

CHASSEURS DE TÊTES : CONSEILS EN CASTING DE DIRECTION?

Les chasseurs de têtes ne traitent qu'une fraction des recrutements de dirigeants. Mais leur approche spécifique du marché et leurs méthodes de travail leur permettent d'éliminer au mieux les facteurs de hasard dans les procédures de recrutement. Sur les missions qui leur sont confiées, ils peuvent donc offrir tant aux entreprises qu'aux candidats des services sans équivalent. Interview de Bruno Serey (81) et Nathalie Deroche (83).



Nathalie Deroche (83)



Bruno Serey (81)

BIOS EXPRESS

Nathalie Deroche (83) a rejoint EIGER International en 2015 pour y créer la practice Energie, Utilities et Trading. Elle est coach de dirigeants depuis 2008. Auparavant, Nathalie a contribué pendant 20 ans à la transformation d'Engie, en créant et dirigeant plusieurs activités nouvelles.

Bruno Serey (81) est Managing Partner d'EIGER International depuis 2011 où il couvre la practice technologie. Professionnel du recrutement et de l'évaluation de dirigeants depuis 2005, Bruno a précédemment passé 9 ans dans l'industrie chez THALES et LAFARGE où il a dirigé deux filiales en France et en Australie. Bruno a démarré sa carrière chez McKinsey, où il s'est spécialisé dans la « practice » technologie.

LE MARCHÉ FRANÇAIS

Né aux États Unis en 1946, la profession de chasseur de têtes arrive en Europe au début des années 60 à travers plusieurs cabinets américains, qui rapidement donnent naissance (en 1964) au premier cabinet européen (Egon Zehnder, émanation de Spencer Stuart). En France, le marché des cabinets généralistes se partage entre les grands cabinets internationaux (presque tous américains) très centrés sur les besoins de grands groupes (CAC40 et équivalents) et les cabinets d'origine française, plus centrés sur les besoins des groupes (SBF120) et ETIs. Les ETIs (cotées, à capitaux familiaux ou appartenant à des fonds...) et les filiales de groupes étrangers sollicitent davantage les cabinets que les entreprises du CAC40, ces dernières disposant de ressources internes importantes.

Les cabinets ne conduisent qu'une fraction des recrutements externes des postes de dirigeants¹. Certains cabinets ont élargi leur offre à l'évaluation de dirigeants (« leadership consulting »), particulièrement utile lors d'une acquisition, d'une fusion ou pour choisir le candidat le mieux adapté à un poste de direction : l'entreprise souhaite un point de vue indépendant sur des candidats qu'elle a identifiés. D'autres cabinets placent des managers de transition.

INTÉRÊT POUR L'ENTREPRISE

Pour l'entreprise, l'approche directe se justifie lorsque la population de candidats peut être ciblée précisément, par secteur et entreprises (particulièrement s'il s'agit de concurren-

rents) et/ou fonction ; la démarche sera exhaustive et confidentielle. Les services d'un cabinet sont pertinents quand il n'y pas de candidat interne évident ou si le « pool de candidats » externes est éloigné du core business de l'entreprise (nouvelle activité, fonction support, filiale étrangère...).

Il s'agit alors bien d'une « chasse » sur une population limitée de candidats (parfois délicats à identifier et approcher) pour un poste donné, et non d'une « pêche » pour trouver « des » candidats intéressés : la démarche est systématique pour identifier, approcher, qualifier et motiver les candidats les plus pertinents sur un poste donné.

Le cabinet joue un véritable rôle de conseil auprès de son client, dont il porte les intérêts auprès des candidats. Bien au-delà de l'envoi de CVs, ce rôle – comparable à celui d'un banquier-conseil² – est important à plusieurs étapes clés du processus. D'abord dans la définition du poste, l'élaboration des « arguments pour convaincre » et l'identification des cibles (entreprises, géographies, fonctions) où il sera le plus pertinent de chasser. Ensuite dans la qualification des candidats, lors d'un entretien approfondi qui pourra être complété avec des informations du marché. Puis, dans la présentation des candidats à l'entreprise, la négociation du package et la prise de références. Enfin, pour une intégration réussie du candidat dans l'entreprise.

Deux outils digitaux ont considérablement transformé notre métier depuis cinq ans. LinkedIn (250 millions de profils, pour des populations d'un niveau de + en + élevé) et



« LE CHASSEUR DE TÊTES INTERVIENT LORS D'UN PROBLÈME DE CASTING SURVENANT AU SEIN D'UN COMITÉ DE DIRECTION. L'EXPRESSION "CONSEIL EN CASTING DE DIRECTION" SERAIT D'AILLEURS PLUS APPROPRIÉE POUR QUALIFIER NOTRE MÉTIER. MALGRÉ TOUT, LE GRAND PUBLIC COMPREND MIEUX "CHASSEUR DE TÊTES", MÊME SI L'EXPRESSION EST PLUS RÉDUCTRICE. »

MANAGEMENT DE TRANSITION

Dans le management de transition, les candidats doivent pouvoir répondre à des situations d'urgence, sur des missions à démarrage immédiat, ils sont donc hors poste. Le cabinet travaille sur un « stock » réduit de quelques centaines de profils, dont la plupart sont devenus des professionnels de la transition. À l'inverse, le chasseur de têtes travaille de façon exhaustive, en recherchant les candidats les plus pertinents (dont 90 % seront en poste), avec une approche beaucoup plus qualitative. La solution répond à un besoin pérenne. Là où il faudra 2 à 3 semaines pour choisir un manager de transition, le chasseur de têtes prendra 3 mois pour choisir le meilleur dirigeant.

SKYPE, qui fonctionne bien dans la plupart des régions du monde. Bien que ne remplaçant pas l'entretien face à face, SKYPE permet d'agir plus vite, lorsque les pools de candidats sont éparpillés dans le monde entier et sur des recherches confidentielles.

CONFIDENTIALITÉ AVANT TOUT

La confidentialité est absolue pour le candidat. Les informations qu'il fournit (notamment sur ses motivations et ce qui le pousserait à quitter son entreprise) sont à l'usage exclusif des mandataires de la mission pour laquelle il a été appelé. Comme un DRH, le chasseur de têtes possède un grand nombre d'informations confidentielles qu'il utilisera avec la plus grande discrétion. Dans certains cas (notamment lorsqu'il s'agit de préparer confidentiellement le remplacement d'un dirigeant), les candidats n'auront les informations précises sur le poste et l'identité du client qu'une fois leur adéquation et motivations validées en entretien par le cabinet (voire par le client lui-même). Ce degré de confidentialité est rare : le fait que le client ABC engage un cabinet reconnu pour recruter le successeur du directeur juridique

qui part à la retraite est positif pour l'image d'ABC, qui peut avoir intérêt à ce que le cabinet mandaté fasse un maximum de « bruit ».

ÉCHANGE D'INFORMATION

Le cabinet s'attend à une collaboration intelligente des candidats sur un poste donné. Il ne faut jamais mentir même si on omet certaines expériences courtes. L'information est toujours facile à recouper, il faut donc de l'honnêteté et de la transparence avant tout. En retour, le cabinet soumettra au candidat qualifié une fiche de poste approfondie (notamment sur la culture de l'entreprise, sa gouvernance et les objectifs à 2/3 ans du poste) et lui donnera un feedback en fin de mandat. Ultérieurement, un candidat déjà connu du cabinet pourra être sollicité pour avoir confidentiel-

lement son avis sur l'adéquation d'anciens collègues, à leur tour candidats, sur un poste donné. Enfin, un candidat ayant envoyé son CV sera reçu lors d'un « entretien de courtoisie », c'est-à-dire pour faire connaissance sans poste à la clé. Dans ce cas, il faut bien comprendre que la rencontre est au bénéfice des deux parties : pour le candidat qui se fera connaître de façon plus précise et pour le cabinet qui aura « recueilli de l'information » sur une entreprise qui l'intéresse.

EN RÉSUMÉ

Chaque mission est un projet spécifique et la sélection de candidats ne laisse rien au hasard. Le consultant doit en effet faire preuve de capacités d'analyse pour rapidement comprendre le contexte du poste (problématique business, culture d'entreprise) ainsi que d'intuition pour parfaitement saisir les motivations réelles (parfois différentes de celles affichées) des candidats. ■

1. Rémunération cible > 150 k€/an
2. Comme dans la banque d'affaires, les mandats sont donc exclusifs avec un niveau d'honoraires normé (1/3 du package cible annuel) dont une partie importante (typiquement les trois quarts) est payée à l'avancement.

EN BREF

EIGER International accompagne ses clients, grandes entreprises et ETI (cotées, à capitaux familiaux ou en « private equity ») dans ses secteurs de spécialité (industrie, B to C, technologie et services financiers), en leur proposant une alternative agile et innovante aux grands cabinets et réseaux mondialisés. Présente en France depuis 35 ans, son équipe de Directeurs Associés apporte plus de 50 années d'expertise dans la profession.