentes communes à toutes les générations : une rémunération correcte, un management qui permet l'épanouissement des collaborateurs, la possibilité d'évoluer dans son parcours professionnel... »**

Bruno Frankiel

## 2 LA QUÊTE DE SENS

La question de la quête de sens des collaborateurs au travail regroupe un certain nombre d'enjeux intergénérationnels. Pour y répondre, quelques recommandations de la communauté :

Un cadre doit clairement être établi permettant d'alterner les objectifs de production avec des événements plus informels, comme des « déjeuners/cafés roulettes » (des personnes de l'entreprise qui ne travaillent pas ensemble sont tirés au sort pour échanger sur leurs visions, leurs métiers, leurs bonnes pratiques).

En matière de production, des formats innovants peuvent être envisagés avec des groupes de travail participatifs, visant à rendre les collaborateurs plus responsables et agiles.

Même si le télétravail a des avantages, le présentiel offre un meilleur cadre pour renforcer le sentiment d'appartenance à l'organisation. Pour inciter les collaborateurs à revenir au bureau, il faut recréer du lien dans les équipes grâce aux outils et à l'aménagement des espaces de travail tout en remettant le client au centre des échanges.

Ne pas chercher à mettre tous les collaborateurs au même niveau. Les dirigeants ont davantage intérêt à tirer profit des qualités et des personnalités de chacune des générations en raisonnant en termes de complémentarité. La diversité des attentes et des compétences au sein des cabinets comptables doit être une force, et non une contrainte.

**« La rémunération n'est pas l'élément décisif dans la rétention des talents. Ce qui compte avant tout, c'est l'expérience du collaborateur au sein de l'entreprise »**

Cyriaque De Beaumont

**« On parle de hiérarchie horizontale pour adapter le management à la génération Z. Mais je parlerais plutôt de hiérarchie circulaire : le jeune qui arrive dans l'entreprise a besoin d'exister et de pouvoir s'exprimer »**

Cyriaque De Beaumont

## 3 L'ÉCOLE DES TALENTS

La mise en place d'une politique de gestion des talents est un investissement gagnant-gagnant pour le cabinet. De fait, être identifié comme un talent agit comme un accélérateur de carrière pour le jeune concerné. Mais une gestion des talents efficace aura également un impact significatif sur la performance du cabinet.

Cependant, créer une communauté de talents, regroupant les profils à haut potentiel, nécessite un certain courage managérial vis-à-vis de ceux qui ne sont pas reconnus comme tels par l'organisation.

Le parcours de ces talents doit être diversifié autour d'un canevas de compétences clés et de softs skills. Les hauts potentiels sont motivés par les idées, les projets, l'autonomie, la liberté d'agir et par des perspectives concrètes d'évolution.

Quelques initiatives ont été mentionnées allant dans ce sens :

- Mise en place d'une « Master Academy » dédiée aux jeunes talents, reposant sur trois piliers : l'immersion dans les différents départements de l'entreprise ; un programme académique pour les familiariser avec les grands défis (géopolitiques, économiques, culturels) auxquels sont confrontés les clients ; et la création d'un projet, en partenariat avec un sponsor externe, visant à transformer l'organisation autour de valeurs fortes.

- La mise en place d'un « Graduate Program » visant à initier les talents les plus prometteurs aux différents postes de l'organisation. À l'issue du programme, les recrues auront une compréhension globale des activités de l'entreprise et pourront rapidement gravir les échelons. Pour l'équipe de direction, c'est aussi la garantie de former de futurs cadres imprégnés de la culture de l'entreprise.

**« L'attente d'un management délégataire, participatif, qui responsabilise, laisse une certaine autonomie à l'employé et lui permet de s'épanouir dans son travail, est aujourd'hui commune à toutes les générations. La génération Z apporte en plus sa sensibilité à la thématique RSE et sa recherche de sens dans la vie professionnelle »**

Bruno Frankiel

**« La génération Z est aussi plus directe, plus frontale en termes d'exigence et attends de l'entreprise qu'elle soit réactive pour y apporter des réponses, tout va beaucoup plus vite »**

Bruno Frankiel

## 4 LA FORMATION DES MANAGERS

Des écueils restent à éviter dans le management au sein des cabinets comptables. Ainsi, le management par la peur est un fléau qui n'a pas encore totalement disparu. Par ailleurs, les associés ont souvent du mal à déléguer la gestion des équipes aux managers de proximité, ce qui peut créer des interférences préjudiciables à l'organisation.

Pour répondre à ces enjeux, quelques bonnes pratiques ont été identifiées :

- Former les associés au management stratégique. Les associés sont des managers de managers, et non des managers opérationnels.
- Mettre en place des parcours de formation délivrant des certifications au management collaboratif par le RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles).
- Mettre à disposition des cadres de l'entreprise des guides du manager.
- Signer des contrats d'engagement formalisant les attentes entre le manager et la direction avec des évaluations régulières.
- Pratiquer le co-développement et le mentorat (notamment pour l'intégration des jeunes associés).
- Créer un assessment center\* afin d'évaluer les softs skills et le leadership des collaborateurs pressentis pour devenir managers.
- Fonder une école interne pour former les managers aux outils et aux bonnes pratiques RH et les sensibiliser aux valeurs que l'organisation entend incarner.

\*Un Assessment Center est une méthode qui évalue les compétences d'un candidat au travers de plusieurs outils psychométriques et par des mises en situation diverses.

**« La notion de réseaux, de lien social, de tribu est prépondérante pour les jeunes qui perçoivent la bonne ambiance au travail comme l'élément le plus important quand ils rejoignent une entreprise »**

Bruno Frankiel

**« Le modèle startup est souvent présenté en exemple en matière d'engagement des talents. Mais ce n'est pas grâce au baby-foot ou au nombre de jours de télétravail que les collaborateurs sont productifs dans les startups. C'est grâce aux valeurs et à l'incarnation de ces valeurs par le dirigeant, notamment la bienveillance managériale qui donne du sens ».**

Cyriaque De Beaumont



## CHIFFRES CLÉS

**Les nouveaux postes qui se dessinent au sein des cabinets :**

1. Responsable RSE
2. Data scientist, Data analyst
3. Chargé de recrutement et marque employeur / SIRH

# 83%

**des cabinets** présents utilisent des outils technologiques pour faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs contre 17 % qui n'en utilisent pas.

# SAISON #2 PROGRAMME

**#1**

Intelligence Artificielle :  
opportunité ou menace  
pour les cabinets ?

4 JUILLET 2023

**#2**

Maîtrise de la data  
grâce à la facture  
électronique : l'or noir  
des cabinets

20 SEPTEMBRE 2023

**#3**

Management des  
nouveaux talents :  
le grand défi des  
cabinets !

22 NOVEMBRE 2023

**#4**

Stratégie RSE :  
comment embarquer  
le cabinet dans une  
stratégie RSE globale ?

24 JANVIER 2024

**#5**

Évolution du modèle  
économique : quelles  
nouvelles offres  
de valeur pour les  
cabinets ?

19 MARS 2024

## LES MEMBRES DU COMITÉ STRATÉGIQUE



**BAKER TILLY STREGO**

**Laurent Rivault**

Associé, Expert-Comptable



**BDO FRANCE**

**Laurent Lamoureux**

Associé, Responsable métier  
Expertise Comptable



**ENDRIX**

**David Humbert**

Président



**EUREX**

**Alexandre Boutarin**

Président



**EY**

**Pascale Attia**

Associée



**KPMG**

**Jérôme Kieffer,**

Associé, Membre du  
Directoire, Directeur  
Général



**LIBEO**

**Pierre-antoine Glandier**

Founder & CEO



**LIBEO**

**Grégoire Cléry**

Senior Team Lead CPA



**PKF ARSILON**

**Frank Gledel**

Président



**SAFIGEC**

**Jean-françois  
Verstraete**

Président



**SR CONSEIL**

**Emmanuel  
Larrazet**

Président



**LIBEO**

**Dania Saleh**

Responsable Marketing



**LOSAM**

**Emilie Debosz**

Responsable de communauté



**+ DE DÉTAILS  
SUR LE CERCLE**

## CONTACTS