

Le Nouvel Economiste

Recrutement

Les chasseurs de têtes spécialisés

La tendance est à la spécialisation sectorielle ou fonctionnelle, mais aussi désormais culturelle



Le marché mondial de l'approche directe est à l'image de l'économie mondiale : morose. Pour mieux mettre en avant leurs savoir-faire, certains consultants quittent les cabinets généralistes – qui n'envoient pas de signal assez fort – pour fonder des cabinets spécialisés. D'autres entrepreneurs, ayant mûri leur expérience professionnelle, le font pour tenter de capter les missions de chasse les plus pointues, dans un monde de plus en plus exigeant et globalisé. Tous prétendent être plus efficaces dans leurs recherches, gagner en crédibilité, inspirer davantage confiance aux candidats. Leur expertise leur permet d'ailleurs de proposer des services qui vont bien au-delà du seul recrutement, et assurent une mission de conseil en amont et en aval.

En 2012, le marché mondial de l'executive search a vu ses revenus annuels décliner de 6,4 %, à 9,74 milliards de dollars, d'après les estimations de l'Association of Executive Search Consultants (AESC), qui se fonde sur les données de ses 1 430 membres présents dans 46 pays du monde. Si le nombre de missions de chasse a substantiellement diminué (-7,1 % par rapport à 2011), la baisse des revenus est contenue par l'augmentation des coûts de ces missions (+1,7 %). "Le secteur reflète l'état de l'économie mondiale : morose, confirme Christophe de Callatay, managing director de l'AESC en Europe. Les relais de croissance des pays émergents s'essouffent un peu, et l'Europe a du mal à se remettre de la crise."

Le défi revient, pour ces consultants comme pour tant d'autres acteurs de la vie économique, à mettre en avant leur valeur ajoutée, et à aller chercher de nouveaux relais de croissance. La spécialisation des cabinets de chasse répond à cette problématique ainsi qu'à l'exigence grandissante des firmes dans la recherche de leurs talents, et à la complexification du monde économique.

La fin du tout-terrain polyvalent "La planète offre une pléthore de profils, note Christophe de Callatay. Aujourd'hui, les entreprises ne veulent plus seulement quelqu'un qui a une expérience dans tel secteur, mais une personne qui a vécu en Inde et au Brésil et qui connaît tel secteur. L'ère des tout-terrain est un peu passée : on cherche des talents avec un cahier des charges plus précis."

Ainsi, peu de cabinets de chasse se vantent d'être totalement généralistes. Le cabinet de chasse international Neumann Partners, qui n'a par exemple pas fait le choix d'une spécialisation sectorielle, est néanmoins concentré sur la recherche des plus hauts postes. "Nous nous positionnons sur l'approche directe de cadres dirigeants, explique Marie-Hélène Sohler, managing director de Neumann Partners. Par ailleurs, nous veillons à ce que chaque consultant ait une dominante, un secteur d'activité dans lequel il réalise au moins la moitié de son chiffre d'affaires."

Pour les associés de Neumann Partners, il n'est pas forcément préférable de spécialiser tout un cabinet sur un ou plusieurs secteurs. "Nous pouvons débaucher des directeurs généraux travaillant dans l'aéronautique pour les placer dans le secteur de l'automobile, avance Gonzalo de Pedro, managing director de Neumann Partners. À partir d'un certain niveau de recrutement, il n'est pas intéressant de trop se spécialiser."

D'autres cabinets de chasse interviennent aussi dans tous les secteurs de l'économie, avec une spécialisation plus prononcée, comme le cabinet Nicholas Angell, qui ne travaille que sur les fonctions financières, juridiques et ressources humaines, "une originalité assez marquée dans le monde des chasseurs de têtes", glisse Valérie Kolloffel, associée de Nicholas Angell. La spécialisation confère tout de suite une taille plus humaine aux cabinets : cinq consultants, six chargés de recherche et deux assistants dans le cas de ce cabinet.

"C'est Nicholas Angell qui a créé cette structure, qui a fait le choix de la spécialisation en se disant que comme ce sont des métiers techniques, il valait mieux confier le recrutement à des consultants qui ont exercé le même métier pendant 10 à 15 ans, raconte Valérie Kolloffel. Lui-même travaillait auparavant dans la finance, dans un cabinet d'audit." La réputation de Nicholas Angell repose donc en premier lieu sur l'expérience de ses consultants.

C'est d'ailleurs souvent l'expérience d'un métier, ou l'exercice du métier de consultant au sein d'un grand cabinet généraliste, mais avec quelques spécialités, qui a donné envie à ces nouveaux chasseurs de têtes de se mettre à leur compte pour exploiter une niche. "Les anciens des grands cabinets fondent un cabinet spécialisé car ils espèrent mieux mettre en avant leur valeur ajoutée, faire comprendre à leurs clients qu'ils sont vraiment les meilleurs sur la niche, analyse Christophe de Callatay. Il s'agit là d'un argument de vente."

C'est le cas de Michael Boroian, ancien consultant de Tasa, un grand cabinet suisse racheté par TMP. "C'était un cabinet généraliste pour lequel je gérais des bureaux en Europe pour le secteur mode, luxe et distribution", précise Michael Boroian. Fort de son expérience, il fonde en 2000 le cabinet de chasse Sterling International, présent à Paris, Milan et New York, spécialiste du monde de la mode, du luxe et de la distribution.

De plus en plus de cabinets sont créés par ailleurs dans le but de capter une demande insatisfaite : celle d'entreprises à la recherche de profils très pointus, exigeants sur le plan de la technique mais aussi, et de plus en plus dans une économie mondialisée, sur le plan de la culture ; pour venir en aide aux sociétés qui, par exemple, recherchent un ingénieur commercial spécialisé dans l'aéronautique, ou un technicien français parlant parfaitement allemand. Ce genre de demande a donné naissance à des cabinets spécialisés comme MCG Engineering, spécialisé entre autres dans l'aéronautique, et IMS, spécialisé dans le recrutement franco-allemand, avec une forte activité dans le secteur industriel.

Chasse gardée à double tranchant. Le premier atout que mettent en avant les cabinets de chasse spécialisés est leur efficacité dans la recherche et l'identification de candidats. À ce stade, Michael Boroian met en avant sa gestion du "off-limit", de ce vivier de talents que l'on ne peut hélas débaucher puisqu'ils travaillent pour les clients du cabinet. "Quand on travaille avec une société, on n'a pas le droit de toucher ses cadres pendant un an, donc on ne peut pas chasser ses talents, explique Michael Boroian. Ni ceux des sociétés dans lesquelles le groupe a des parts..." Un cabinet généraliste ne peut pas chasser dans une société de mode par exemple, si celle-ci appartient à un grand groupe pour lequel il a travaillé, même si c'était pour sa filiale dans le BTP... "De ce fait, nous avons des viviers beaucoup plus larges qu'eux", estime Michael Boroian.

Mais les petits cabinets ont aussi à gérer cette problématique, car, comme le relève Christophe de Callatay, "lorsque l'on est une petite structure spécialisée, on peut se retrouver avec tous les acteurs du secteur comme clients..." Gonzalo de Pedro assure quant à lui que la force d'un cabinet intervenant dans tous les secteurs comme Neumann Partners "est d'avoir un champ de recherche élargi. Les cabinets spécialisés par secteurs risquent de puiser tout le temps dans le même milieu, de travailler tout le temps avec la profession..."

Ces derniers ont donc intérêt à mettre en avant leur capacité à élargir leurs recherches au-delà de leur(s) secteur(s) de prédilection ; Sterling International se flatte par exemple, pour des postes fonctionnels, de pouvoir

chasser dans les entreprises des nombreux secteurs avec lesquels il n'a pas l'habitude de traiter, comme l'automobile, l'industrie pharmaceutique ou encore les loisirs, avec sans doute plus d'aisance que les grands cabinets qui ont des clients partout.

Les cabinets spécialisés mettent également en avant leur connaissance des métiers sur lesquels ils travaillent, et de leur évolution. "Nous avons une forte connaissance des compétences attendues par nos clients, affirme Valérie Kolloffel. Chez Nicholas Angell, nous savons qu'aujourd'hui, un directeur financier n'est plus la même personne qu'il y a 20 ans. Nous les côtoyons tous les jours. Nous comprenons donc les besoins de nos clients et nous savons où aller chercher les compétences."

Des relations privilégiées avec les talents. Un avantage assez évident lorsque les compétences techniques requises pour un poste sont particulièrement élevées. "Notre valeur ajoutée est notre réseau de candidats identifiés, un vivier d'ingénieurs que l'on contacte fréquemment, soutient Gérald Le Cun, associé du cabinet MCG Engineering, spécialisé dans les secteurs aéronautique et spatial, énergie et industrie, télécoms et électronique, business intelligence et systèmes d'information. Nous savons aussi identifier les candidats invisibles et les évaluer sur leurs compétences techniques." 80 % des missions de MCG Engineering sont en effet lancées après que des entreprises ont fait appel, de manière infructueuse, aux services d'un grand cabinet.

Les cabinets spécialisés affirment également que la spécialisation, ayant pour pendant le contact permanent avec les "talents" de leurs domaines, leur donne une certaine crédibilité et crée un lien de confiance avec les candidats, ce qui n'est pas négligeable en ces temps de morosité où les cadres rechignent à quitter leur employeur pour effectuer un saut dans une entreprise inconnue. "Nous savons créer un partenariat avec le candidat, déclare Valérie Kolloffel. Nous ne faisons pas de différence entre nos candidats et nos clients. Un candidat qui vient chez nous est sûr que nous lui proposerons une belle mission, et qu'à la fin du processus, nous lui donnerons une réponse. Nous les fidélisons de la même manière que nous fidélisons nos clients."

L'argument revient chez les cabinets spécialisés dans l'approche directe de dirigeants, comme Neumann Partners: "Nous savons évaluer un candidat à un poste de direction, et nous savons aussi, grâce à notre expérience, qu'il ne faut pas le traiter comme un candidat lambda, pointe Gonzalo de Pedro. Ce qui pourrait arriver à un cabinet qui n'a pas l'habitude de recruter des dirigeants. Qui pourrait le faire asseoir et lui faire passer des tests... et qui pourrait le vexer".

La gestion transculturelle, niche porteuse. Il existe, en plus des cabinets spécialisés sur des secteurs d'activité ou sur la recherche de dirigeants et de certaines fonctions, des cabinets qui offrent une valeur ajoutée encore plus originale: la compréhension d'une certaine "culture". Jan Caulier a fondé IMS, un cabinet de chasse spécialisé dans le recrutement franco-allemand, en 2003. "Alors que je travaillais pour une société française appartenant à un groupe allemand, je me suis rendu compte qu'il y avait beaucoup de problèmes de compréhension entre les deux entités, et je me suis dit qu'il y avait probablement un marché, se souvient-il. Au début, je ne pensais pas au recrutement, je voulais proposer des services de conseil. Très rapidement pourtant, j'ai ouvert ce cabinet de chasse. Au début, c'était une toute petite structure, je travaillais avec mon portable dans une chambre. Aujourd'hui nous sommes cinq, deux chargés de recherche en France et deux en Allemagne. Je travaille pour des sociétés allemandes installées en France et inversement."

Ce sont en majorité les acteurs franco-allemands du secteur de l'industrie qui font appel à Jan Caulier. Ces entreprises ont souvent de véritables problèmes pour trouver la perle rare: "il est très difficile de trouver un technicien français parlant parfaitement allemand, argumente Jan Caulier. Mes clients n'ont pas les ressources pour les trouver eux-mêmes. C'est pour cela que je descends relativement "bas" dans les postes: commercial, technicien. Je monte jusqu'à DG, DRH, directeur de filiale, directeur financier. Je m'occupe également beaucoup de positions intermédiaires comme les country managers".

Sur ce petit segment, IMS effectue les recherches nécessaires et les évaluations de candidats de manière assez classique, avec un entretien de compétences et de personnalité. Sa véritable valeur ajoutée réside dans sa connaissance des particularités culturelles du monde du travail des deux côtés du Rhin, des qualités ou des

connaissances culturelles que le candidat français ou allemand doit avoir pour travailler dans une société de l'autre nationalité. Ainsi, si un ingénieur français est pressenti pour un poste dans la filiale d'une entreprise allemande, Jan Caulier vérifie qu'il y a un lien culturel entre le candidat et l'Allemagne – en premier lieu la maîtrise de la langue. “Sinon, cela ne fonctionne pas”, affirme-t-il.

Les missions d'IMS peuvent aussi dépasser les cadres habituels des missions de chasse : “parfois nous devons ‘tout’ faire, raconte son fondateur. Si une société française veut se lancer en Allemagne par exemple, elle peut avoir besoin de conseils... Je parle beaucoup avec le client, pour lui expliquer qu'il ne faut pas se rater quand on se lance en Allemagne ; qu'envoyer un jeune diplômé ou un VIE [volontaire international en entreprise, ndlr] n'est pas pertinent. J'explique comment cela se passe au niveau des charges sociales. Que l'Allemagne est un pays décentralisé, qu'il faut rechercher des candidats dans tous les länder”. La mission de chasse se double ainsi d'une mission globale de conseil, qui commence très en amont de la chasse et peut se poursuivre très en aval, jusqu'à “l'intégration de la personne embauchée” dans sa nouvelle équipe. Or le développement de missions de conseil pourrait bien être ce relais de croissance tant attendu...

Le cabinet Nicholas Angell prodigue ainsi généreusement des conseils à ses clients. “Nous sommes considérés comme des partenaires, estime Valérie Kolloffel. Nous les conseillons, s'ils le souhaitent, sur leur organisation, la structure des salaires, les titres, les noms des fonctions dans l'entreprise. Un client avait récemment donné un titre à une fonction, qui ne correspondait pas du tout à ce que lui-même attendait. Surtout, personne n'aurait accepté ce titre. Nous avons réglé cette question, qui intervenait bien en amont de la mission de chasse : 6 mois auparavant.”

L'expertise culturelle de certains cabinets est en outre propice à toute une gamme de prestations annexes, fournissant un second souffle bienvenu.

“Les chasseurs de têtes essaient de se procurer des relais de croissance au-delà de leurs périmètres actuels, conclut Christophe de Callatay. Ils disent : ‘Moi, je vais trouver un directeur financier qui connaît Shangaï pour votre filiale à Shangaï, ainsi que toute son équipe’. On vend ces options, ces nouveaux services, parmi lesquels figure de plus en plus la gestion culturelle de l'entreprise.” Grâce à leurs connaissances de certains métiers, secteurs ou cultures, les cabinets spécialisés peuvent ainsi se retrouver particulièrement bien placés pour remplir ces missions de conseils.

La spécialisation de la chasse est enfin un relais de croissance en soi, lorsque les cabinets investissent des secteurs qui n'avaient jusqu'alors pas le réflexe de faire appel à eux, répondant à une demande ou la créant ex nihilo. À l'image de ce cabinet installé à Houston, au Texas, spécialisé en “chasse religieuse”, baptisé Vanderbloemen Search Group. Leur slogan est “We Staff the Church”...

Processus d'évaluation des candidats

Le défi de l'objectivité

Évaluer sans juger, une gageure ? C'est pourtant ce qui est légalement demandé aux cabinets de recrutement. Car ce n'est pas parce qu'il y a, lors de l'évaluation d'un candidat, évaluation d'une personnalité, que les conseils en recrutement et les chasseurs de têtes peuvent se permettre d'indiquer dans la marge, à côté de la fiche du candidat : “mollasson”. “Le rapport sur le candidat doit contenir des éléments très factuels, avertit Rose-Marie Ponsot, fondatrice d'Atopos Conseil, coauteur de Les coulisses du recrutement avec Françoise Dissaux-Doutriaux (François Bourin éditeur). On ne peut pas y glisser d'appréciations subjectives. Michael Page avait écopé d'un procès après une “descente” dans ses dossiers, car des consultants y avaient griffonné ce genre de commentaires.”

Avant de remettre son rapport sur un candidat, le consultant détermine avec son client quels sont les critères du poste à pourvoir. Il faut souvent tempérer le chef d'entreprise ou le directeur des ressources humaines, qui a tendance à espérer trouver un candidat extraverti, mais pas trop, un leader né avec l'esprit d'équipe... “Il faut lui demander : pourquoi ce critère ?, explique Rose-Marie Ponsot. Pourquoi extraverti, pour un membre de comité de direction ? Il faut pondérer les exigences.”

Ceci fait, le critère "leadership" par exemple étant validé, reste à l'évaluer et présenter cette évaluation au client. "Nous pouvons effectuer des tests de personnalité, indique Rose-Marie Ponsot. Ils sont intéressants car ce n'est pas parce qu'une personne a une expérience de "leadership" qu'elle va se comporter en leader. De plus, lorsque nous faisons des tests, nous faisons une restitution au candidat : nous validons donc avec lui les résultats, il sait ce sur quoi il a été jugé."

La deuxième solution est de dérouler au client une argumentation étayant l'évaluation du candidat avec des exemples concrets, en parlant de ses expériences... "Ce n'est pas une note de un à dix qui va intéresser le client!", s'amuse Rose-Marie Ponsot. Les compétences techniques sont en général validées dès le démarrage du processus de recrutement, lors de la recherche et par des questions clés dès les premiers contacts.

"Il nous arrive de faire ensuite un comparatif, une synthèse avec les résultats de plusieurs candidats, convient Rose-Marie Ponsot, qui récapitulent les critères de compétences et de savoir-être." Ce rapport de synthèse, qui peut éventuellement comporter des plus ou des moins, vient en complément d'une documentation ou d'une argumentation beaucoup plus fournie, délivrée à l'issue de la mission par le cabinet de conseil en recrutement ou le cabinet de chasse. Et "ce ne sont pas des appréciations portées dans le dos du candidat, insiste Rose-Marie Ponsot. En principe, dans notre métier, les candidats sont au courant de ce qu'il se passe. Ils doivent connaître les critères sur lesquels ils sont jugés, et savoir que ces critères sont importants pour le poste."

Par Solange Brousse