Keytargets

ÉDITION DE DÉMONSTRATION

Plan de compte ABM

COMPTE	Un leader dans la sécurité habitation
THÈME	Conseil et services RH : rémunérations, stratégies RH, fidélisation, ressources RH détachées...
CLIENT	Un acteur du conseil spécialisé en RH : stratégies recrutement, politiques de rémunération, intéressement, déclarations et obligations RH, délégation de ressources, mise en place SIRH
PÉRIMÈTRE	Europe

DONNÉES CONFIDENTIELLES

NOM	FONCTION
[redacted] LinkedIn	Directrice financière
[redacted] LinkedIn	Directeur général

[redacted] a retenu [redacted] pour l'archivage.

Cette édition de démonstration est une édition réelle, réalisée en 2026. Pour des raisons de confidentialité, les noms des comptes et des contacts sont masqués, et certaines informations spécifiques ont été transformées.

PLAN DE COMPTE ABM
NOTE D'ANALYSE

[redacted]

Services et conseils RH : recrutement, rémunération, stratégies RH, ressources RH et progiciels RH

Europe : niveau groupe et treize pays

29 septembre 2026



Keytargets

[redacted] services et conseils RH

Note d'analyse	BLOCS 01 à 17
Projets et avancements	BLOCS 06 et 07
Contacts clés	BLOCS 11 à 13
Acteurs en place	BLOCS 14 à 17
Axes de développement recommandés	BLOCS 18 à 24

[redacted] protège 6,4 millions de familles et de petites entreprises dans dix-huit pays, treize en Europe et cinq en Amérique latine, par des alarmes reliées à ses centres de télésurveillance. Le groupe a réalisé 3 745 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2025 avec plus de 30 000 collaborateurs, dont plus de 12 500 commerciaux. Coté au Nasdaq Stockholm depuis le 8 octobre 2025, il est détenu à 43,71 % par des fonds de [redacted]

Ses ressources humaines tiennent à son modèle de vente : le groupe recrute ses commerciaux en continu, publie une rotation du personnel de 39,6 % en 2025 et relie la hausse de son coût d'acquisition des clients à ses coûts commerciaux fixes, salaires compris.

Note d'analyse

BLOCS
01 à 17

01 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DU COMPTE

[redacted] vise environ 10 % de croissance annuelle de ses revenus récurrents et une marge d'EBIT ajusté portée vers 30 % par son plan d'économies Fit for Growth

[redacted] vend des abonnements de télésurveillance, vendus et installés par ses propres équipes, à des familles et de petites entreprises de dix-huit pays.

Le groupe résume sa méthode de croissance en quatre leviers : l'innovation de ses produits, un marketing qui crée la catégorie, l'excellence de la vente et une expérience client qui associe service humain et technologie. Il a réalisé 873 000 installations nouvelles en 2025 et estime la pénétration de la télésurveillance à 4 % en Europe et en Amérique latine, contre 24 % aux États-Unis.

Ses objectifs à moyen terme sont une croissance des revenus récurrents annualisés d'environ 10 % par an, un chiffre d'affaires qui progresse au plus un point en dessous, et une marge d'EBIT ajusté portée progressivement vers 30 %. Pour 2026, il vise une marge supérieure à 26 % et un flux de trésorerie disponible positif. Il a versé son premier acompte sur dividende, 0,10 € par action, le 17 septembre 2026, et Fitch lui a accordé le 16 juin 2026 sa première notation de catégorie investissement.

Le plan d'économies Fit for Growth se déroule en deux phases : la première a porté sur les coûts, la seconde porte sur une transformation opérationnelle plus large, fondée sur les usages de l'intelligence artificielle (bloc 06). Le groupe applique aussi l'IA à la personnalisation du service et au repérage des clients susceptibles de partir.

Le groupe unifie sa marque en Europe, l'Espagne ayant été son dernier marché sous un autre nom, et complète sa croissance par des acquisitions ciblées, dont une en France (bloc 06). Coté au Nasdaq Stockholm, il reste détenu à 43,71 % par des fonds de [redacted] au 31 décembre 2025, avec environ 26 % de titres flottants.

02 ENJEUX CONCURRENTIELS

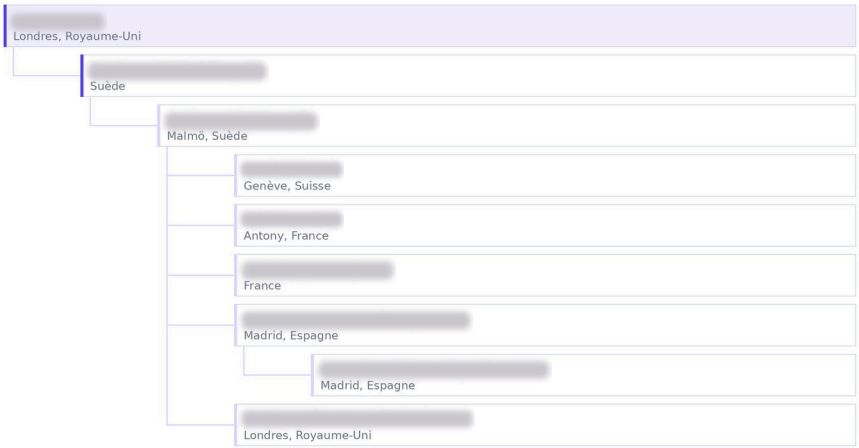
Alarms, allié à en Espagne, et dans les pays nordiques concurrencent qui se dit plus de six fois plus grand que son premier concurrent

CONCURRENT	TAILLE	AXES DE COMPÉTITION
Alarms, avec Alarmas	Plus de 1 060 000 connexions fin 2025, dont environ 600 000 en Espagne ; 234 M€ de revenus cumulés en 2025. Groupe : plus de 180 000 salariés, dont près de 50 000 en Europe	Espagne, en coentreprise avec Portugal et Amérique latine. Agent virtuel GenIA de gestion du poste de travail déployé en 2025 dans ses centres d'Europe et d'Amérique latine ; plan stratégique 2026-2029
	Filiale finlandaise : 185 salariés et 24,1 M€ de chiffre d'affaires en 2024	Pays nordiques, depuis la Norvège

estime avoir pris plus des deux tiers de la croissance nette de la télésurveillance sur ses marchés en cinq ans. Sur les ressources humaines, l'agent virtuel de développé avec outille déjà le poste de travail de ses opérateurs.

03 ORGANIGRAMME JURIDIQUE

Organigramme condensé du groupe



Chaque lien figure une détention directe ou indirecte : les sociétés intermédiaires ne sont pas représentées, pas plus que les sociétés des autres pays européens et d'Amérique latine, dont la société mexicaine acquise en octobre 2025.

dirige le groupe et associé de préside le conseil d'administration de plc. dirige France et España.

04 PLACE DES RESSOURCES HUMAINES AU PLAN STRATÉGIQUE

[redacted] suit l'engagement et la rotation de ses équipes dans son rapport annuel, avec une rotation de près de 40 % en 2025

[redacted] reconnaît lui-même la difficulté principale de ses équipes : une rotation du personnel de 39,6 % en 2025, ramenée à 28,4 % hors commerciaux de moins de quatre mois d'ancienneté. L'effectif a progressé de 1 287 personnes dans l'année.

Le groupe se présente comme une entreprise de services humains appuyée sur la technologie. Son rapport annuel 2025 range l'engagement des équipes parmi ses résultats : plus de 90 % de participation à l'enquête d'engagement, un indice supérieur à 85 pour la quatrième année, pour un objectif de 80.

La fonction RH siège au comité exécutif. [redacted] y dirige les ressources humaines, la communication et l'ESG, dont le groupe dit que le volet social pèse le plus. [redacted] ancien directeur de la transformation du groupe, la seconde depuis début 2026 (bloc 06).

Coût d'acquisition des clients et salaires des commerciaux

Au deuxième trimestre 2026, le coût d'acquisition d'un client atteint 1 644 €, en hausse de 9,8 %. Le groupe l'attribue en partie à ses coûts commerciaux fixes, réseau d'agences, salaires des commerciaux et fonctions support, moins bien répartis sur les ventes du trimestre. La rémunération et la productivité de la force de vente entrent ainsi dans un indicateur que les investisseurs suivent chaque trimestre.

05 CADRE RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF

La directive sur la transparence des rémunérations entre en vigueur pays par pays depuis juin 2026, pour des commerciaux que [redacted] paie surtout à la commission

TEXTE	CE QU'IL IMPOSE	ÉCHÉANCE ET ÉTAT DANS LES PAYS DU GROUPE
Directive (UE) 2023/970 sur la transparence des rémunérations	Fourchette de salaire annoncée aux candidats, interdiction de demander le salaire antérieur, critères de rémunération et de progression objectifs et neutres, rapports sur les écarts entre femmes et hommes, évaluation conjointe au-delà de 5 % d'écart inexpliqué	Transposition due au 7 juin 2026. Italie : décret législatif 96/2026 en vigueur depuis le 7 juin 2026. France : projet de loi amendé le 10 septembre 2026. Espagne : projet de décret royal du 3 août 2026. Portugal : projet de loi soumis à consultation le 5 août 2026. Pays-Bas et Danemark : entrée en vigueur visée au 1er janvier 2027. Premiers rapports en juin 2027 pour les employeurs d'au moins 150 salariés
Règlement (UE) 2024/1689 sur l'intelligence artificielle, modifié par l'omnibus numérique	Obligations des systèmes à haut risque utilisés pour le recrutement, la gestion et l'évaluation du personnel : contrôle humain, transparence, information des salariés et de leurs représentants	Omnibus adopté par le Parlement le 16 juin 2026 et par le Conseil le 29 juin 2026. Obligations applicables au 2 décembre 2027 ; interdictions et obligation de maîtrise de l'IA déjà en vigueur
Index de l'égalité professionnelle, France	Publication d'une note sur 100 chaque 1er mars par les entreprises d'au moins 50 salariés, mesures correctives sous 75 points	Annuel, pour [redacted] SAS et ses près de 4 000 salariés

Statuts des commerciaux et transparence des rémunérations

Les commerciaux de [redacted] ne relèvent pas du même statut selon le pays : VRP exclusifs avec minimum garanti et commissions déplafonnées en France, salariés avec un fixe et des commissions sans plafond en Espagne, indépendants pour deux recrutements commerciaux sur trois prévus en Italie en 2025, réseau d'indépendants en Belgique. La comparaison des rémunérations à travail de valeur égale porterait donc sur une part variable élevée et sur des statuts qu'il faudrait rapprocher pays par pays.

06 GRANDES LIGNES D'ÉVOLUTIONS

Huit évolutions depuis 2025 pour les ressources humaines de [redacted] de la cotation au Nasdaq Stockholm à la seconde phase du plan Fit for Growth

ÉVOLUTION	CE QU'ELLE CHANGE POUR LES RESSOURCES HUMAINES	DATE
Fin de la première phase du plan Fit for Growth, seconde phase fondée sur l'IA	Une transformation opérationnelle qui pourrait modifier l'organisation du travail et les compétences	30 juillet 2026
Acquisition de [redacted]	Une société de plus à intégrer en France	Juillet 2026
Prise de poste de [redacted] à la direction des ressources humaines des Pays-Bas	La fonction RH néerlandaise se construit	2026
Assemblée générale de [redacted] plc	Politique de rémunération des administrateurs et attributions de transition du plan mondial d'intéressement à long terme	23 avril 2026
[redacted] devient [redacted] en Espagne, au terme d'un programme lancé en octobre 2025	Les équipes espagnoles passent sous la marque du groupe	17 avril 2026
[redacted] devient Deputy Chief Human Resources Officer	Un adjoint à la directrice des ressources humaines, ancien directeur de la transformation du groupe et du bureau du directeur général	Début 2026
Cotation au Nasdaq Stockholm	Primes liées à la cotation, sous condition de maintien dans l'emploi, versées en avril 2026 ; rémunération en actions	8 octobre 2025
[redacted] directrice des ressources humaines de la France pendant neuf ans, prend la diversité et l'inclusion de l'Europe centrale	Une direction de la diversité à l'échelle de plusieurs pays	2025

07 DERNIERS PROJETS ET ÉVOLUTIONS SUR LES RESSOURCES HUMAINES

Deux chantiers récents, l'adoption de l'IA par le bureau de transformation RH et les données de rémunération de [redacted] France, à côté des dispositifs du groupe

ORIENTATION	ENTITÉ	DESCRIPTION ET AVANCEMENT	PÉRIODE
Adoption de l'IA dans le travail	Groupe, bureau de transformation RH	Usages de l'IA pour la rédaction, l'analyse de données et la recherche, nouvelles façons de travailler	2026
Données RH et rémunération	[redacted] France	Recrutement d'un chef de projet pour réduire le reporting manuel, développer l'analyse et recourir à l'automatisation et à l'IA	Juillet 2026
Système RH mondial sur [redacted] (bloc 14)	Groupe, centre d'excellence SIRH	Dossier salarié, formation, talents, rémunération, recrutement et reporting ; équipe renforcée en 2026	Depuis 2018

ORIENTATION	ENTITÉ	DESCRIPTION ET AVANCEMENT	PÉRIODE
Site carrières sur [redacted] (bloc 14)	Groupe	Candidatures et marque employeur	2026
Tableaux de bord People Analytics	Groupe	Pilotage RH alimenté par les données de [redacted]	2025
Talent Review	Groupe, Talent & Development	Revue annuelle des talents, plans de succession et plans d'action pour les talents clés	Annuel, 2025
Leadership Academy et Nordic Leadership Academy	Groupe et pays nordiques	Développement des managers	2025 et 2026
Act4Diversity	[redacted] France	Diversité et inclusion, dont l'aide aux salariés victimes de violences conjugales	2026

08 COUVERTURE DES DOMAINES DES RESSOURCES HUMAINES

[redacted] tient en interne la stratégie, le recrutement et la rémunération, et confie à des tiers ses logiciels RH, ses certifications d'employeur et la paie du Danemark

FAMILLE	CE QUI EST EN PLACE
Stratégie et organisation RH	Direction RH du groupe et bureau de transformation RH
Recrutement	Acquisition de talents du groupe et des pays, recrutement des dirigeants, site carrières sur [redacted]
Rémunération et avantages	Pôle Total Rewards du groupe, rémunération et organisation en Italie, projet de données de rémunération en France
Systèmes RH	Centre d'excellence SIRH sur [redacted] qui conduit les projets lui-même (bloc 16)
Paie	[redacted] au Danemark, équipes de paie en Italie
Formation et développement	Talent & Development et académies de leadership ; [redacted] au Danemark ; [redacted] en Italie
Évaluation des candidats	Tests d[redacted] pour le recrutement des dirigeants
Écoute des salariés et marque employeur	Enquête d'engagement annuelle, audits de [redacted] et de [redacted] (bloc 15)
Services RH	Centres de services RH en Suède et en Belgique

09 DÉPARTEMENTS ET NIVEAUX DE DIRECTION ENGAGÉS

Les pôles RH du groupe décident des politiques de [redacted] les directions RH des pays de leur mise en œuvre, les achats indirects du contrat

FONCTION	CE QU'ELLE DÉCIDE SUR LE THÈME	FIABILITÉ
Direction RH du groupe	Stratégie RH, organisation, talents, culture et engagement	Confirmé
Pôles d'expertise du groupe : Total Rewards, Talent & Development, acquisition de talents, recrutement des dirigeants, centre d'excellence SIRH, bureau de transformation RH	Politiques communes, outils et programmes du groupe	Confirmé
Direction RH internationale	Lien entre les pôles du groupe et les directions RH des pays	Probable
Directions générales de zone et de pays	Plans d'effectifs et de recrutement de leur périmètre	Probable
Directions RH des pays	Mise en œuvre des politiques du groupe, relations sociales, recrutement local, achats locaux comme la paie au Danemark	Confirmé
Achats indirects	Appels d'offres, qualification, contrats et suivi des fournisseurs de la catégorie RH (bloc 18)	Confirmé

10 SITES ASSOCIÉS AUX ÉVOLUTIONS ET PROJETS

Les sites des ressources humaines de [redacted] des pôles du groupe à Madrid et à Genève aux centres de télésurveillance français

SITE	CE QUI S'Y PASSE SUR LE THÈME	FIABILITÉ
Pozuelo de Alarcón, Madrid, Espagne	Pôles RH du groupe : centre d'excellence SIRH, Total Rewards, acquisition de talents, bureau de transformation RH ; direction RH internationale et achats indirects du groupe	Confirmé
Genève, Suisse	Direction RH du groupe et recrutement des dirigeants	Confirmé
Antony, France	Siège de [redacted] France, direction RH des opérations, centre de télésurveillance	Confirmé
Angers, France	Centre de télésurveillance de 470 collaborateurs, extension annoncée vers environ 600 pour fin 2025 ou début 2026	Confirmé
Région de Villeneuve-d'Ascq, France	Centre de télésurveillance	Confirmé
Rome, Italie	Direction RH de l'Italie, rémunération, organisation et paie	Confirmé
Londres, Royaume-Uni	Siège social de [redacted] plc, direction RH du Royaume-Uni	Confirmé

SITE	CE QUI S'Y PASSE SUR LE THÈME	FIABILITÉ
Linköping, Suède	Centre de services RH	Confirmé
Bruxelles, Belgique	Services RH et partenaires RH des équipes	Confirmé
Amsterdam, Pays-Bas	Direction RH en construction depuis 2026	Confirmé
Düsseldorf, Lisbonne, Oslo, Copenhague	Directions RH d'Allemagne, du Portugal, de Norvège et du Danemark	Confirmé

11 CONTACTS ET DÉCISIONNAIRES AU NIVEAU STRATÉGIQUE

Vingt décideurs, du conseil d'administration de [redacted] plc à la direction RH du groupe et aux directions générales de la France, de l'Espagne et des pays nordiques

NOM	FONCTION	DÉPARTEMENT ET SITE	FIABILITÉ
[redacted] LinkedIn	Président du conseil d'administration, associé de [redacted]	[redacted] plc, Londres	Confirmé
[redacted] LinkedIn	Membre du conseil d'administration	[redacted] plc, Londres	Confirmé
[redacted] LinkedIn	Membre du conseil d'administration	[redacted] plc, Londres	Confirmé
[redacted] LinkedIn	Membre du conseil d'administration	[redacted] plc, Londres	Confirmé
[redacted] LinkedIn	Membre du conseil d'administration	[redacted] plc, Londres	Confirmé
[redacted] LinkedIn	Membre du conseil d'administration depuis le 1er mai 2026	[redacted] plc, Londres	Confirmé
[redacted] LinkedIn	Membre du conseil d'administration	[redacted] plc, Londres	Confirmé
[redacted] LinkedIn	Membre du conseil d'administration	[redacted] plc, Londres	Confirmé
[redacted] LinkedIn	Membre du conseil d'administration	[redacted] plc, Londres	Confirmé
[redacted] LinkedIn	Membre du conseil d'administration	[redacted] plc, Londres	Confirmé
[redacted] LinkedIn	Membre du conseil d'administration	[redacted] plc, Londres	Confirmé
[redacted] LinkedIn	Membre du conseil d'administration	[redacted] plc, Londres	Confirmé
[redacted] LinkedIn	Directeur général et membre du conseil d'administration	[redacted] plc, Genève	Confirmé

NOM	FONCTION	DÉPARTEMENT ET SITE	FIABILITÉ
LinkedIn	Chief Human Resources, Communications and ESG Officer, comité exécutif	Groupe, Genève	Confirmé
LinkedIn	President Southern Europe, Nordics & LatAm	Groupe	Confirmé
LinkedIn	Managing Director France	France, Antony	Confirmé
LinkedIn	General Manager Spain	España, Madrid	Confirmé
LinkedIn	General Manager Nordics, Managing Director Sweden	Suède	Confirmé
LinkedIn	Deputy Chief Human Resources Officer	Groupe	Confirmé
LinkedIn	International HR Director	Groupe, Madrid	Probable

12 ORGANIGRAMME PAR DÉPARTEMENT

Les pôles RH du groupe et les directions RH de dix pays européens, jusqu'aux responsables de la rémunération, de la paie et des services RH

DÉPARTEMENTS ET FONCTIONS	PAYS	FIABILITÉ
GROUPE - DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES		
LinkedIn Chief Human Resources, Communications and ESG Officer	Suisse	Confirmé
LinkedIn Deputy Chief Human Resources Officer	Groupe	Confirmé
GROUPE - RESSOURCES HUMAINES INTERNATIONALES		
LinkedIn International HR Director	Espagne	Probable
GROUPE - TOTAL REWARDS		
LinkedIn Head of Group Compensation & Benefits, Total Rewards	Espagne	Confirmé
GROUPE - TALENT & DEVELOPMENT		
LinkedIn Group Talent & Development Director	Espagne	Probable
LinkedIn Group HR Talent Development Manager, Talent Strategy	Groupe	Confirmé
LinkedIn Learning & Development Manager, Group Functions	Espagne	Confirmé

DÉPARTEMENTS ET FONCTIONS	PAYS	FIABILITÉ
GROUPE [redacted] - ACQUISITION DE TALENTS		
[redacted] LinkedIn Head of Group Talent Acquisition	Espagne	Probable
[redacted] LinkedIn Head of Executive Talent	Suisse	Confirmé
GROUPE [redacted] - CENTRE D'EXCELLENCE SIRH		
[redacted] LinkedIn Global HRIS Manager	Espagne	Confirmé
GROUPE [redacted] - BUREAU DE TRANSFORMATION RH		
[redacted] LinkedIn Head of Group HR Transformation Office	Espagne	Confirmé
GROUPE [redacted] - ACHATS INDIRECTS		
[redacted] LinkedIn Global Indirect Buyer, Travel, Marketing, HR & Legal	Espagne	Probable
[redacted] FRANCE - RESSOURCES HUMAINES		
[redacted] LinkedIn Directeur des ressources humaines Opérations	France	Confirmé
[redacted] LinkedIn Responsable développement des ressources humaines	France	Confirmé
[redacted] FRANCE - DIVERSITÉ ET INCLUSION, EUROPE CENTRALE		
[redacted] LinkedIn Diversity & Inclusion Director, Central Europe	France	Confirmé
[redacted] ITALIE - RESSOURCES HUMAINES		
[redacted] LinkedIn HR Director Italy	Italie	Confirmé
[redacted] LinkedIn Compensation, Benefits & Organization Senior Manager	Italie	Confirmé
[redacted] LinkedIn Responsabile Payroll & Admin	Italie	Confirmé
[redacted] ROYAUME-UNI - RESSOURCES HUMAINES		
[redacted] LinkedIn HR Director UK	Royaume-Uni	Confirmé
[redacted] PAYS-BAS - RESSOURCES HUMAINES		
[redacted] LinkedIn HR Director Netherlands	Pays-Bas	Confirmé
[redacted] ALLEMAGNE - RESSOURCES HUMAINES		
[redacted] LinkedIn HR Director	Allemagne	Confirmé

DÉPARTEMENTS ET FONCTIONS	PAYS	FIABILITÉ
[redacted] PORTUGAL - RESSOURCES HUMAINES		
[redacted] LinkedIn HR Director	Portugal	Confirmé
[redacted] NORVÈGE - RESSOURCES HUMAINES		
[redacted] LinkedIn HR Director	Norvège	Confirmé
[redacted] DANEMARK - RESSOURCES HUMAINES		
[redacted] LinkedIn Interim HR Director	Danemark	Probable
[redacted] BELGIQUE - RESSOURCES HUMAINES		
[redacted] LinkedIn Manager HR Business Partner	Belgique	Confirmé
[redacted] LinkedIn Manager HR Services	Belgique	Confirmé
[redacted] SUÈDE - RESSOURCES HUMAINES		
[redacted] LinkedIn HR Director Technology & Group Functions Sweden	Suède	Probable
[redacted] LinkedIn Team Leader HR Service Center	Suède	Confirmé

13 PERSONNES S'EXPRIMANT PUBLIQUEMENT

Cinq interventions de 2026 sur les équipes de [redacted] du directeur général sur l'engagement au bureau de transformation RH sur l'IA

PERSONNE	PRISE DE PAROLE	DATE ET LIEN
[redacted] LinkedIn Directeur général	Associe un service humain de proximité à la technologie et met en avant l'engagement des équipes, avec un indice supérieur à 85 pour la quatrième année	Mars 2026, rapport annuel voir
[redacted] LinkedIn Head of Group HR Transformation Office	Traite de l'adoption de l'IA dans le travail et de son enjeu culturel et organisationnel, à l'Université de Navarre	9 mars 2026 voir
[redacted] LinkedIn Diversity & Inclusion Director, Central Europe	Citée par Le Monde dans une enquête sur les entreprises qui aident leurs salariés victimes de violences conjugales	4 mars 2026 voir
[redacted] LinkedIn HR Director Italy	Présente la stratégie RH italienne au service de la croissance et de l'évolution de l'organisation, à l'occasion de la certification [redacted]	2026 voir
[redacted] LinkedIn HR Director Netherlands	Annonce sa prise de poste et la construction de la fonction RH aux Pays-Bas	2026 voir

14 FOURNISSEURS DE LOGICIELS RH

[redacted] au centre des systèmes RH de [redacted] avec [redacted] pour le site carrières, [redacted] au Danemark et les tests d [redacted] pour le recrutement des dirigeants

FOURNISSEUR	PÉRIMÈTRE CHEZ LE COMPTE	FIABILITÉ
[redacted]	Système RH mondial choisi en 2018 pour standardiser les opérations RH du groupe : dossier salarié, formation, talents, rémunération, recrutement, reporting. Mis en œuvre et conduit par le centre d'excellence SIRH, en exploitation en 2026	Confirmé
[redacted]	Site carrières du groupe, hébergé par [redacted] ; mise en service supervisée par le centre d'excellence SIRH, active en 2026	Confirmé
[redacted]	Entretiens individuels entre managers et collaborateurs au Danemark, d'après un cas client de l'éditeur	Estimé
[redacted] avec [redacted]	Tests d'évaluation pour le recrutement des dirigeants, utilisés avant 2026	Probable

15 PRESTATAIRES DE SERVICES RH

Des certificateurs d'employeur dans tous les pays, un prestataire de paie au Danemark et un partenaire de formation en Italie

PRESTATAIRE	PÉRIMÈTRE CHEZ LE COMPTE	FIABILITÉ
[redacted]	Audit et certification des pratiques RH : [redacted] Europe pour la troisième année en 2026, [redacted] France pour la cinquième	Confirmé
[redacted]	Enquêtes auprès des salariés et certification dans les pays du groupe, en Europe et en Amérique latine, de 2024 à 2026	Confirmé
[redacted]	Paie externalisée au Danemark depuis 2019, à la suite de [redacted]	Confirmé
[redacted]	Formation interne sur les violences de genre en Italie, depuis 2022	Confirmé

16 CENTRES INTERNES DE SERVICES RH

Le centre d'excellence SIRH de Madrid conduit lui-même les projets de systèmes RH du groupe, à côté de centres de services RH en Suède et en Belgique

CENTRE	PÉRIMÈTRE CONSTATÉ	FIABILITÉ
Centre d'excellence SIRH du groupe, Pozuelo de Alarcón	Systèmes RH mondiaux, [redacted] d'abord. Conçoit les processus RH mondiaux avec les équipes pays d'Europe et d'Amérique latine et conduit tous les projets de systèmes RH à l'international. Recrute en 2026 des analystes [redacted] à Madrid et un stagiaire à Mexico	Confirmé
Bureau de transformation RH du groupe, Madrid	Transformation RH, analyse des données RH, adoption de l'IA et nouvelles façons de travailler	Confirmé
Centre de services RH, Linköping	Services RH de [redacted] en Suède	Confirmé
Services RH de Belgique, Bruxelles	Gestion RH et partenaires RH des équipes	Confirmé

Place d'un intégrateur de progiciels RH

Le centre d'excellence recrute ses propres analystes [redacted] en 2026 et semble vouloir garder la maîtrise de ses projets. Un intégrateur y trouverait plus probablement un rôle d'appoint, sur un module, un pays ou un pic de charge, qu'une maîtrise d'œuvre.

17 SOCIÉTÉS DE CONSEIL EN STRATÉGIE PRÉSENTES DANS LE COMPTE

Le a fourni en 2025 les données de marché du prospectus de et neuf dirigeants et cadres du groupe viennent de cabinets de conseil en stratégie

ACTEUR	CE QUI EST ÉTABLI	STATUT	SOURCE
	Données et analyses de marché commandées et payées par pour le prospectus d'introduction en bourse, en 2025	Confirmé	Prospectus, 2025
et	Relais : ancienne du ; ancien de et du	Estimé	Pages de la direction
	Relais : Chief Technology Officer, et anciens consultants	Estimé	Pages de la direction ; présentation de juillet 2025
	Relais : Deputy Chief Financial Officer, ancien consultant	Estimé	Présentation de juillet 2025
et	Relais : ancien consultant en stratégie, avant 2013	Estimé	Page de la direction
	Relais : ancien consultant	Estimé	Page de la direction
	Relais : Talent Strategy, ancienne consultante de 2017 à 2022 environ	Estimé	Profil professionnel

Sur les ressources humaines, il ne semble pas y avoir de mission de cabinet de conseil en stratégie : le sujet se déciderait dans les pôles d'expertise du groupe (bloc 09).

Axes de développement commercial recommandés

BLOCS
18 à 24

18 MODE D'ACHAT

Les prestations RH passent par les achats indirects de [redacted] qui les traitent par appel d'offres et qualification des fournisseurs, en lien avec les pôles RH du groupe

Le besoin naît dans les ressources humaines : la direction RH du groupe et ses pôles d'expertise pour les politiques communes, les directions RH des pays pour la mise en œuvre et des achats locaux, comme la paie au Danemark (bloc 09).

Les achats indirects couvrent explicitement la catégorie des ressources humaines, avec le marketing, la maintenance, les services généraux, la flotte et les services financiers. En France, une équipe de quatre acheteurs, rattachée au responsable des achats indirects du cluster central, travaille avec l'équipe du groupe en Espagne. [redacted] suit au niveau du groupe les achats de voyages, de marketing, de ressources humaines et de juridique (bloc 12).

Organisation de la décision

ÉTAPE DE DÉCISION	QUI LA PORTE	POSITION DANS LA DÉCISION	FIABILITÉ
Expression du besoin	Pôles d'expertise RH du groupe ; directions RH des pays pour leurs achats locaux	Prescrit la prestation et en juge la pertinence	Probable
Consultation et négociation	Achats indirects du groupe, catégorie RH ; équipe de quatre acheteurs en France	Conduit l'appel d'offres, l'analyse et la négociation des offres	Confirmé
Qualification et contrat	Achats indirects	Qualifie le fournisseur, contractualise et suit la performance	Confirmé
Outil	[redacted] anciennement [redacted] ; chaîne d'achat en transformation en 2026, avec un nouveau système de gestion	Porte le sourcing et la qualification des fournisseurs	Confirmé

19 ANGLE D'APPROCHE 1

Recrutement et fidélisation des commerciaux

85 %

SENSIBILITÉ ESSENTIELLE ET DATÉE

Le 15 décembre 2025, [redacted] annonce près de 1 000 créations de postes en France pour 2026, dont 50 experts sécurité en Bretagne d'ici fin 2026, et l'Italie ouvre 300 postes. Le rapport annuel 2025 donne une rotation de 39,6 %, ramenée à 28,4 % hors commerciaux de moins de quatre mois : l'écart tient aux départs des premiers mois (bloc 04). Le groupe recrute sous des statuts différents selon les pays (bloc 05).

Départements à cibler en priorité et contacts opérationnels

NOM	FONCTION	DÉPARTEMENT ET SITE	FIABILITÉ
[redacted] LinkedIn	Group Talent & Development Director	Groupe, Madrid	Probable
[redacted] LinkedIn	Head of Group Talent Acquisition	Groupe, Madrid	Probable
[redacted] LinkedIn	Directeur des ressources humaines Opérations	[redacted] France, Antony	Confirmé
[redacted] LinkedIn	Responsable développement des ressources humaines	[redacted] France, Île-de-France	Confirmé

20 ANGLE D'APPROCHE 2

Organisation du travail et IA

55 %

SENSIBILITÉ FORTE

Le 30 juillet 2026, [redacted] annonce que la seconde phase de son plan Fit for Growth portera sur une transformation opérationnelle fondée sur l'IA (bloc 06). Le bureau de transformation RH du groupe travaille déjà sur l'adoption de ces usages et sur de nouvelles façons de travailler (bloc 07), et les outils de recrutement et d'évaluation relèveront des obligations de l'AI Act au 2 décembre 2027 (bloc 05).

Départements à cibler en priorité et contacts opérationnels

NOM	FONCTION	DÉPARTEMENT ET SITE	FIABILITÉ
[redacted] LinkedIn	Head of Group HR Transformation Office	Groupe, Madrid	Confirmé
[redacted] LinkedIn	Global HRIS Manager	Groupe, Madrid	Confirmé
[redacted] LinkedIn	Deputy Chief Human Resources Officer	Groupe	Confirmé

21 ANGLE D'APPROCHE 3

Transparence et données de rémunération

45 %

SENSIBILITÉ MODÉRÉE

En juillet 2026, [redacted] France recrute un chef de projet Data RH et Rémunération pour réduire le reporting manuel et automatiser l'analyse (bloc 07). La directive sur la transparence des rémunérations s'applique en Italie depuis le 7 juin 2026 et suit en France, en Espagne et au Portugal (bloc 05) : ses rapports exigeront des données de rémunération homogènes, pour des commerciaux payés surtout à la commission.

Départements à cibler en priorité et contacts opérationnels

NOM	FONCTION	DÉPARTEMENT ET SITE	FIABILITÉ
[redacted] LinkedIn	Head of Group Compensation & Benefits, Total Rewards	Groupe, Madrid	Confirmé
[redacted] LinkedIn	Directeur des ressources humaines Opérations	[redacted] France, Antony	Confirmé
[redacted] LinkedIn	HR Director Italy	[redacted] Italie, Rome	Confirmé
[redacted] LinkedIn	Compensation, Benefits & Organization Senior Manager	[redacted] Italie, Rome	Confirmé

22 ANGLE D'APPROCHE 4

Fonctions RH des pays

45 %

SENSIBILITÉ MODÉRÉE

[redacted] a pris en 2026 la direction des ressources humaines des Pays-Bas pour y construire la fonction (bloc 06), et la direction RH du Danemark est tenue par intérim. Les directions RH des pays appliquent des politiques conçues par les pôles du groupe (bloc 09) : une fonction en construction ou en transition pourrait appeler des ressources RH temporaires.

Départements à cibler en priorité et contacts opérationnels

NOM	FONCTION	DÉPARTEMENT ET SITE	FIABILITÉ
[redacted] LinkedIn	International HR Director	Groupe, Madrid	Probable
[redacted] LinkedIn	HR Director Netherlands	[redacted] Pays-Bas, Amsterdam	Confirmé
[redacted] LinkedIn	Interim HR Director	[redacted] Danemark, Copenhague	Probable

23 PROPOSITIONS DE VALEUR

Complémentarités, précision et niveaux d'engagement

PROPOSITION DE VALEUR	POURQUOI	NIVEAU
Traiter le recrutement et les quatre premiers mois des commerciaux comme un seul sujet	[redacted] isole lui-même les départs des commerciaux de moins de quatre mois dans sa rotation et relie son coût d'acquisition des clients à ses coûts commerciaux fixes : un prestataire qui mesure sa réussite au-delà de l'embauche parle à ses indicateurs.	Confirmé
Maîtriser la rémunération variable de vendeurs sous plusieurs statuts, VRP, salariés et indépendants	Plus de 12 500 commerciaux payés surtout à la commission, sous des statuts qui changent d'un pays à l'autre, au moment où la transparence salariale s'applique (bloc 05).	Probable
Appuyer le centre d'excellence SIRH sans le remplacer	Le centre conduit lui-même ses projets [redacted] et recrute ses analystes (bloc 16) : une offre d'appui ciblé serait écoutée, une maîtrise d'œuvre serait arbitrée contre lui.	Probable
Couvrir plusieurs pays européens à la fois, au rythme de leurs transpositions	Treize pays européens aux calendriers différents : le pôle Total Rewards du groupe arbitrerait plus volontiers une méthode commune qu'une suite de prestataires nationaux.	Possible

24 OBJECTIONS ATTENDUES

Objections possibles du compte

OBJECTION POSSIBLE	CE QUI PEUT ÊTRE RÉPONDU	FONDÉ AU
Nos pôles RH du groupe conçoivent nos politiques, nous n'avons pas besoin de conseil.	Il me semble que les politiques se conçoivent à Madrid et à Genève ; comment leur mise en œuvre se tient-elle dans les pays où la fonction RH se construit ou se tient par intérim ?	Blocs 09 et 22
Notre engagement dépasse 85 et nous sommes [redacted]	Ces résultats sont acquis ; la rotation des commerciaux de moins de quatre mois se suit-elle avec les mêmes outils que l'engagement ?	Blocs 04 et 19
Notre centre d'excellence SIRH conduit ses projets [redacted] lui-même.	Je ne propose pas de le remplacer ; sur quels modules ou quels pays un appui ponctuel lui ferait-il gagner du temps ?	Blocs 16 et 23
La transparence salariale se traite pays par pays, avec nos équipes locales.	Il me semble que la loi s'applique déjà en Italie ; comment les parts variables des commerciaux se comparent-elles d'un pays à l'autre ?	Blocs 05 et 21

Annexes

BLOCS
25 à 30

25 INDICATEURS DE DIMENSIONNEMENT DU COMPTE

[redacted] réalise 3 745 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2025 avec plus de 30 000 collaborateurs dans dix-huit pays

INDICATEUR	VALEUR	ANNÉE	FIABILITÉ
Chiffre d'affaires	3 745 M€, en hausse de 9,9 %	2025	Confirmé
Chiffre d'affaires du premier semestre	2 043 M€, en hausse de 10,6 %	2026	Confirmé
Revenus récurrents annualisés	3 619,8 M€, en hausse de 12,2 %	30 juin 2026	Confirmé
EBIT ajusté	953 M€, marge de 25,4 %	2025	Confirmé
Marge d'EBIT ajusté du premier semestre	26,7 %	2026	Confirmé
Clients	6 377 000, dont plus de 2,2 millions en Espagne et plus d'un million en France	30 juin 2026	Confirmé
Installations nouvelles	873 000	2025	Confirmé
Pays	18, dont 13 en Europe ; première place dans 14 d'entre eux	2025	Confirmé
Collaborateurs	Plus de 30 000	2025	Confirmé
[redacted] SAS, France	603 M€ de chiffre d'affaires, près de 4 000 salariés	2024	Confirmé

26 INDICATEURS LIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES

Plus de 12 500 commerciaux, et près de 1 000 créations de postes annoncées en France pour 2026

INDICATEUR	VALEUR	SOURCE	FIABILITÉ
Commerciaux	Plus de 12 500 en 2025	Rapport annuel 2025	Confirmé
Rotation du personnel	39,6 % en 2025, et 28,4 % hors commerciaux de moins de quatre mois	Rapport annuel 2025	Confirmé
Progression de l'effectif	1 287 personnes en 2025	Rapport annuel 2025	Confirmé
Engagement	Indice supérieur à 85 pour un objectif de 80, participation supérieure à 90 %, en 2025	Lettre du directeur général, mars 2026	Confirmé
Créations de postes annoncées en France	Près de 1 000 pour 2026, dont 50 en Bretagne	Communiqué du 15 décembre 2025	Confirmé

INDICATEUR	VALEUR	SOURCE	FIABILITÉ
Collaborateurs en Italie	3 400, âge moyen de 40 ans, 300 postes ouverts en 2026	Il Sole 24 Ore, 2026	Confirmé
Recrutements commerciaux en Italie	Deux sur trois sous statut d'indépendant, sur 300 recrutements prévus en 2025	Il Sole 24 Ore, 2025	Confirmé
Centre d'Angers	470 collaborateurs, objectif d'environ 600	Le Journal des entreprises	Confirmé
Équipe technologique	Plus de 1 800 personnes en 2025	Rapport annuel 2025	Confirmé

27 INDICATEURS BUDGÉTAIRES LIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES

Le recrutement représenterait pour [redacted] de l'ordre de 75 millions d'euros par an, pour environ 13 000 embauches

INDICATEUR	VALEUR	FIABILITÉ
Frais de personnel de [redacted] SAS	221 M€ en 2024, contre 180 M€ en 2022	Confirmé
Charge de rémunération en actions du groupe	51,2 M€ au premier semestre 2026	Confirmé
Recrutements annuels du groupe	Environ 13 000 en 2025	Estimé
Budget annuel de recrutement du groupe, coût complet	60 à 90 M€	Estimé
Dont dépenses externes : annonces, outils, cabinets	20 à 45 M€	Estimé

Les recrutements se déduisent de la rotation de 39,6 % appliquée à un effectif moyen d'environ 29 500 personnes en 2025, plus la progression de 1 287 personnes. Le budget pondère ces embauches par les coûts moyens relevés en France, 4 000 à 6 000 € pour un employé, un technicien ou un commercial et 8 000 à 12 000 € pour un cadre, à raison de 85 % et 15 % des embauches ; le temps des équipes internes compte pour la moitié au moins de ce coût.

28 INDICATEURS DES EFFECTIFS LIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES

La fonction RH de [redacted] compterait de l'ordre de 400 personnes, pôles du groupe et équipes des pays compris

STRUCTURE	EFFECTIF	RATTACHEMENT	FIABILITÉ
Fonction RH du groupe : direction, pôles d'expertise, directions RH et équipes des pays, centres de services RH	300 à 500 personnes	Direction RH du groupe	Estimé

Dans les entreprises étudiées par Sia Partners, la fonction RH représente de 1 à 3 % des effectifs, 1,7 % en moyenne, et la Cegos relève une part plus basse dans les très grandes entreprises, qui mutualisent leurs services. Rapportée à plus de 30 000 collaborateurs, une part de 1 à 1,7 % donnerait de 300 à 500 personnes.

29 CONTACTS POTENTIELS

Quarante-cinq contacts à potentiel, cinq groupes de fonctions, douze pays

GROUPE DE FONCTIONS	PAYS	CONTACTS À POTENTIEL
Direction RH du groupe et pôles d'expertise	Espagne, Suisse	11
Directions RH des pays européens	France, Italie, Royaume-Uni, Pays-Bas, Allemagne, Portugal, Norvège, Danemark, Belgique, Suède	16
Directions générales de zone et de pays	France, Espagne, Suède	4
Conseil d'administration et direction générale	Royaume-Uni, Suisse	13
Achats indirects	Espagne	1

Chaque pays européen compte en outre des responsables du recrutement, de la rémunération, de la paie et des partenaires RH des équipes : à raison de six à huit interlocuteurs RH dans les trois plus grands pays, l'Espagne, la France et l'Italie, et de trois à cinq dans les dix autres, le nombre de contacts à potentiel en Europe se situerait entre soixante et quatre-vingt-dix, pôles du groupe compris.

30 TABLEAU DES SOURCES

Principales sources d'information

L'ensemble des sources consultées, avec leur adresse et leur date, figure dans l'annexe au format Excel jointe à ce plan de compte ABM.

NATURE	SOURCES
Documents de référence	Rapport annuel 2025 de [redacted] plc et lettre du directeur général, mars 2026. Résultats du deuxième trimestre 2026, 30 juillet 2026. Prospectus d'introduction en bourse, 2025. Présentation de la société, juillet 2025. Bulletin de l'assemblée générale, 23 avril 2026. Principaux actionnaires au 31 décembre 2025.
Communication du groupe	Un million de clients en France, 15 décembre 2025. [redacted] Europe 2026 et [redacted] 2026. Émission obligataire de [redacted] Holding AB, 24 juin 2026. Notation de Fitch, 16 juin 2026. Pages de la direction du groupe. Page de développement durable.
Offres d'emploi	[redacted] Analyst et HR Systems Intern du centre d'excellence SIRH, 2026. Intern HRIS à Mexico, juin 2026. Acheteur indirect pour la France, 2026. Chef de projet Data RH et Rémunération, juillet 2026. Chefs des ventes VRP en France, juillet 2026. Commerciaux en Espagne et Business Coach en Belgique, 2026.
Presse	Il Sole 24 Ore, 2025 et 2026. Le Journal des entreprises, Bretagne et Angers. Asest, 20 mai 2026. Le Monde, 4 mars 2026. Université de Navarre, 9 mars 2026. Estrategias de Inversión, février 2026.
Registres et données d'entreprise	[redacted] SAS : conditions générales publiées sur [redacted] fr et fiche Xerfi, comptes 2022 à 2024. [redacted] Oy : fiche Scoris.

NATURE	SOURCES
Textes et analyses juridiques	Ius Laboris, septembre 2026. Remote Work Europe, 10 juin 2026. Cuatrecasas, omnibus numérique et relations de travail, 2026.
Fournisseurs et cas publiés	Onrec, sélection de HCM, 2018. cas informations légales du site carrières. cas client.
Repères de coûts et de ratios	Eurécia, coût d'un recrutement, janvier 2026. HRMAPS, coût d'un recrutement, mai 2026. Sia Partners, benchmark de la fonction RH. Cegos, étude de la fonction RH.
Profils publics	Profils professionnels publics et pages The Org pour les fonctions.

Sources principales avec leur adresse

SOURCE	ÉMETTEUR	DATE ET LIEN
Résultats du deuxième trimestre 2026	plc	30 juillet 2026 voir
Lettre du directeur général, rapport annuel 2025	plc	Mars 2026 voir
Rapport annuel 2025	plc	Mars 2026 voir
Bulletin de l'assemblée générale 2026	plc	23 avril 2026 voir
Principaux actionnaires	plc	31 décembre 2025 voir
Émission obligataire de Holding AB	plc	24 juin 2026 voir
Un million de clients en France	plc	15 décembre 2025 voir
Analyst, centre d'excellence SIRH	Sàrl	2026 voir
Acheteur indirect, France		2026 voir
Chef de projet Data RH et Rémunération	France	Juillet 2026 voir
recrute 300 personnes en Italie	Il Sole 24 Ore	2026 voir
recrute 50 salariés en Bretagne	Le Journal des entreprises	2026 voir
Fiche de SAS	Xerfi	Comptes 2024 voir
Transposition de la directive sur la transparence des rémunérations	Ius Laboris	Septembre 2026 voir
Omnibus numérique et relations de travail	Cuatrecasas	2026 voir
Cas client		Page en ligne voir
Coût d'un recrutement	Eurécia	Janvier 2026 voir
Organisation de la fonction RH	Sia Partners	Page en ligne voir