

Université de Paris 5 - Paris Descartes
Faculté des Sciences Humaines et Sociales - Sorbonne
Département des Sciences Sociales

MASTER 1 SCIENCES SOCIALES

Chasseurs de Tête et Cabinets de Recrutement :

Analyse du recrutement externe

Mémoire présenté par :

Stéphanie Durousseau

Réalisé sous la direction de :

Jan Spurk

ANNÉE UNIVERSITAIRE 2009-2010

Remerciements

Je remercie toute l'équipe pédagogique de l'Université *Paris 5 René- Descartes* en *Sciences Humaines et Sociales* et, en particulier, mon Directeur de Recherche, **Monsieur le Professeur Jan Spurk**, qui m'a soutenue, encouragée, épaulée et suivie tout au long de mon travail et **Monsieur Olivier Swartz**, Professeur de Méthodologie et de Recherche, qui m'a vivement conseillée d'effectuer un stage en entreprise.

Je tiens à remercier aussi toutes les personnes interrogées dans le cadre de ce mémoire : **Stéphane Lévy**, *Président du Club des Chasseurs de Tête*, pour son accueil chaleureux au sein de son association

Aymeric Vincent, *DRH adjoint Sogedif - pôle littérature Editis* et auteur de l'ouvrage « *Votre image candidat* » pour m'avoir fait confiance.

Agnès Duverne-Dauphin, de *SYNTEC RECRUTEMENT*, qui a accepté de m'adresser, en avant-première, leur dernier compte-rendu publiant les résultats d'une enquête menée par l'IFOP.

Lucie Laflèche, *responsable Service Recrutement Mobilité* de l'APEC.

François Housseau, *co-directeur d'AD-RH*.

Jacques Froissant, *directeur du cabinet Altaïde*

Jean-Michael Beigbeder, *pionnier de la chasse de tête en France* et *co-directeur de CEO Search*, ainsi que ces deux collègues

Gwenole Guimard, *journaliste spécialisé* dans le domaine du recrutement et *auteur* du « *Guide des professionnels du recrutement* ».

Charles Ancelin, *Consultant senior* chez Michael Page.

Corinne d'Argis, *Déléguée générale* de A Compétence Egal.

Vincent Poirel, *Responsable Egalité des chances et diversité* chez Michael Page.

Je remercie également **tous les membres du cabinet de recrutement** qui m'a **accueilli en stage** : leur accueil sympathique et leur coopération professionnelle ont été un précieux atout pour m'aider à m'immerger dans le monde du recrutement qui m'était jusqu'alors inconnu. Et plus particulièrement

Raphaëlle, *mon maître de stage et responsable du pôle recrutement*, pour m'avoir consacré du temps et laissé la liberté de poser toutes questions à l'ensemble de l'équipe.

Pascale, *responsable des ressources humaines*, pour avoir pu travailler mon mémoire sur mes éléments de travail au cabinet et répondu à un entretien.

Clément, *stagiaire comme moi*, pour son soutien et ses éléments de réflexion.

Aurélie, Johanna, Santi, Laeticia, Julie, *chargées de recrutement*, pour m'avoir appris le métier et répondues à mes interrogations

Gérald, *consultant en recrutement*, pour avoir participé à une interview.

Je n'oublie pas aussi **ma famille** qui m'a apporté un soutien indéfectible tout au long de mes études et, en particulier, pendant la rédaction de ce mémoire. Et **mes amis** pour leur soutien.

A mon petit neveu **Sasha Boun**

Né le 23 mars 2010, à Hong-Kong.

Chasseurs de Tête et Cabinets de Recrutement

Analyse du recrutement en externe

Méthodologie Mixte

Etude par Observation Participante et Récits de Pratiques

Warren Buffet « *Quand vous cherchez des gens à recruter, vous devez rechercher trois qualités: l'intégrité, l'intelligence et l'énergie. Et s'ils ne possèdent pas la première, les deux autres vous tueront* ».

SOMMAIRE

Introduction

I- Méthodologie

- a) Les conditions de la recherche (accès au terrain, entretiens, recherches documentaires, contours de la recherche, difficultés - autocritique – limite)
- b) De l'objet au sujet : hypothèses de départ – problématique

II- Vers une sociologie du recrutement

- a) Histoire du Recrutement
- b) Le recrutement comme *fait social* (Durkeim - Mauss)
- c) Le recruteur
- d) Recrutement externe / recrutement interne
- e) Vers une Professionnalisation du métier de recruteur ?
(sociologie des professions, profession – vocation – métier - statut de recruteur, déontologie et éthique (syndicats et associations))

III- Les chasseurs de têtes

- a) Histoire et caractéristiques des cabinets de chasse
- b) Formation- expérience- profil
- c) Caractéristiques des chasseurs de tête
- d) Représentation sociale des chasseurs de tête
- e) Leurs activités
- f) Leurs candidats
- g) Leurs clients
- h) Leurs méthodes
- i) Le coût de leurs prestations – leur salaire

IV- Les Cabinets de recrutement

- a) Histoire et caractéristiques des cabinets de recrutement
- b) Formation- expérience- profil
- c) Caractéristiques, activités, représentations sociales
- d) Leurs candidats
- e) Leurs clients
- f) Leurs méthodes
- g) Le coût de leurs prestation – leur salaire
- h) « L'effet Michael Page »

Conclusion

Bibliographie, Grille d'analyse, Annexes

Introduction

Un marché du travail dans un contexte de crise financière européenne

Dès l'année 2008, une crise économique frappe les Etats-Unis et gagne peu à peu d'autres pays comme la France qui ne sera réellement touchée que vers l'automne de cette même année. Parmi les économistes, les pessimistes parlent de « *dégradations du marché du travail* », de « *croissance française en panne* », pour les plus optimistes « *reprise économique* », de « *progression* ». Très fragilisée, la France se retrouve ensuite touchée par la crise financière européenne et n'échappe pas à un retour du chômage de masse. On dénombre aujourd'hui 2,727 millions de chômeurs selon le Bureau International du Travail/BIT ou 3,4 millions de chômeurs pour l'INSEE qui fait état d'un taux de chômage grim pant d'environ 10% en fin 2009, contre 7,5% en 2007 (avant la crise économique) et, 9% en début 2009. Pour faire face à cette nouvelle donne, le gouvernement, en décembre 2008, crée le Pôle Emploi qui est le fruit de la fusion de l'ANPE et des ASSEDIC. L'objectif est double : il s'agit d'accompagner les demandeurs d'emploi dans leurs recherches jusqu'à leur intégration au sein d'une entreprise et d'assurer également le versement des allocations chômages pour simplifier les démarches administratives et gagner en efficacité.

L'analyse sociologique des divers modes de recrutement s'inscrit dans un contexte du marché de l'emploi rendu difficile ayant comme conséquence une inexorable montée du chômage.

Une Enquête IFOP pour le SYNTEC Conseil en Recrutement

L'enquête IFOP¹ pour le compte de l'Observatoire du SYNTEC Conseil en Recrutement réalisée entre avril-mai 2009 sur près de **604 Directeurs des Ressources Humaines (DRH)** présente ses résultats en trois vagues.

La première indique que seulement 43% des DRH ont recruté un cadre ou un dirigeant depuis le début de l'année, que la majorité d'entre eux (64%) n'envisagent pas de recruter pour des postes de niveau « encadrement » car les besoins n'existent pas ou peu et, s'ils existent, ils préfèrent jouer la carte de la mobilité interne. La majorité des DRH (73%) préfère adapter leur stratégie à la politique globale de leur entreprise en réduisant la masse salariale afin de rester compétitif pour être en mesure de jouer un rôle significatif quand arrivera l' « après crise » pour développer de nouveaux produits ou de nouvelles marques. On voit donc que le début

¹ <http://www.syntec-recrutement.org/v3/pages/fram.asp?numero=897>

des années 2009 n'est pas marqué par un recrutement massif de nouveaux salariés et, fait nouveau, seulement 1/3 des embauches ont été réalisées par un cabinet de recrutement car les entreprises recrutent elles-mêmes, ce qui leur permet, là aussi, de réduire leurs charges.

La seconde vague de résultats indique que la majorité des DRH ont une image positive des cabinets de recrutements. Cette image s'appuie sur leur expertise et leur capacité à détecter des profils rares, une valeur ajoutée dans l'évaluation et le choix du candidat. 85% des recrutements sous-traités l'ont été par l'intermédiaire de cabinets de Conseil en Recrutement. Les expertises dans l'identification et la recherche de candidats aux profils rares, ainsi que la bonne adéquation candidat à un poste en entreprise, les qualités de conseils pour l'analyse des besoins réels de la structure et la définition détaillée du profil type sont vivement appréciées. Dans la dernière vague, réalisée fin janvier 2010 auprès de 501 directeurs et responsables de Ressources Humaines, 43% des recruteurs déclarent avoir embauché au cours du premier trimestre et 53% des responsables de Ressources Humaines déclarent être en cours de procédure de recrutement dans de grandes entreprises (plus de 100 salariés).

Cette dernière étude montre des signes positifs. D'abord un dégel des missions de recrutement qui avaient été mises en sommeil par une conjoncture économique peu favorable pour les DRH où l'on misait davantage sur la Recherche/Développement plutôt que sur l'augmentation du nombre de salariés. Ensuite que les cabinets de recrutements conservent toujours leurs places de leader sur le marché de la sous-traitance en recrutement et restent les plus sollicités par les DRH lors de la recherche de nouveaux collaborateurs. L'expertise des professionnels du recrutement et du conseil aux entreprises est reconnue, leur grande connaissance du marché du travail et leur efficacité en matière de recrutement leur confèrent une légitimité de premier ordre.

I - Méthodologie

a) Les conditions de la recherche

- L'accès au terrain :

N'ayant aucune connaissance préalable du monde du recrutement, afin de m'en imprégner de l'intérieur, j'ai choisi d'aller sur le terrain pour appréhender leurs différentes logiques, leurs méthodes, voire leur vocabulaire spécifique. Je sentais que les recherches documentaires et les entretiens ne pourraient pas suffire à saisir toute la complexité et les enjeux du sujet. L'immersion dans le milieu du recrutement était indispensable pour pouvoir nous socialiser avec notre sujet et raisonner et penser comme eux, comprendre, connaître et enfin utiliser le même langage² (*short-list, process, job-board, haut potentiel...*).

Pour concrétiser ce souhait, un stage dans un cabinet de recrutement, dans un service de ressources humaines, ou un service de recrutement d'une entreprise a été choisi pour le second semestre universitaire. Les mois de novembre et décembre furent consacrés à trouver un stage de terrain par des recherches sur Internet et l'envoi des dossiers de candidatures (CV et de lettres de motivation). Il faut remarquer que la majorité des demandes ont reçu des réponses. Un certain nombre négatives par manque totale d'expérience dans le domaine ou parce que l'entreprise exigeait un temps complet incompatible avec des enseignements universitaires en parallèle. C'est au mois de décembre qu'un cabinet de recrutement à Boulogne-Billancourt a accepté de nous accueillir comme « chargée de recrutement ». Cette entreprise a été intégrée en janvier 2010 pour un stage en alternance d'une durée de 6 mois, de janvier à juin 2010, selon une convention de stage entre l'Université Paris 5-René Descartes et ce cabinet. En outre, il était bien précisé que ce stage avait pour finalité *une étude sur le recrutement*. Le cabinet se compose d'une dizaine de personnes dont les chargées de recrutements (chargées uniquement du recrutement) divisées entre le pôle mandataire et le pôle salarié, les commerciaux qui s'occupent uniquement de la recherche de nouveaux clients,

² Eymard-Duvernay E., Marchal F., *Façon de recruter : Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Ed. Métailié, 1997, p 87.

une responsable des ressources humaines et du développement, une responsable du recrutement (notre maître de stage), un consultant en recrutement, un directeur et deux autres stagiaires « chargés de recrutement ».

Je devais assurer une véritable mission : à savoir trouver des CV intéressants par rapport aux profils de poste à pourvoir puis contacter les personnes présélectionnées par téléphone, vérifier après un entretien s'il s'avérait pertinent de prendre un rendez-vous et ensuite participer à cet entretien avec une chargée de recrutement salariée de l'entreprise. L'intégration fut un peu longue, car la recherche de CV, *sourcing*, sur les sites web consacrés à l'emploi était un peu fastidieuse et répétitive et travailler dans un *Open Space* ne facilite pas la concentration. Ce n'est qu'en mars, que je me suis sentie pleinement opérationnelle et en phase avec l'équipe. Aussi, après discussion avec notre maître de stage, nous avons, peu à peu, pu procéder, outre la mission initiale, à des entretiens individuels avec différents intervenants de l'entreprise, consultant, chargés de recrutement ... et négocier du temps pour nos recherches. Nous avons pu aussi obtenir l'autorisation de consulter des documents de travail confidentiels (profils de poste, trames d'appel, comptes rendus d'entretiens physiques ou téléphoniques ...). Aussi pour des raisons déontologiques et éthiques et, afin de respecter le secret professionnel de ce cabinet, aucune donnée nominative ne sera indiquée dans cette étude.

- Les entretiens :

L'effet boule de neige – réseaux - système D :

La première partie des entretiens s'est déroulée à partir des mois de janvier et février. Huit entretiens *traditionnels* ont été réalisés. Par entretien traditionnel, on entend entretien en face à face, soit sur le lieu de travail, ou dans un café à l'aide d'un dictaphone, sous forme de questions ouvertes ou semi directives. Je me suis entretenu avec trois responsables de recrutements d'entreprise (dont Aymeric Vincent pour Editis, *entreprise spécialisée dans le monde l'édition*). J'ai aussi pu rencontrer des professionnels du recrutement comme Stéphane Lévy, *Consultant senior indépendant et Président du Club des Chasseurs de Tête*, un directeur de société de logiciel RH, un consultant et *Directeur de cabinet de recrutement spécialisé dans le Web, l'informatique et les start-up*). J'ai eu la chance que l'un des pionniers des chasseurs de tête en France. La participation à un groupe sur Facebook, qui se nomme *Recrutement et RH 2.0* et notre participation au *Forum des Professionnels du Recrutement* nous ont permis de les approcher. La lecture de leurs ouvrages et la recommandation d'un des interviewés a fait

le reste... Mi-mars, j'ai effectué une seconde vague d'entretiens non pas physiques mais téléphoniques auprès d'un *journaliste critique spécialisé dans le domaine du recrutement*, d'un *consultant senior de Michael Page*, d'une des membres de l'association *A Compétence Egal* et une chargée de recherche dans un cabinet de chasseur de tête. Les techniques d'approches ont été variées, pour parvenir à contacter un consultant senior de Michael Page j'ai postulé à une offre d'emploi, pour le journaliste je l'ai contacté grâce à Viadeo (*un réseau social professionnel*), pour la membre de l'association j'ai été recommandé par Alain Gavand, pour la chargée de recherche, c'est grâce à la recommandation de M. Lévy. J'ai procédé de manière empirique et au cas par cas.

- Les recherches documentaires :

Au départ les recherches documentaires sont très focalisées sur les nouveaux réseaux que l'on trouve maintenant sur la Toile *Viadeo, LinkedIn...* L'essentiel des documents émane des magazines sur l'actualité du marché du travail, *Enjeux, Les Echos, Courrier Cadres, Le Monde, Manager, Management, Capital, Le Figaro (Réussir), L'Express ...*, des blogs et sites web dédiés et créés par des professionnels des ressources humaines, des conférences *Forum des professionnels du recrutement, Conférence mensuelle du Club des Chasseurs de Tête* (Génération Y puis Recrutement 2.0), des émissions de télévision, *Capital sur M6*, de radios *BFM, France Inter...* *des Enjeux et de l'avenir des Ressources Humaines de demain*, un portail de revues scientifiques, *Revue Française de Socio-Économie, Sociétés Contemporaines*, les bases statistiques de l'INSEE et l'IFOP et d'ouvrages spécialisés dans le recrutement et la chasse de tête. L'ouvrage de référence en sociologie du recrutement est incontestablement « *Façon de recruter : Le jugement des compétences sur le marché du travail* » publié en 1997 dont les auteurs sont un économiste, François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal, sociologue. D'ailleurs, le prochain ouvrage de E. Marchal, qui paraîtra le 24 juin 2010, aura pour titre « *Sociologie économique du recrutement* » dans la collection Repères aux Editions La Découverte. Ce qui confirme bien que le thème du recrutement est au carrefour de plusieurs disciplines comme l'économie, les ressources humaines, le management, la sociologie, la psychologie sociale (psychologie comportementale et du travail).

- Contours de la recherche :

Ce qui m'a tout de suite passionné dans cette étude des différents métiers de recrutement externe, c'est que c'est un sujet qui est encore peu étudié en sciences humaines. La littérature est récente et peu abondante, c'est donc un sujet relativement neuf avec beaucoup à découvrir. Et dès ma première approche, j'ai réalisé que seules les personnes travaillant dans le domaine du recrutement ou des ressources humaines, seuls les directeurs, les managers ou les candidats interviewés, savent réellement de quoi il retourne.

J'avais au départ, prévu de réaliser une étude sur le recrutement via les nouveaux réseaux sociaux j'ai réalisé, peu après, que de me focaliser exclusivement sur les réseaux sociaux ne pouvait que déboucher sur une impasse, car si les procédés évoluent, la fonction de *recruteur* n'évolue pas pour autant, du moins pas encore... Après quelques semaines de stage dans le cabinet de recrutement, un cabinet généraliste, et menant en parallèle nos entretiens avec des recruteurs, consultants, DRH, chasseurs de tête, chargés de recherche, nous concluons que leur description de leur métier et de leur journée de travail semble être assez divergente de notre fonction de « chargée de recrutement » où le recrutement est plus basé sur du quantitatif que sur du qualitatif (spécialisé dans le recrutement des commerciaux avec un pôle mandataire où le turn-over est fréquent et un pôle salarié avec des impératifs clients extrêmement restrictifs voir discriminants). Après plusieurs interviews sur le recrutement sur le web 2.0, nous choisissons de réorienter notre travail sur une analyse approfondie des deux univers coexistant dans le monde du recrutement, à savoir « les chasseurs de tête » et « les Cabinets de recrutement ». Lors d'un entretien avec un chasseur de tête et de ses deux jeunes collaboratrices, la phrase d'une des protagonistes a été un véritable révélateur : « *Au fond ça en vient à ne pas exercer le même métier !* ».

- Difficultés - Autocritique - Limites

La nouvelle orientation de mon travail entraîne de nouveaux entretiens et de nouvelles lectures. Mener à la fois le stage en entreprise et les recherches universitaires ne sont pas toujours facile à concilier... aussi, en accord avec notre maître de stage, nous obtenons une pause d'un mois (mai) pour se consacrer exclusivement à la rédaction de notre mémoire en échange d'un temps complet dans l'entreprise tout le mois de juin.

b) De l'Objet au Sujet : Hypothèses de départ – Problématique

Le **recrutement** en France prend un relief particulier dans un contexte européen fragilisé par une crise financière où le chômage de masse et de longue durée ne parvient plus toujours pas à se stabiliser. Le chômage n'épargne aucune profession, aucune catégorie sociale, aucune tranche d'âge. Les plus touchés restent toujours les plus jeunes, les seniors, les non diplômés, les femmes. Avec un nombre important de chômeurs en France, les entreprises devraient logiquement ne pas avoir de problème pour recruter du personnel avec une telle réserve. Mais cela ne fonctionne pas de cette manière. L'exemple souvent donné est celui d'une pièce de monnaie constituée de deux facettes intimement liées dont les effets sont interdépendants. Le recrutement (pile) ne peut être étudié sans le chômage (face) dans un contexte de morosité du marché du travail (monnaie). Si le problème du recrutement a toujours existé, sous des formes différentes, aujourd'hui il est devenu une des thèmes favoris de la majorité des médias.

Cependant c'est un vaste et complexe sujet, qui mérite d'être un véritable objet d'étude en sciences sociales ce qui n'est pas toujours le cas. Il doit impérativement être étudié sous un angle bien précis pour ne pas se perdre dans le flou des enjeux et interrogations diverses du recrutement. Les questions fréquentes des ouvrages professionnels s'articulent autour de plusieurs axes. Comment recruter ? Quelles sont les meilleures méthodes ? Comment garder les meilleurs candidats ? Comment recruter les jeunes diplômés ? Comment recruter les seniors ? Comment devenir un bon recruteur ? Comment bien répondre aux questions du recruteur ? Quelles sont les méthodes de préparation à un entretien d'embauche ? Comment mener un entretien d'embauche ? Comment recruter les meilleurs sans discriminer ? Comment être un recruteur éthique et socialement responsable sans perdre de vue les logiques économiques et financières ? Souvent ces ouvrages, à buts professionnels et pédagogiques, sont écrits par des professionnels du milieu du recrutement, à destination des recruteurs, comme des candidats ou des entreprises. Ce sont souvent des ouvrages qui écrivent des expériences vécues, voire anecdotes, astuces, conseils, procédés, méthodes.

Tout au long de ce travail, je vais essayer de donner des éléments de réponse à ces questions, qui semblent simples, mais se révèlent être d'une grande complexité scientifique. Le monde du recrutement, du recrutement externe, n'est-il pas composé de plusieurs métiers ? Quelle différence entre un chasseur de tête et un consultant dans un cabinet de recrutement ? Est-ce une population homogène ? Ont-ils la même finalité ?

La difficulté du sujet est de définir ce qu'est un **recruteur**. Notre travail de recherche est de saisir, analyser et lutter contre les mécanismes naturels des procédures du recrutement, pour en saisir les différents aspects et les logiques parfois inconscientes. Nous nous intéressons donc davantage aux recruteurs qu'à leurs candidats. Un des premiers objectifs des tous premiers travaux de recherche en matière du recrutement était de dépasser l'adage : « *On sait ce qui se dit, mais on ne sait pas, ou si peu ce qui se fait* ³ » par Anne Hardy-Dubernet.

Notre démarche est d'analyser le travail « réel » dans un cabinet de recrutement et celui d'un cabinet de chasseur de tête. Notre hypothèse de départ est qu'il existe plusieurs mondes distincts dans le milieu du recrutement, en particulier une dichotomie entre cabinets de recrutement et cabinets de chasseurs de tête. Une remarque cependant, cette typologie du recrutement externe doit être nuancée. Toute la problématique du mémoire peut être résumée comme ceci : *Comment ses deux grands acteurs principaux du recrutement externe, malgré une vision, une représentation, un travail qui, à première vue semble être différent, arrivent à la même finalité : trouver le bon le candidat dont le profil correspond exactement aux souhaits de l'entreprise cliente ?*

Ce travail de recherche va se découper en plusieurs parties, avec tout d'abord une approche généraliste du recrutement *Vers une sociologie du recrutement*, puis les deux grands piliers de cette analyse traiteront comparativement des *Cabinets de chasseur de Têtes* et des *Cabinets de Recrutement* et finiront sur *une construction sociale du métier de recruteur en externe*.

³ A. Dubernet- Hardy, « *L'embauche : Approche sociologique de modes de recrutement dans le secteur privée* », Université de Nantes, 1995, sous la direction de Christian Baudelot.

II - Vers une sociologie du recrutement

a) Histoire du Recrutement

Le recrutement a toujours existé dès la constitution de l'humanité en société. Les grandes étapes de son histoire sont liées aux évolutions majeures du monde du travail et de ses processus qui donc ont influencé les moyens de la sélection mise en œuvre pour choisir de nouveaux collaborateurs. Le mot « recrutement » n'est apparu dans la terminologie du monde du travail qu'en 1893. Il tire son étymologie de l'armée qui l'employait pour désigner l'action de trouver de nouvelles *recrues*. Après la première guerre mondiale, la France connaît une période de prospérité et de croissance économique. C'est le plein emploi, le seul critère demandé est de se montrer motivé pour le poste de travail proposé. Avec la crise de 1929, le taux de chômage augmente considérablement. Pour la France, il fallu attendre le XXe siècle pour voir apparaître la mise en place de véritables procédures afin de recruter du personnel. L'on voit alors apparaître les premiers tests psychotechniques et encore, sont-ils réservés à la sélection des cadres. Après la seconde guerre mondiale, et donc, suite à la croissance économique des années 50, les entreprises ont un besoin massif de main d'œuvre. Comme ils éprouvent des difficultés à trouver du personnel qualifié, difficultés liées à la fois au manque de structure en interne et au manque de temps, apparaît alors un nouveau besoin auquel la société doit répondre. C'est dans un contexte de fluidité du marché de l'emploi par un *turn-over* naturel que va naître une nouvelle activité, et que, peu à peu vont apparaître les premiers cabinets de conseil en recrutement. Très rapidement les entreprises vont faire appel à ces cabinets spécialisés. Apparaissent aussi les premières agences d'intérim. Durant la période de l'après guerre et jusqu'aux années 70, le chômage se maintient autour de 2-3% par an. Il correspond au *turn-over* naturel. Le chômage est appelé alors chômage *frictionnel* ou *structurel*, il est souvent de courte durée, il est aussi qualifié de « chômage d'adaptation ». Les entreprises commencent petit à petit à manquer de main d'œuvre qualifiée. Les jeunes et les étudiants ne se préoccupent pas encore de choisir une filière d'études offrant de vrais débouchés professionnels. A cette époque, la norme est de rentrer jeune en entreprise pour y être formé et y évoluer progressivement selon un « *plan de carrière* », ce qui fidélise d'autant plus les salariés. Il faudra réellement attendre la fin des années 70 pour voir émerger les premières méthodes d'évaluation à savoir l'entrée de batteries de tests psychologiques pour

évaluer la pertinence des candidats. En 1967, sous l'impulsion du Secrétaire d'Etat de l'Emploi de l'époque, a été créée l'Agence Nationale Pour l'Emploi/ANPE dans le but de centraliser les offres et les demandes d'emploi. On comptait seulement, à l'époque, 430 000 chômeurs, soit 2,1% de la population globale de la France.

Après le premier choc pétrolier de 1973, le chômage augmente, l'on dénombre un million de chômeurs, puis en 1982 deux millions et trois en 1993. C'est dans ce contexte que se développent les *cabinets d'out-placement*, les *cabinets de recrutement* et les *cabinets de chasse*. Les entreprises vont donc être de plus en plus contraintes à rationaliser et normaliser leurs procédures de recrutement.

Tout d'abord, le travailleur est considéré comme une marchandise particulière circulant de manière libre et autonome. On parle alors de Capital Humain « *comme toutes aptitudes et connaissances, compétences, qualifications dont disposent les individus* ». ⁴ Vincent de Merle est un des rares chercheurs qui se pose le problème de la définition sociologique du champ du recrutement. Il décidera de bien en délimiter les pourtours afin de pouvoir étudier les pratiques de recrutement comme un véritable objet de recherche. Les Ressources Humaines sont un secteur d'activité relativement nouveau. Dès les années 20, on parle alors de service du personnel, puis dans les années 30, de gestion du facteur humain et de sa rationalisation. Il faudra attendre les débuts des années 70 pour voir apparaître en France, dans un contexte de crise économique et un marché du travail mondialisé, le développement de l'entreprise par une gestion stratégique du personnel c'est-à-dire des ressources humaines. Aujourd'hui « *le recrutement devient stratégique dans la mesure où il vise à remodeler à moyen terme, une partie significative de la population de l'entreprise en cohérence avec sa volonté stratégique et non à pourvoir simplement des postes* » ⁵.

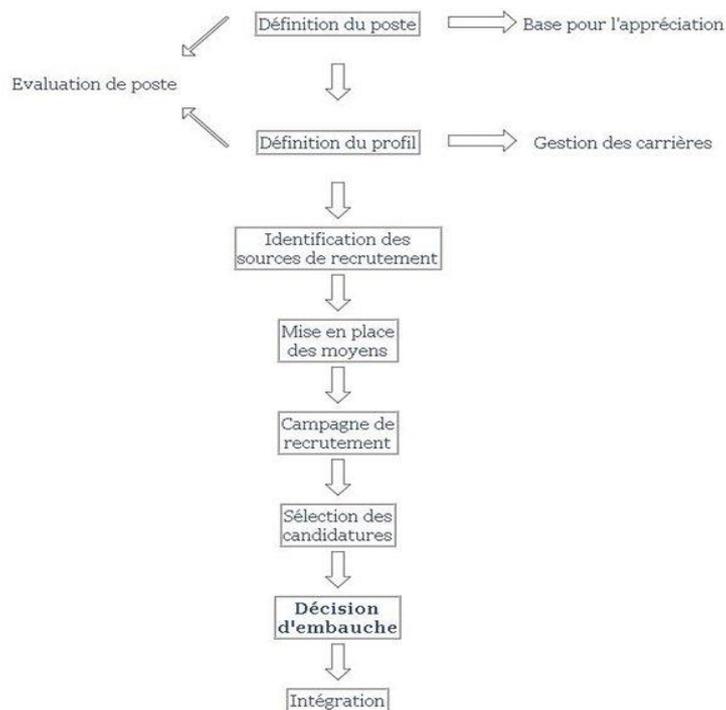
Un consultant explique d'ailleurs très clairement le changement de plus en plus stratégique et marketing du service Ressources Humaines en entreprise : « Il y a aussi une autre chose très importante, nous sommes dans une période, une phase où les Ressources Humaines, c'est une image de l'entreprise ! C'est communiquer de la bonne manière de l'entreprise vis-à-vis des candidats, c'est une autre vitrine, comme le DD ... le Développement Durable, il faut être écolo ... c'est de la vitrine ! Mais c'est important ! Moi j'aime bien ça ! On a aussi le besoin de faire de la bonne discrimination, car c'est de la bonne vitrine ! C'est bien ! L'Oréal qui a des noirs dans les RH ou au standard, c'est des bonnes choses même si on nous l'impose un

⁴ Dubernet, A.C. « *L'embauche : Approche sociologique de modes de recrutement dans le secteur privée* » 1998, Paris, p72.

⁵ http://www.editions-organisation.com/Chapitres/9782708128446/chap1_weiss.pdf, p38.

peu ! ». On peut définir le recrutement comme le *processus qui permet de sélectionner le bon candidat pour une entreprise donnée*. Il donne lieu à une vaste procédure allant de l'émergence du besoin de main d'œuvre, de la définition du poste à pourvoir, de la définition du profil du candidat, la diffusion de l'offre, les procédures de sélection, jusqu'à la négociation du contrat et l'intégration d'un nouvel arrivant dans l'entreprise. L'opération de recrutement est souvent considérée comme la vitrine de l'entreprise pour le candidat. Cette opération est souvent individualisée par des entretiens et entre alors en compte la notion de personnalité, de feeling, de spontanéité, de profil psychologique.

Le terme recruter et embaucher sont parfois très proches. Cependant, si on analyse les termes **Recruter** ou **Embaucher**, l'on voit qu'ils ne recouvrent pas du tout la même réalité. Comme nous l'avons vu **recruter**, c'est choisir la personne la mieux adaptée à un poste dans une entreprise et pour la trouver, le recruteur va mettre en place un véritable processus bien défini à l'avance. Au contraire, **embaucher** c'est concrétiser juridiquement le choix du nouveau collaborateur par la signature de la *lettre d'engagement*, jusqu'à son accueil physique par l'entreprise souvent après une période d'intégration voire une période d'essai. Ces deux mots sont souvent confondus par le grand public qui les prend pour des synonymes. Or une fois le collaborateur trouvé, on ne parle plus de recrutement mais d'embauche, ce qui se concrétise par la signature d'un contrat de travail ...



Les 8 étapes du recrutement (B. MARTORY et D. CROZET)

b) Le Recrutement comme *fait social* (Durkheim - Mauss)

Le recrutement, c'est un espace de rencontre entre l'offre et la demande sur le marché de l'emploi. C'est un acte rationnel qui obéit aux lois de l'échange sur une économie de marché. On trouve deux types d'agents, les recruteurs (RH d'entreprise, chargés de recrutement, patrons, directeurs d'entreprise, managers) et les recrutés (candidats comme de jeunes diplômés, candidats à une mobilité géographique, seniors, chômeurs ...). La période de recrutement est un moment déterminant pour une entreprise, elle peut avoir laissé d'importantes cicatrices en cas d'échec. Aux Etats-Unis en 1974, Mark S. Granovetter a tenté de démontrer que les « salariés ont pour l'essentiel mobilisé leurs réseaux personnels ou professionnels pour avoir accès à une information sur un emploi disponible ».⁶ Michel Forsé observe, d'après les statistiques de l'INSEE un rôle important des réseaux dans le recrutement au sein des milieux favorisés. Anne Chantal Dubernet-Hardy⁷, dans sa thèse sur l'embauche, analyse ce phénomène au sens de Mauss, sous la forme d'une période où se concrétisent toutes les représentations des personnes en présence et les discriminations pouvant en découler. La relation d'embauche est un lien social particulier. Jusqu'à la signature du contrat de travail, l'incertitude du candidat, quant à la conclusion favorable de sa démarche, est de mise. Les recrutements sont en général des successions de processus et de phases allant du recueil des informations sur le poste proposé par les entreprises, la recherche des candidats potentiels et le recueil d'informations plus fines pour départager les candidats. Les deux chercheurs Eymard-Duvernay et Marchal observent « qu'à première vue un compte-rendu est lisse puis au fur et à mesure le schéma rigoureux du recrutement se brouille⁸ ». Le jugement dit rationnel du recruteur semblerait être parfois le fruit d'une énigme, de l'incertain, voire d'une opération hasardeuse, de *felling*, d'intuition.

c) Le Recruteur

Le terme de **recruteur** peut être étendu à de nombreux acteurs : « toute personne qui contribue à une opération de recrutement, interne à une entreprise ou en externe, qu'elle exerce cette activité de façon permanente ou transitoire, qu'elle fasse partie de l'entreprise qui

⁶ N. Chauvac, *L'embauche : un questionnaire pour en savoir plus*.

⁷ A. Dubernet- Hardy, *L'embauche : Approche sociologique de modes de recrutement dans le secteur privée*.

⁸ Eymard-Duvernay E., Marchal F., *Façon de recruter : Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Ed. Métailié, 1997, p10.

embauche ou qu'elle soit un consultant externe.⁹ ». Eymard-Duvernay et Marchal développent une typologie des *régimes d'actions des recruteurs*¹⁰. Dans le cadre d'une institution publique, le jugement se réfère à des règles qui mettent en relation des catégories générales d'emplois et de candidats. Le recruteur est un *régulateur*. L'institution considère le candidat selon ses *qualifications*. Sur le marché de l'emploi, le recruteur tente de faire des choix économiques rationnels, compte tenu de ses intérêts particuliers et des intérêts de son mandat. Le recruteur est un *sélectionneur*. En cas de pléthore de candidats, son jugement s'arrêtera sur un petit nombre de candidat. Le recruteur tente d'évaluer les candidats sur leurs *aptitudes et potentiels* ou en terme strictement économique *productivité*. Au sein des réseaux, les relations restent locales et s'effectuent de proche en proche. Le « recruteur » joue un rôle de *médiateur* où les candidats sont d'abord évalués sur leurs *compétences distribuées* au sein de leurs relations. En situation d'interaction avec un candidat, le recruteur cherche à établir une relation de confiance avec lui en prenant appui sur son intuition. Le jugement repose sur un engagement réciproque dans ces institutions. Le recruteur est un *interlocuteur*. Le candidat est jugé sur sa capacité à faire ressortir ses *compétences émergentes* au sein de l'interaction.

d) Recrutement externe / Recrutement interne

Dans l'entreprise, souvent coexistent deux types de recrutement : en interne et en externe.

Au niveau **interne**, cela passe par une promotion du personnel, un changement de poste, une mutation, l'intégration d'un stagiaire dans l'entreprise ... L'entreprise passe son annonce de poste vacant grâce aux plusieurs « *canaux de recrutements* » : journal d'entreprise, note de service, panneau d'affichage, intranet de l'organisation ... Son coût présente l'avantage d'être faible et les futurs collaborateurs connaissent déjà la culture d'entreprise. Ils sont généralement opérationnels rapidement et cette procédure permet de motiver les salariés en vue d'une future évolution professionnelle. Le principal inconvénient est le choix plus restreint de candidats. Ceci est illustré par des entretiens menés auprès de deux professionnels, chargés du recrutement en entreprise. En voici des extraits :

⁹ Eymard-Duvernay E., Marchal F., *Façon de recruter : Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Ed. Métailié, 1997, p 23.

¹⁰ Eymard-Duvernay E., Marchal F., *Façon de recruter : Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Ed. Métailié, 1997, p 24-25.

Extrait n°1 :

Aymeric Vincent¹¹, DRH adjoint Sogedif - pôle littérature Editis

« Le recrutement commence par un **besoin**, donc une **rencontre** avec un opérationnel, qui me décrit le poste. Passées les différentes autorisations internes à l'entreprise, la **diffusion de l'annonce** est faite, également sur notre compte FB et sur Twitter ... Les candidats peuvent postuler en envoyant un Email avec un **CV** et une **lettre de motivation**. C'est notre principale source de candidats ! ...

Ensuite nous procédons à la **sélection** proprement dite et à des **entretiens de recrutement** pour déterminer les **compétences** des uns et des autres. Déterminer l'**adéquation** entre leurs envies et leurs compétences et ceux de l'entreprise. Lorsque cela marche, cela veut dire qu'il y a eu une rencontre, lorsque cela ne marche pas, c'est qu'il n'y a pas eu de rencontre ! ... Il y a trois types de **moyen de diffusion** : le premier, c'est le **site interne de l'entreprise**, en second, le **site Corporate** de l'entreprise, et le troisième, les **pages Facebook et Twitter** créées spécialement pour nos maisons d'édition et enfin les **sites gratuits d'offre d'emploi** spécialisé par secteur d'activité ! Je ne vais pas sur les **Job Bords** : je ne suis pas convaincu de leur utilité ! Exceptée l'**APEC** (l'Agence Pour l'Emploi des Cadres). Je ne suis pas convaincu que cela apporte grand chose dans nos métiers aujourd'hui ! ... La première chose que l'on voit dans un **CV**, c'est la globalité, **l'image globale du CV**, on y rentre ou on n'y rentre pas, c'est immédiat ! Est-ce que le candidat a envie ou non d'y aller ! Si la réponse est non, on s'arrête là ! D'où son importance ! Deuxième élément, c'est l'**adéquation** d'une expérience et notamment la **manière de la formuler** qui est très importante par rapport aux besoins ! Parfois la formation pour les plus jeunes ou les éléments techniques et s'il faut posséder la langue anglaise ! En entretien, on repère l'**adéquation** entre les compétences et les savoirs faire du salarié et ce que l'on sait du **poste**, l'**ambiance** de l'équipe, les **attentes** du management du futur **N+1** ! Donc il faut à la fois que la **compétence technique** soit là et les **compétences humaines** soient en attente avec la manière dont le manager va diriger son équipe ! Si vous prenez quelqu'un de très compétent mais très bavard cela ne marchera pas si le manager ne l'est pas ! C'est une **rencontre**, je compare souvent l'entretien d'embauche à la rencontre amoureuse ! Il faut **faire connaissance**. Et on sait assez vite si ça peut marcher ou pas ! Il a y les mêmes difficultés dans la **relation amoureuse** : parfois on peut être aveuglé sur certains aspects donc il faut creuser les choses et parfois des concessions sont à faire,

¹¹ A. Vincent, *Votre Image Candidat*, Studyrama, 2008.

*c'est la rencontre ! Elle n'est pas liée au sexe, à la couleur de la peau ... mais à une envie professionnelle de **collaborer ensemble** ... Pour trouver un bon candidat il faut renvoyer une **image** d'employeur **attractive** et **positive** : des interventions dans les écoles, une page Facebook et Twitter... ce sont tous ces petits cailloux qui font que demain, lorsque vous entendez parler des entreprises, vous aurez envie d'y aller, parce qu'elles vous attirent ! Ensuite, les entreprises doivent développer en interne une vraie politique de développement des Ressources Humaines. Les salariés doivent s'y sentir bien, être **fier** d'en faire partie et en parlent aussi avec leurs **relations** ! C'est toute une **atmosphère** qui donne aux gens l'envie d'y aller ! Après, telle ou telle personne et tel ou tel besoin, soit on connaît et on y va, soit on ne connaît pas et les **chasseurs de tête** sont là pour ça ! C'est qu'il ait envie de vous voir ! Je préfère que l'on vienne me chercher plutôt que le contraire ! Aujourd'hui ce n'est pas uniquement le **candidat** qui doit **séduire** le **recruteur** mais c'est aussi le **recruteur** qui **doit séduire le candidat** ! »*

Extrait n°2 :

*« Globalement, s'il y a des entretiens, j'essaie de ne pas faire plus de 3 entretiens par jour car j'ai d'autres choses à gérer. Il faut compter le temps de **préparation de l'entretien**, l'entretien lui-même et pour finir le **compte rendu**. Une grosse partie de ma journée est beaucoup centré sur Outlook car je suis un peu le point de passage, une courroie de transmission avec l'ensemble des managers, des collaborateurs de l'APEC, et de la direction au niveau des problématiques RH, les problèmes de **congés maladies**, les offres des candidats en externe qui envoient des **candidatures spontanées**, des collègues qui veulent des renseignements pour une **mutation** en interne ou une **évolution de carrière**. »*

Quelle est la procédure que vous mettez en œuvre ?

*« En premier lieu, il faut une **autorisation** de recrutement fournis par le Directeur des Ressources Humaines/DRH de l'entreprise (N+2). En général les grands motifs de recrutement sont un **départ à la retraite**, une **mutation**, une **démission**, ou une **création de poste**.... Après le feu vert du DRH, une personne du recrutement se met en relation avec le manager ... **analyse les besoin** avec lui, réalise des **fiches emploi** enfin de compléter le mieux possible le **profils du poste**. S'il est en CDI on recherche d'abord un candidat en interne sur l'intranet de l'entreprise, s'il n'y a pas de candidature pertinente, on l'ouvre à l'externe.*

*Mais s'il y a un recrutement par le biais d'Internet, la **problématique se déplace**, on choisit en fonction de l'emploi certes mais on choisit soit par des **job bords**, mais plus du tout par la **presse**. Les **réseaux sociaux** nous ne les utilisons pas vraiment. On privilégie les offres sur les **job bords**, mais ça peut être des **associations d'anciens élèves**, des **associations de professionnels**, on choisit par notre connaissance des supports avec un manager. On peut rechercher aussi s'il existe des supports plus adaptés pour cette région ou pour le secteur concerné avec des sites particuliers. Si ce sont des Cadres : **l'APEC**, sinon **Monster**, jamais le **Pôle Emploi**. Ce n'est pas très souple et c'est très contraignant et génère trop de CV n'ayant pas le bon profil. Même s'il y a eu une présélection du Pôle Emploi il est rare de trouver le bon profil ! On peut aussi avoir recours à des prestataires comme **Adecco**, **Manpower**, des enseignes historiques du travail temporaire, et quelques **cabinets de chasse** pour des **postes à haut niveau** tel que des **directeurs**. Suite à la parution de l'offre, on **recueille** les CV et les lettres de motivation, **c'est un long travail de tri**, un travail de présélection qui va nous amener à un premier **écrémage** des candidatures. Ensuite, elles vont être présentées au manager qui va donner son avis afin de procéder à une sélection de candidats que l'on convoque pour les entretiens. C'est le **service recrutement** qui les rencontre et leur font passer des **tests de personnalités**. A l'issue de ses entretiens, est présentée une présélection de candidats. A ce stade, c'est le manager qui va les rencontrer, car c'est lui le seul décisionnaire. Quand il s'agit de poste en Contrat à Durée Indéterminée/CDI on va demander au N+2 (directeur de centre) de **rencontrer** la personne qu'aura choisi le N+1 (directeur de secteur). Le DRH ne rencontre les candidats que lorsque ce sont des postes de directeur ou des postes à fort enjeu de responsabilité. Quand la décision est prise nous revenons vers les candidats pour les informer de la décision : négative ou positive. Nous sommes également présents pour expliquer au candidat non sélectionné les raisons du refus. Pour la personne sélectionnée, on vérifie qu'elle est toujours disponible et intéressée. Si oui, on lui remet une lettre d'embauche ... Mon rôle s'arrête après l'inscription de cette personne dans **un séminaire d'intégration** que j'anime et qui a lieu plusieurs fois par an. »*

Les types de profils de vous recherchez ?

« 75% de nos recrutements sont des **consultants RH** avec des profils de formation dans le supérieur, avec déjà de l'expérience dans le recrutement, des **bilans de compétence**,

d'outplacement. Nous ne recrutons que des consultants confirmés, pas de juniors, car nous avons une politique de professionnalisation en interne. Les 25 % restant vont être plutôt des postes administratifs en support des consultants, des managers, des recrutements pour le siège : des postes administratifs, informatiques, comptables, qui existent dans tous les départements fonctionnels. »

Votre méthode ?

*« Pour élaborer une politique de communication de **recrutement** efficace, il faut avant de publier l'annonce sur un **job bord**, regarder ce qui se passe chez les autres. Il faut savoir séduire le candidat mais surtout le bon candidat, être **transparent** sur ce que l'on recherche : bien décrire le poste, l'environnement de travail, l'entreprise, la rémunération (éliminer les candidats trop chers ...). Dans le profil, il est intéressant de publier ce que nous recherchons de manière pertinente. Dynamique, motivé, organisé ... cela sert à rien ! Mon objectif est d'**attirer** dans mes **filets le bon profil** et de **décourager** celui qui ne l'a pas ! Quand le profil n'est pas assez clair, nous obtenons une profusion de CV. Une bonne offre, c'est environ 10% de candidatures pertinentes, si vous en avez moins c'est que votre offre n'est pas bien ciblée : c'est un **art**, un **vrai métier**, ça prend des années à rédiger une bonne offre. L'idée c'est qu'elle soit **discriminante** au sens du profil : plus on va loin dans l'expression du **profil**, plus on est sûr de se dire que les personnes qui ne correspondent pas vont être découragées ! Tout l'enjeu du **sourcing**, c'est trouver le bon candidat ! Il faut avoir un tamis c'est-à-dire une offre qui soit pertinente, c'est la clé de la réussite ! Mon **rôle** vis-à-vis des managers est de les **ramener à la réalité** ! Si votre offre n'est pas **pertinente** face au marché du travail, cela ne sert à rien. Aujourd'hui nous avons des **outils** qui nous permettent d'analyser le marché et de savoir s'il existe tel ou tel type de candidats. Il suffit d'aller dans la **CV thèque** de l'APEC ! Si vous trouvez cinquante CV, c'est qu'il y a des candidats potentiels pour répondre à l'offre. Si l'on ne trouve qu'un CV, c'est probablement que les besoins de l'entreprise, ne sont pas en adéquation avec la réalité du bassin de l'emploi. L'entreprise devra s'adapter. Je n'ai pas de baguette magique ni de **machine à cloner** (un super collaborateur) ! »*

Le recrutement en **externe** s'effectue par plusieurs biais : candidatures spontanées, offres d'emploi, Pôle pour l'Emploi (PE), cooptation, cabinets de recrutement, forums ou journées organisés par les Ecoles, fichiers d'anciens élèves des grandes écoles, associations professionnelles, réseaux relationnels ... Les recruteurs ont un rôle d'experts et sont identifiés

comme des intermédiaires entre l'entreprise et le candidat. Il peut s'agir de cabinets de recrutement privés, des organismes publics de placement ou des centres de formation de chômeurs. L'entreprise, en choisissant un cabinet de recrutement, délègue tout ou partie de ses recrutements. Les méthodes divergent selon les cabinets, qui effectuent soit du recrutement par annonce (Internet ou médias) soit par approche directe (chasseur de tête). Il peut faire l'objet d'une recherche simple (clonage d'un ancien salarié, attente client) ou d'un véritable travail de conseil en recrutement (audit organisationnel pour définir la fonction).

e) Vers une Professionnalisation du métier de recruteur ?

- Sociologie des professions

Les questions des professions, de leur nature et de leur encadrement ont été reprises par les sociologues Claude Dubar et Pierre Tripier sous l'ouvrage intitulé « La sociologie des professions » en 1998.

La sociologie des professions est de tradition anglo-saxonne. Elle peut se schématiser en trois univers de signification/sémantique/usage du terme.

1) C'est une « *action de déplacer hautement ses opinions ou ses croyances*¹² » entre l'anglais *calling* (vocation) et l'allemand *Beruf* (métier et vocation)

2) C'est « *une occupation par laquelle on gagne sa vie*¹³ » telle qu'une activité rémunérée permettant de vivre

3) C'est « *l'ensemble des personnes exerçant le même métier*¹⁴ » souvent synonyme de corporation, de groupe professionnel ayant le même statut ou métier, et est plus de l'ordre du symbolique. Les professions sont comprises autour de plusieurs logiques et versants :

Identitaire – Subjectif (vision et représentation sociale, mission, sens)

Economique – Objectif (activité génératrice de revenus)

Social - Collectif (appartenance à un groupe réunit autour d'un savoir faire commun).

Les professions sont des formes historiques d'organisation sociale et de catégorisation des catégories de travail. Elles constituent des enjeux politiques, économiques et sociaux. Ces divers univers seront repris suivant les courants sociologiques.

¹² <http://www.cadredesante.com/spip/spip.php?article211>

¹³ <http://www.cadredesante.com/spip/spip.php?article211>

¹⁴ C. Dubar, P. Tripier, « sociologie des professions », Armand Colin, Paris, 1998, p 80

* L'approche fonctionnaliste

Les Anglais Carr- Saunders et Wilson publient « *The Professions* » en 1933, qui livre une étude sur les hôpitaux publics en pleine transformation. Les professions de santé sont en pleine évolution impliquant des « *techniques spécialisées, acquises au moyen des formations prolongées et formalisées permettant de rendre un service efficace à la communauté* ».

Pour Claude Dubar et Pierre Tripier, il existe trois caractéristiques professionnelles :

- 1) Le professionnalisme qui oppose le professionnel qui rend des « *services performants à des patients ou à des clients* » au businessman « *engagé dans la poursuite de son profit personnel* ». Le professionnel a alors une reconnaissance et une légitimité scientifique universelle.
- 2) L'autorité professionnelle qui est fondée sur une « *compétence technique dans un domaine défini et particulier* ».
- 3) La normalité affective comprenant les relations commerciales ou administratives vers les ressources des valeurs interpersonnelles (science, compétence juridique).

Cette représentation des professions est vue comme l'*idéal type* pour les fonctionnalistes articulant : la compétence technique et scientifique fondée sur l'acceptation d'un code éthique commun.

Wilensky en 1964 définit les mouvements de professionnalisation d'une occupation comme « *...devant être exercée à plein temps, comporter des règles d'activité, comprendre une formation et des écoles spécialisées, posséder des organisations professionnelles, comporter une protection légale du monopole et avoir établi un code de déontologie¹⁵* ».

* L'approche interactionniste

Hughes évoque *la conversion professionnelle* comme l'apprentissage du décalage entre les « modèles professionnels » théoriques et peu sacrés, *saintly models*, et les réalités professionnelles faites de sales boulots, *durty works*, de pratiques très terre à terre et de controverses, débats, divisions parmi les groupes professionnels « *qui sont segmentés en*

¹⁵ C. Dubar, P. Tripier, « sociologie des professions », Armand Colin, Paris, 1998, p 90

*autant de sous groupe qu'il existe de type de pratiques, de spécialités*¹⁶ ». De nouveaux concepts en ressortent. Par exemple : *avoir une licence* c'est-à-dire une autorisation d'exercer, *avoir un mandat* à savoir un ordre de mission. Certaines fonctions sont « réglementées » et impliquent une formation spécifique pour être autorisé à les exercer. Ainsi cela garantit une sécurité pour le public et, pour ceux qui l'exercent, limite de fait une certaine concurrence. Aujourd'hui l'actualité nous montre combien ces *licences* ou ces *mandats* sont souvent l'objet de conflits et d'enjeux politiques entre les groupes professionnels en vue d'être mieux valorisés et protégés. Par exemple, les anesthésistes françaises qui demandent la reconnaissance de leur formation à Bac + 5 et non Bac +3.

- Profession – Vocation – Métier - Statut de Recruteur :

Le métier de recruteur entraîne ambiguïté, confusion et dérive. Le chasseur de tête J.C. Lasanté reconnaît que pour lancer son affaire, il suffit juste de prévoir un téléphone et un annuaire et de s'octroyer des rémunérations très attractives. Cette notion de métier suscite pour lui quelques réserves : faire « *embaucher un cadre en louant les services d'un « homme de main* » n'est-il pas assimilable à une *captation de talent* ?¹⁷ ». Ils sont associés à des marchands de chairs par les partisans intègres de la profession ou des marchands de chaussettes et font du tort à la profession. « *Au final, le brouillard qui entoure l'ensemble des activités de recrutement permet à tout le monde de s'intituler chasseur de têtes ... au grand dam de ceux de ceux qui le sont vraiment.* »¹⁸.

L'ambiguïté tiendrait au fait que ceux qui font du « *top* » (recrutent exclusivement des cadres dirigeants) *ratissent* le « *middle* » (catégorie des cadres moyens), voire le « *middle top* ». La confusion remonte à l'époque où les cabinets de sélection ont commencé à pratiquer les tests psychologiques et ont été concurrencés par le nouveau business de l'approche directe qui proposa des « *chasses directes* » à leurs clients. Les consultants étaient généralement des juniors avec une cible plutôt *middle*. Les chasseurs de têtes ripostèrent en créant eux-mêmes des structures spécialisées en *middle*. Au départ, la chasse n'a pas été distincte puis souvent par souci d'économie, ils réintégrèrent la maison mère. Mais la cloison n'est pas étanche : « *De sorte que tout le monde jouit (ou pâtit) aujourd'hui du même statut aux yeux du*

¹⁶C. Dubar, P.Tripier, « sociologie des professions », Armand Colin, Paris, 1998, p 102

¹⁷J.C. Lasanté et B. Lalanne, *Attention, chasseurs de têtes !*, bourdin éditeur, 2005, p 11.

¹⁸J.C. Lasanté et B. Lalanne, *Attention, chasseurs de têtes !*, bourdin éditeur, 2005, p 142.

public¹⁹. » *Seuls les candidats peuvent en tirer quelques avantages : tous peuvent se vanter d'avoir été approchés par un chasseur de tête, ce qui est excellent pour l'estime de soi.*

La logique de rentabilité et de rationalisation maximum a engendré un véritable modèle industriel. On parle dans le métier d'*Usine à fric, cash machine*, où tous les moyens sont bons pour de l'argent. Dans cette même logique se sont développés des officines proposant des services en tout genre allant de la formation, au bilan de compétences, à l'outplacement, l'*assessment center*, du *coaching*. J.C. Lasanté reconnaît que le business autour des formations et séminaires peut s'avérer déconcertant, de l'ordre de 800 € environ par inscription individuelle à une journée de séminaire ... Ces pratiques sont toujours d'actualité, le plus souvent elles sont prises en charge par l'entreprise sous couvert de formation continue.

- Déontologie et Ethique

En 1992, la confédération française du conseil en recrutement affirme : « *S'il n'existe pas de formation de haut niveau préparant spécifiquement au métier de conseil en recrutement, il n'y a guère non plus de formation de haut niveau qui ne puisse présenter de l'intérêt dans la perspective de son exercice*²⁰ ».

Dans les années 1980, deux instances représentatives existent : le SYNTEC Recrutement et la Chambre syndicale des Conseils en Recrutement (née en 1978 par réaction à la précédente, jugée à la fois trop parisienne et trop élitiste). Sur le plan politique, J.C. Lasanté a pris la menace du gouvernement au sérieux qui souhaite faire évoluer l'ANPE en un grand service public de l'emploi. Il rétorque : « Imaginez : chaque fois que nous aurions un poste à pourvoir, nous serions obligés d'adresser à l'ANPE la description du poste, d'attendre qu'elle regarde dans ses dossiers si des candidats correspondent au profil et seulement en cas de réponse négative de sa part, nous pourrions intervenir. Nul n'avait jamais suivi cette procédure. Pour nous, chasseur de têtes, c'était même délirant ! Au niveau des fonctions qui nous intéressaient, il n'y avait aucune chance pour que notre oiseau rare figurât dans les fichiers de l'ANPE !²¹ ».

¹⁹ J.C. Lasanté et B. Lalanne, *Attention, chasseurs de têtes !*, bourdin éditeur, 2005, p 153.

²⁰ J.C. Lasanté et B. Lalanne, *Attention, chasseurs de têtes !*, bourdin éditeur, 2005, p 142.

²¹ J.C. Lasanté et B. Lalanne, *Attention, chasseurs de têtes !*, bourdin éditeur, 2005, p 163.

J.C. Lasanté fut président de l'Association Professionnelle des Conseils d'Entreprise / APROCERD dont l'objectif est la recherche de dirigeants. Une des ambitions de l'association était de montrer que leur réseau n'est en rien concurrent de l'ANPE mais fait du conseil en entreprise, avec un domaine d'activités axé exclusivement vers la recherche de cadres dirigeants, pratiquant des honoraires forfaitaires et non liés au placement des candidats.

Un Syndicat professionnel :

Certains cabinets de recrutement ont éprouvé le besoin de se regrouper en syndicat ou association professionnelle afin d'avoir une structure de réflexion sur leur métier, d'homogénéiser leurs méthodes de travail et d'être un interlocuteur représentatif face aux pouvoirs publics, entreprises et cadres. Trois associations professionnelles regroupent actuellement l'essentiel des cabinets de recrutement : APROCERD, SYNTEC ou CSNCR.

Le Syndicat du Conseil en Recrutement / SYNTEC est né en mars 1998 de la réunion du Comité Recrutement de SYNTEC Conseil et de la Chambre Syndicale Nationale des Conseils en Recrutement (CSNCR). C'est en avril 2000, que l'Association Professionnelle des Conseils d'Entreprise pour la Recherche de Dirigeants / APROCERD rejoint le Syndicat du Conseil en Recrutement SYNTEC finalisant le rapprochement de la profession de Conseils en Recrutement de Cadres et de Recherche de dirigeants. Le Syndicat du Conseil en Recrutement SYNTEC constitue un des rares structures représentatives de la profession. Il a pour vocation de réunir l'ensemble des professionnels du conseil en recrutement et d'être un lieu d'échanges et de rassemblement pour la profession. Il rassemble 150 cabinets, soit environ 15 000 recherches. Il met en place les règles déontologiques de la profession et veille à son respect. Elle est à l'origine de la création d'une norme « NF SERVICE Conseil en Recrutement », développée avec l'AFNOR CERTIFICATION. Elle vise à renforcer le professionnalisme et veille à la qualité des conseils en recrutement. Elle joue le rôle d'observatoire des évolutions de la profession sous forme d'enquête et d'Editorial. Son autre ambition est l'assurer la promotion de la profession. Aujourd'hui le SYNTEC se modernise et s'ouvre peu à peu. Ce syndicat regroupe 15 à 20% des professionnels du recrutement. Les droits d'entrée sont de 1 100 € et la cotisation annuelle est de 1 200 à 8 000 € selon le nombre de consultants et le chiffre d'affaire. Mais l'on peut se poser la question de sa représentativité de la profession ?. D'après un consultant « *le SYNTEC a une activité sur le même thème sauf que c'est un syndicat, il a comme membre des cabinets et non des individus* ».

Les Associations :

L'Association of Executive Search Consultants Europe

L'association est internationale, elle regroupe des cabinets de recherche de cadres dirigeants ou de dirigeants par approche directe *executive search* et sur la base d'honoraires forfaitaires. Elle a été fondée en 1959 aux Etats-Unis, elle est présente depuis près de 10 ans en Europe. Elle se fixe pour mission la défense des intérêts de la profession, le développement des normes de conduites professionnelles et la promotion de leur valeur ajoutée. Elle publie des informations sur le marché du travail et propose des formations en ligne. Elle propose pour ses membres l'accès gratuit à une banque de données de cadres dirigeants internationaux (www.bluesteps.com). Pour y adhérer, il faut faire de l'approche directe, être recommandé par deux membres et passer un audit. L'adhésion annuelle oscille entre 2 233 \$ à 111 650 \$, selon le nombre de consultants et le chiffre d'affaire.

L'association du Club des Chasseurs de Tête

Lors d'un entretien avec Stéphane Lévy, Président et fondateur du club, celui-ci affirme : « Le club a été créé en décembre 2007. J'étais consultant dans un cabinet de chasseur de têtes ensuite je me suis rendu compte que j'aimais beaucoup cela. J'en ai parlé à mes collègues. J'ai appris d'eux et, assez rapidement j'en avais fait le tour. Comme j'avais envie de voir d'autres personnes qui faisaient le même métier que moi, j'ai regardé sur Internet s'il existait des associations. N'ayant rien trouvé, je me suis donc dit ; allez, je me lance, on y va ! J'ai créé cette association et je l'ai proposé à mes proches. Après en avoir parlé et avec le réseau Internet cela a fait des petits... En un peu plus de 2 ans, on dénombre 150 membres et un réseau de plus de 700 professionnels en France et à l'étranger. Ce réseau de professionnels est un vrai réseau de personnes ... qui sont des professionnels : chasseurs de têtes, consultants en recrutement, chargés de recherche, ce sont des individus et non pas des cabinets qui sont nos membres. Notre particularité, c'est de parler, d'échanger sur les bonnes pratiques de manière concrète. C'est la première de nos missions, la seconde mission, c'est d'apprendre, puisque nous organisons des réunions mensuelles sur des thèmes toujours liés à notre métier. On s'enrichit grâce à ces personnes. La troisième et dernière mission est de communiquer pour valoriser notre profession et pour apporter un regard plus neuf, plus positif. Nous avons organisé le prix du meilleur consultant en recrutement en avril 2009 et co-organisé le forum des professionnels du recrutement le 25 janvier 2010 en Partenariat avec Usine Nouvelle.

Nous avons cette envie de favoriser la réflexion sur le thème du recrutement et dans le même temps, de promouvoir la profession avec des trophées afin de montrer les personnes qui font un sacré bon boulot et les valoriser, les mettre en avant pour en donner une bonne image et en tirer un enseignement. Pourquoi elles ont fait un bon travail... Nous avons organisé, à ce jour, vingt-deux réunions mensuelles, publiées dix huit newsletters, avec à chaque fois les comptes rendus des réunions précédentes. Nous avons initié des partenariats avec des prestataires liés aux ressources humaines mais aussi avec HEC Montréal pour qui nous réalisons des journées conseils... Nous élargissons au fur et à mesure le type de nos actions. Au début nous n'étions que très peu à nos réunions et maintenant nous arrivons à rassembler jusqu'à quarante-cinq personnes ... Cependant nous n'avons pas vocation à organiser des congrès. L'idée est de se retrouver entre nous, d'échanger pour améliorer nos prestations, répondre à le mieux possible à nos clients.... ». La cotisation annuelle pour 2010 est de 50 €.

A Compétence Egale

Créée en mars 2006 sous l'impulsion d'Alain Gavand, elle regroupe 800 professionnels du recrutement soient environ 9 000 candidats recrutés par an. Son ambition est de lutter contre la discrimination à l'embauche en assurant une sélection uniquement sur la compétence grâce à l'échange des bonnes pratiques et de conseils en matière de recrutement. Ainsi chaque cabinet signataire s'engage à respecter la charte garantissant la diversité en entreprise.

L'ANDRH

L'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines a été créée en 1947. Elle a pour objectif la réunion de responsables de personnel afin de confronter leurs expériences sur les enjeux RH. Lors d'une interview, l'un d'eux a affirmé : « *c'est une référence dans le milieu des RH et non pas du recrutement* ».

Le Syndicat des Professionnels de l'Intérim / PRISME

Le syndicat des Professionnels de l'Intérim, Services et Métiers de l'Emploi/PRISME est professionnel puissant et joue un rôle de lobbying en faisant pression sur les politiques. D'ailleurs, depuis la fin 2004, avec la loi Borloo, les sociétés de travaux temporaires peuvent faire également du placement.

III - Les Chasseurs de Tête

a) Histoire et caractéristiques des cabinets de chasse

Pour Jean-Claude Lasanté²², dans la France des années 60, la chasse de tête en France n'en est qu'à ses prémices. Le rôle de conseil en recrutement demeure ambigu puisqu'on ne parle pas encore de chasseur de tête. Ce nouvel intermédiaire est mal accepté dans les milieux d'affaire, sauf quelques associations d'anciens élèves qui offrent leurs services. Le métier fait peur et a peine à s'imposer, les entreprises françaises sont difficilement convaincues de la réelle qualité de ce service. Cependant, *la France va adopter lentement les méthodes à l'Américaine*²³. En 1964, le cabinet Américain *Spencer Stuart* ouvre ses bureaux en France et met à sa tête un jeune français, diplômé d'un Master of Business of Administration/MBA de Harvard, Jean-Michel Beigbeder qui a 27 ans. Selon J.C. Lasanté, l'arrivée d'un concurrent, diplômé d'une grande Université américaine, a eu le mérite de placer la profession sur un niveau élevé. Tous les deux sont considérés, par la profession, comme les pionniers de la Chasse de Tête en France. Les années soixante-dix sont les premières années de maturité de la profession où s'ouvrent des Cabinets européens. Les années quatre-vingt sont marquées par le développement de nombreux Cabinets. Les firmes sont plus fortes, de grandes holdings mondiales se sont implantées en France, inversement, les firmes françaises créent leurs filiales à l'étranger.

Au gré des crises économiques, des cabinets naissent, mettent la clé sous la porte ou fusionnent avec de grands groupes voire sont déclassés (relégués au recrutement du *middle management*). La consonance *So British* de la City est très appréciée, grâce à une forte influence anglo-saxonne et américaine qui règne dans ce milieu. On le remarque jusque dans le choix du nom des cabinets et l'usage d'un langage professionnel très anglophone (*partners, resourcing, search, managing ...*). Certains cabinets jouent de la méconnaissance du public en ajoutant à leur nom le terme d'International ou de Global. Les entreprises confient alors une mission à un cabinet de *chasseur de tête* pour la recherche de profils de hauts dirigeants principalement par approche directe (*searching*). Très rarement, le nom d'un chasseur est cité par un haut dirigeant, Président Directeur Général ou journaliste. On véhicule volontiers autour de cette fonction une image de mystère et de légende. La profession est souvent peu

²² J.C. Lasanté et B. Lalanne, *Attention, chasseurs de têtes !*, bourdin éditeur, 2005, p 9.

²³ J.C. Lasanté et B. Lalanne, *Attention, chasseurs de têtes !*, bourdin éditeur, 2005, p 19.

connue du fait de sa relative récente apparition en France, depuis seulement une quarantaine d'année d'existence. D'après l'ouvrage de Gwenole Guimard, il y aurait environ 73 cabinets de chasses *purs* pratiquant 80% de leur activité par approche directe et d'*executive search* (recrutement de hauts dirigeants). Les clients vont et viennent de manière partielle, inégale et inopinée. L'activité de chasse débute quand l'entreprise peine à trouver l'oiseau rare. Cette activité permet à une entreprise de lui trouver une personne hautement qualifiée tout en garantissant la confidentialité, l'objectivité et l'efficacité. Ce travail est réalisé par un consultant, spécialisé dans la recherche de dirigeant, de cadre, de collaborateur de haut niveau. Cette recherche et la sélection du candidat constitue le cœur du métier de consultant.

b) Formation – Expérience - Profil

Dans son ouvrage « *Le guide des chasseurs de têtes et des cabinets de recrutements* » Philippe Haustête dresse une véritable liste détaillée des formations des personnels des cabinets de chasse, ce qui permet de remarquer que tous ceux qui y travaillent sont des diplômés de l'enseignement supérieur. Certes, on y trouve une multitude de variétés de formations, des plus traditionnelles - commerce, droit, économie, management, marketing – mais aussi des formations peut-être moins attendues dans ce milieu, comme des littéraires - histoire, art, philosophie, psychologie en passant par des écoles de commerce (HEC, ISSEC), des écoles d'ingénieurs, aux Universités (Paris Sorbonne, Paris Dauphine, Harvard ...), des Instituts d'Etude Politique/ IEP, des Instituts d'Administration des Entreprises /IAE. Les chasseurs ont souvent un niveau d'étude équivalent à un Master (Bac + 5). La détention d'un Master Business Administration/MBA est aussi assez fréquente. Aujourd'hui, la nouvelle génération commence sa vie professionnelle au sein d'un cabinet déjà créé, après avoir obtenu un Master en Commerce, en Psychologie du Travail ou en Ressources humaines et sont bilingues (anglais). On trouve de plus en plus de Femmes dans la profession mais les Hommes restent encore très majoritaires.

Catherine Euvrard raconte son parcours atypique dans « *En avoir ou non .. : Secret d'un chasseur de tête* ». Son enfance n'est pas pour rien dans le déroulement de toute sa carrière professionnelle. Si elle n'avait pas été l'aînée d'une famille nombreuse, élevée comme un « garçon » dont elle a gardé un caractère bien trempé, une voix grave, une aisance naturelle à discuter, de la débrouillardise, le goût de l'effort, d'aimer se dépasser, de prendre des risques, la volonté de se battre, de l'audace voire de l'aplomb Cette personnalité, comme elle l'a

reconnue elle-même, lui a été fort utile pour son futur milieu professionnel assez masculin. « Bref, j'ai été élevée parmi les mecs, comme un mec ! Cela a laissé des traces. »²⁴ Une fois le bac en poche, elle est partie plusieurs années en Angleterre. Quand elle revient quelque temps après sur Paris, elle trouve, par un pur hasard, un travail de vendeuse chez Kodak, grâce à son culot. Elle y restera 8 ans jusqu'à en devenir le Directeur des Relations publiques industrielles. Elle entrera ensuite chez L'Oréal pour 4 ans, puis viendra Procter, Actuel, Magazine Hebdo ... Elle dirige actuellement CE Consultants. Autodidacte dans l'âme, ayant réussi sans diplôme, elle se méfie beaucoup du système éducatif et de la valeur des diplômes. Pour elle, il faut non seulement être intelligent, sérieux, travailleur avec un certain niveau certifié par la détention d'un diplôme mais aussi riche d'une expérience de vie et une vraie personnalité avec les qualités d'un haut dirigeant : visionnaire, humain, moral, communicant, ouvert, inventif et pragmatique. Ironie de la vie, son travail consiste à détecter et à interviewer des cadres supérieurs au parcours de surdiplômés d'écoles prestigieuses. Les patrons ont besoin de critères de repère et le diplôme les rassure. Elle-même ne possède pas de diplôme, aussi elle veille toujours à bien garder à l'esprit que les missions sont souvent toutes bien définies : l'expérience et le diplôme restent indispensables pour les clients. La meilleure formation reste indéniablement l'expérience de terrain et la connaissance du monde de l'entreprise. Beaucoup de dirigeants cherchent à recruter des individus au même pedigree standardisé, issu du même moule : ENA, Polytechnique, HEC, Sciences Po. Elle, elle préfère recruter des personnes relevant d'écoles moins connues, car ces candidats sont conscients qu'ils doivent faire toutes leurs preuves puisqu'ils sortent de formations moins prestigieuses. Elle se considère comme une *hérésie* dans ce pays où triomphe le culte des diplômes et des étiquettes dans une tradition bien française et largement entretenue par les grandes écoles. La culture anglo-saxonne privilégie plus l'expérience professionnelle et les réelles compétences que la provenance du diplôme par opposition à la France.

D'une façon générale les consultants rencontrés n'ont pas hésité à faire part de leur parcours. Chacun a autant une histoire professionnelle qu'une histoire de vie.

« J'ai eu l'opportunité, un peu avant mon Baccalauréat, de partir à l'étranger. Comme j'avais de la famille, je suis parti vivre à Montréal ... j'ai fait HEC-Montréal. Après avoir fini mon école de commerce, j'ai décidé de retourner en France. Là j'ai travaillé dans le monde de la Banque/Assurance pendant 2 ans, cela ne m'a pas plu. Alors, j'ai travaillé dans le Télé

²⁴ Catherine Euvrard, *En avoir ou non ...*, p 30.

Service dont j'ai gravi les échelons jusqu'à devenir Directeur-Adjoint. J'ai appris là le management ainsi que le travail sous pression et sur plusieurs dossiers en même temps. Puis j'ai intégré un Cabinet de Conseil en Marketing pendant 2 ans. Ayant fait le tour de la question, je me suis lancé dans un projet de création d'entreprise mais, après quelques temps mes investisseurs m'ont dit « *Merci et en Revoir !* » Donc très rapidement j'ai recherché un emploi et sollicité les services de Manpower. Une semaine après, on m'appelle pour me proposer du travail ! Chez quel client ? *Chez Manpower directement.* Mais j'objecte que ce n'est pas mon métier ! L'on ne répond que je parle anglais et qu'il y aura pas de problème ! Peut-être Manpower avait-il perçu des fibres qui pouvaient correspondre à la profession ! Si bien que je me suis retrouvé propulsé Responsable Recrutement France pour IBM qui se trouve en Ecosse. Ils y ont un grand pôle pour l'Europe et pour Xerox en Irlande. Moi j'étais le recruteur France comme 7 autres collaborateurs en Allemagne, Grande Bretagne, Etats-Unis... J'allais donc recruter des Français dont l'objectif était de s'expatrier dans ces pays. Il a fallu mettre en place un *process* de recrutement très pointu qui soit vraiment à l'avant-garde. Nous faisons beaucoup jouer Internet. Une procédure existait bien sûr mais le process n'était pas aussi développé que celui proposé par IBM et Xerox. J'étais en lien avec Manpower UK, en permanence. Cela a duré 2 ans pendant lesquels j'ai appris le métier ! Comme Manpower UK et France ont décidé d'arrêter leur association, j'ai poursuivi dans le monde des Télé Services et dans l'Informatique. Puis j'ai arrêté ce type de travail car j'ai décidé de travailler plus sur du qualitatif que sur du quantitatif. Donc j'ai intégré un cabinet spécialisé en recrutement pendant deux ans. Un cabinet luxembourgeois a fait appel à moi pour monter un cabinet à Paris. J'étais alors le représentant parisien de cette structure. C'est un parcours auquel je ne m'attendais pas, je n'aurai jamais imaginé que j'allais poursuivre une carrière dans les ressources humaines. Avec le temps, je me suis vite rendu compte cette fonction me correspondait assez bien, je m'y suis sentie à l'aise dans les relations clients-candidats. Ce sont des choses qui venaient assez facilement et que j'aime faire. J'ai donc poursuivi dans cette voie jusqu'à aujourd'hui, où je ne me vois pas faire autre chose ! ».

Un autre narre aussi son histoire : « J'ai été recruté à l'âge de 26 ans, par le dirigeant d'une grande Société mondiale. Le cabinet qui m'a recruté pour un poste de conseil au cabinet Baker & McKenzie n'existe pas encore en France et cherche des Français pour en ouvrir en France ! Très vite je perçois que le processus de recrutement ne m'intéresse pas du tout ! Trop froid ! Pas intéressant ! Mais le cabinet s'est dit que j'allais peut être correspondre à un autre schéma ! C'était pour moi comme une histoire de fou qui allait durer trois/quatre mois, pas

plus ! Mais à 26 ans, je suis devenu directeur pour la France... Chaque fois que je voulais m'en aller, je suis passé à une étape au dessus, cela a duré jusqu'à me retraite, il y a cinq ans ! Fin 2002, j'ai créé une Société sur les fondations d'une société déjà existante depuis 1986, mais qui était en sommeil... Donc, il y a six ans, je me suis lancé accompagné par des directeurs généraux et des conseils de direction. Mais je me limite... je ne travaille que quatre ou cinq jours par semaine. Bref, je fais ce qui me plait !».

Un directeur et consultant d'un cabinet de recrutement spécialisé dans le recrutement pour les Start-up, raconte aussi leurs débuts : « Je suis bordelais et œnologue. J'ai donc travaillé comme tel pendant cinq ans dans un groupe de grande distribution. Ce que l'on peut déjà considérer comme un premier dérapage, car c'était plus un poste concernant les achats et le marketing. Après avoir quitter le groupe, suite à une restructuration, j'ai recherché du travail. Très vite j'ai eu des pistes ouvertes en grande distribution. Un jour, je suis entré dans un cabinet de recrutement et ils m'ont dit qu'ils souhaitaient recruter quelqu'un qui connaisse bien la grande distribution. « Alors parlez-nous de votre précédent métier », m'ont-ils demandé ! Cinq ou six heures après, j'avais signé un contrat pour m'occuper d'un secteur de la distribution. Détail non négligeable, ce secteur paye très bien puisque l'on m'a proposé le double du salaire de Bordeaux ! Aujourd'hui ça fait 20 ans que je suis dans le métier. J'ai créé mon cabinet pour m'occuper de start-up des métiers du Web. Finalement je ne suis pas si éloigné de mon métier d'origine ! Pour faire un bon vin, il faut aussi une bonne matière première ! On ne fait un bon vin que si on soigne bien la vigne ! Mais c'est beaucoup une question d'homme. La différence est là ! On va retrouver la patte de l'expert mais aussi celle d'une équipe ! Le maître de culture compte, comme le maître de chais. Un œnologue c'est un ingénieur agricole en élaboration de vins, plutôt curieux de nouvelles technologies ! Quand le web est arrivé, je fus l'un des premiers à signer avec Monster, Job pilot. Mon patron m'avait dit à l'époque, ça ne marchera jamais. J'ai créé ma société en juin 2000, en pleine période de crise de la bulle Internet. Jusqu'ici, je n'ai jamais passé d'annonce papier. Avec le Web 2.0 on a commencé à s'intéresser à LinkedIn, Viadeo. Nous essayons des choses, nous avons vraiment été les pionniers du recrutement de Web 2.0 en France. Nous avons contribué à tester des formules qui marchent, à en parler, échanger avec les autres professionnels. Aujourd'hui le recrutement sur le web 2.0, c'est l'utilisation des réseaux sociaux de manière professionnelle. Nous nous servons de Facebook et de Twitter dans une stratégie d'animation de communauté et de communication. »

Pour un consultant, la question des études et de la différence entre **commerciaux** et **psychologues de formation** n'est pas si évidente que cela : « Ecole de commerce, ingénieur, profil sciences humaines, ressources humaines, psychologue du travail ... Même ceux qui n'ont pas fait une école de commerce mais qui ont fait beaucoup d'intérim ont leur place. Tout cela n'est pas si important ! Certes, on retrouve des ingénieurs, des commerciaux, des spécialistes des ressources humaines ... On retrouve un peu tous les profils mais c'est ce qui est intéressant, car ils offrent des prestations différentes... Moi, je suis peut-être un peu **plus orienté commerce**. Je vais me poser la question de la **rentabilité** pour le cabinet. Je ne suis pas dans la même logique que le psychologue d'entreprise qui ne va pas se sentir concerné par ce type de problématique ! Si l'on peut mixer les deux, c'est le mieux ! En même temps le **psychologue**, ou le spécialiste des ressources humaines peut être un outplacer, c'est une personne qui sera plus concerné par l'**humain**, la **réflexion**, la **compréhension**. Alors que la personne de formation commerciale ira chercher des clients, prospecter, créer des liens, négocier et dénicher le candidat ! Elle pourra même « vendre » le poste au candidat ! C'est aussi une histoire de séduction. Le consultant est un séducteur. Mais, sachant qu'il ne faut jamais survendre, ce n'est jamais une bonne option. Quand le poste ou son environnement n'est pas idéal, il faut le vendre avec ses défauts. »

Plusieurs profils en ressortent. On distingue d'abord ceux qui ont une formation commerciale. Ensuite, ceux qui ont longtemps travaillé en entreprise, dans différents secteurs et niveaux hiérarchiques, acquis au fil des années expériences et savoirs sur le monde de l'entreprise et peuvent se reconvertir dans le recrutement. Ceux qui ont un profil de psychologue et enfin, ceux qui possèdent une formation en ressources humaines et viennent très logiquement dans le recrutement dès la fin de leurs études. Mais on ne peut, en aucun cas, en tirer de généralité. Chaque chasseur possède une formation et un parcours professionnel qui lui est propre. Cependant, on observe une tendance pour les nouvelles générations : les cabinets de chasse recherchent de jeunes recrues qui ont plus un profil commercial ou RH.

La dichotomie existe cependant entre consultants (anciens salariés d'entreprises reconvertis dans le conseil en recrutement) et chargés de recherche (par son expérience et son mérite professionnel promu consultant junior puis consultant) : « Il y a deux options possibles. Soit une personne performante dans une entreprise passe par différentes expériences, lui donnant alors une bonne vision d'un secteur professionnel donné. Elle comprend comment fonctionnent ses acteurs, ses différentes activités et fonctions, si bien que le jour où elle le

souhaite, elle pourra la quitter pour monter sa propre entreprise. Elle se sera constituée un carnet d'adresses durant ses précédentes activités. Comme elle est connue dans le milieu, l'on pourra faire appel à ses services. Pour du recrutement uniquement, elle se fera aider par un chargé de recherche. Un consultant et un chargé de recherche peuvent, en effet, s'unir pour concrétiser la prestation. Ce type d'association offre une vraie valeur ajoutée. Quand est auditionné un candidat, il est très vite cerné. La question posée alors, possède-t-il le langage du secteur professionnel ? Soit, une personne va commencer son activité professionnelle comme chargé de recherche dans un cabinet, et après avoir fait ses preuves, elle va devenir consultant, riche de ses expériences et de ses aptitudes à offrir du conseil. Dans ces deux parcours types pour devenir recruteur, on peut dire que je suis un peu au milieu du gué » avoue l'un d'eux.

C'est une expérience assez rare dans ce milieu. Dans les très grands cabinets de chasse, un chargé de recherche devient rarement consultant par promotion interne. Il doit alors tenter sa chance dans un cabinet moins haut de gamme ou reprendre ses études pour valider un Master en Commerce ou Ressources humaines. Une consultante, qui a fait ses études à Sciences Po, a connu sa première expérience de chasseur de tête en tant que chargée de recherche pendant deux années, puis, ce n'est qu'ensuite qu'elle est devenue consultante junior (sans prospection). « Cela s'est fait un peu au hasard, sur le tas, épaulé par un consultant senior ! » dit-elle.

Le métier de chasseur de tête ne s'apprend pas dans les livres. Certes une formation tournée vers le monde l'entreprise, comme les écoles de commerces avec souvent une spécialisation en management ou en ressources humaines auparavant (qui intègre des modules sur le thème du recrutement et des stages en entreprises) permet de faciliter le travail des futurs consultants qui arrivent en cabinet. Une chose est sûre, aucun diplôme, aussi prestigieux soit-il, ne remplacera l'expérience professionnelle acquise au fil des années. On ne naît pas chasseur de tête ou consultant, on le devient par l'acquisition de savoirs faire tout au long de son parcours professionnel.

c) Caractéristiques des chasseurs de tête

Un chasseur de tête est un consultant en recrutement, chargé de trouver des personnes à haut potentiel, par la méthode de l'approche directe (jamais par annonce). D'après Philippe Haustête, un chasseur est souvent un homme ayant eu une expérience antérieure de l'entreprise, notamment dans le management, avant de travailler comme chasseur. Il a entre trente-cinq et cinquante-cinq ans et possède une formation supérieure. Il est doué d'un grand professionnalisme et possède une culture économique considérable et un flair remarquable. Ce sont des personnes capables d'allier méthodologie, rigueur, curiosité, créativité, honnêteté et douées d'un mécanisme intellectuel performant, pour parvenir à un jugement rapide et sûr. P. Haustête précise que la responsabilité d'un chasseur de tête est considérable, qu'elle engage non seulement son avenir mais aussi l'avenir du client (son entreprise) et celui du candidat.

C'est un métier difficile et à forte responsabilité où seuls réussissent les personnes réellement sérieuses et très professionnelles qui s'y investissent énormément. La profession s'autogère elle-même par l'intermédiaire d'un syndicat ou d'associations. En cas de problème grave ou de faute, comme un manquement à la déontologie, ces organismes peuvent décider d'exclure le cabinet du syndicat ou de l'association. A l'heure actuelle, il n'existe aucun enseignement professionnel reconnu et établi formant directement au métier de chasseur de tête ou de consultant en recrutement. Rien, non plus, n'encadre officiellement la profession. Aucun cabinet ou consultant n'est obligé de s'inscrire au SYNTEC ou de faire partie d'une association. Nombreux cabinets exercent hors du syndicat pour garder leur autonomie et leur liberté, ce qui n'enlève rien à leur professionnalisme. Pour Philippe Haustête, l'existence d'un organe d'encadrement de la profession, s'il permettrait d'offrir une garantie de qualité aux clients, n'irait pas, néanmoins, sans poser certains problèmes en imposant un cadre trop rigide, qui risquerait d'enlever toute flexibilité ou réactivité, ce qui est une des caractéristiques principales de ce secteur d'activité. Il le dit lui-même : « Bien recruter c'est un savoir faire qui ne résulte pas de la connaissance théorique acquise sur les bancs de l'école ou de l'Université. La formation se fait « sur le tas », et c'est l'expérience et le transfert de connaissances au sein d'un cabinet qui feront, progressivement, l'expertise du professionnel en recrutement. L'absence de formation et de diplôme pour le métier prive celui-ci d'une reconnaissance statutaire qui serait certainement à son avantage ». L'encadrement pourrait

aussi limiter les nombreux abus de certains, peu soucieux d'une certaine morale et éthique professionnelle, mais intéressés uniquement par le côté financier de l'opération.

Selon Catherine Euvrard, c'est une profession dans laquelle le « sens de l'humain » est primordial. **La chasse de tête est tout sauf une science exacte.** Elle va plus loin en disant qu'un cabinet de chasse de tête ne serait pas très loin d'un cabinet de psychanalyse. De nombreux entretiens se finissent en séance de thérapie conjugale ou familiale... La chasse de tête de haut niveau reste encore un monde d'hommes mais de plus en plus de jeunes femmes percent peu à peu dans ce secteur.

La discrétion est la base même du travail de chasseur de tête. La chasse est une histoire de réseau. Ils se retrouvent souvent dans des lieux privilégiés : banquets, séminaires, congrès. Autrefois considérés comme des lieux de débauche par les grandes entreprises. Aujourd'hui celles-ci leur conseillent de s'y rendre car il faut se montrer ! L'un des jeux favori des acteurs de ce secteur est de comptabiliser qui aura rencontré le plus de monde, donné et reçu le plus de cartes de visite. Comme le rappelle J.C. Lasanté, les patrons, doués d'une certaine intelligence, se disent « qu'on ne retient pas un collaborateur contre son gré et qu'un recruteur peut être bien utile quand on sait s'en servir »²⁵.

Lors des premières années de son lancement, un cabinet vit toujours une période délicate et périlleuse tant au niveau de l'apport de clients et de la population de candidats, qu'au niveau de sa notoriété et de son sérieux. Tout est à construire. Après plusieurs années de pratique, le cabinet disposera de son propre réseau, constitué de relations professionnelles : banquiers d'affaires, avocats, experts-comptables, ingénieurs-conseils, journalistes ... Ainsi il aura constitué un vivier composé de professionnels libéraux et de salariés d'entreprises qui seront autant de sources d'informations sur plusieurs secteurs d'activités, le marché de l'emploi, les compétences techniques d'un poste très ciblé. Chaque candidature non retenue par les clients s'ajoutera également au fil des années dans les dossiers du cabinet.

Catherine Euvrard dit s'appuyer sur l'importance des rapports humains souvent négligés au profit de la productivité. Elle conçoit la chasse de tête comme un métier au cœur des rapports humains et de la psychologie. Il ne faut jamais perdre de vue cet état d'esprit. Derrière un CV, aussi brillant soit-il, il existe avant tout une personne.

²⁵ J.C. Lasanté et B. Lalanne, *Attention, chasseurs de têtes !*, bourdin éditeur, 2005, p 17.

Philippe Haustête parle d'un métier passionnant mais difficile, où le chasseur est prié par ses clients, pendant toute sa carrière, de faire « des mariages économiques heureux mais sans droit au divorce²⁶ ». L'une des difficultés du métier est de travailler et d'évaluer la dimension « business » et la dimension « humaine » du candidat. Le chasseur doit savoir jongler constamment entre ces deux registres : commercial / psychologique. C'est cette combinaison réussie qui fait la qualité et la valeur ajoutée par les services d'un consultant. C'est un métier ingrat, aucune erreur n'est permise. Une seule indiscretion et la réputation d'un chasseur est mise à mal. Parallèlement, le métier fascine par le pouvoir de conseiller les plus grands décideurs. J.C. Lasanté avoue qu'une partie du milieu a privilégié les apparences au détriment de clients parfois trop confiants. Il met en garde également les entreprises contre des propositions mirifiques qui ne sont en rien une garantie du sérieux d'un consultant. Des exemples de pratiques douteuses ne manquent pas : « *Trouve-moi un candidat, que je puisse dire au client qu'on en a vu plusieurs, mais qu'ils ont refusé ... Sois sympa, donne-moi les coordonnées de celui à qui tu as téléphoné hier* ». Les consultants ont une fâcheuse tendance à déléguer au chargé de recherche les tâches délicates, comme les réponses négatives : « *Ce candidat, c'est toi qui l'as trouvé, débrouille-toi avec lui, dis-lui qu'il est trop cher, ça le flattera* ». Certains cabinets n'hésitent pas à recevoir un candidat, même hors cible, pour faire connaissance et permettre d'ajouter un nouveau CV dans leur base de données. D'autres vont plus loin et passent des annonces fictives en vue de réalimenter en continu la CV-thèque du cabinet. Il est avéré que des consultants peu scrupuleux traitent des candidats comme des numéros sans penser une seule seconde qu'un candidat pourra peut-être devenir un jour un client ! De petits mensonges sont parfois pratiqués face au candidat après le refus d'un client. Pendant longtemps, le métier de chasseur de tête est resté secret et dans l'ombre en France. Jackie Tod l'ancien président d'Aprocerd déclare : « *C'est un métier qui est resté trop longtemps discret sans communiquer dans la presse. Il ne faut pas croire que ce soit un métier d'amateur ; la méthodologie est rigoureuse et stricte Nous ne passons pas notre temps en cocktails et dîners en ville*²⁷ ... ».

D'un côté, le chasseur est le conseil personnel de son client, de l'autre, il a un rôle de mentor ou de coach pour le candidat. Dans son article: « *Les nouvelles proies des chasseurs de têtes*²⁸ », publié en 2000, Véronique Yvernault observe un changement de tendance. Certains

²⁶ J.C. Lasanté et B. Lalanne, *Attention, chasseurs de têtes !*, bourdin éditeur, 2005, p 37.

²⁷ M. Labeille, *Tous les secrets d'un conseil en recrutement*, Paris, 2002, p 12.

²⁸ http://www.lexpress.fr/informations/les-nouvelles-proies-des-chasseurs-de-tetes_636792.html

chasseurs intègrent désormais des experts en technologie de pointe, des cadres de middle management comme des candidats plus aguerris de par leurs méthodes de travail. Une candidate confie : « Etre contacté par un Chasseur est valorisant ... on se sent en position de force ». Un candidat, ayant à son actif, une trentaine d'entretiens avec des chasseurs déclare : « Tous les deux ans, en moyenne, je suis contacté pour un nouveau poste ». Un consultant affirme que si une entreprise fait appel aux services de cabinets de chasse « ce n'est plus une question de snobisme, mais de rareté des candidats ciblés ».

En 2007, André Mora²⁹ confie que quelques chasseurs de tête commencent à avoir des sueurs froides. Les rares candidats, dans certains secteurs d'activité très précis, commencent à faire la loi. La profession parle de *candidats hooligans* ne prenant plus la peine de décommander leur rendez-vous, envoyant sans aucun complexe une lettre de démission à leur employeur accompagnée une proposition d'embauche pour faire grimper leur salaire. Les candidats sont perçus aujourd'hui comme des êtres volatiles. Les rapports de forces se sont inversés. Aujourd'hui certains candidats mènent la vie dure aux chasseurs. Les *jeunes loups* demandent de plus en plus un travail intéressant car ils recherchent un sens à leur vie professionnelle. Pour le directeur général du cabinet Ivy Executive Search l'expression *chasseur de tête* est trop agressive, voire guerrière. Il préfère parler de **chasseur de talent**, sous l'angle du conseil, qu'il baptise « d'Executive Search » soit le « *conseil en recrutement de cadres dirigeants*³⁰ ». Le métier n'est pas uniquement de changer des têtes, à droite et à gauche, entre les entreprises, il intègre un vrai travail de conseil en entreprise pour identifier et séduire puis convaincre la personne que l'on considère la mieux adaptée pour le poste à pourvoir. Le directeur d'un cabinet de chasseurs de tête parisien, Olivier de Preville³¹, préfère, lui, employer le terme de **chasseur de rêve**. Le chasseur de tête n'est pas qu'un simple rabatteur mais apporte une valeur ajoutée à l'entreprise en parvenant à trouver le bon candidat. Catherine Euvrard en créant CE Consultant a fait le choix d'être généraliste, qui est pour elle un gage de liberté et de diversité des missions. Avant chacune des missions, elle en fait une étude minutieuse avec le client. « Les petites annonces dans la presse, il est facile d'en passer une, il est plus difficile de gérer la sélection. A chacun son métier³² ».

²⁹ http://www.newzy.fr/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=1775

³⁰ P. Aussure, *Secret de chasse : conseil pour réussir votre carrière*, Maxima, Paris, 2007, p 7.

³¹ O. de Preville, *Chasseur de Tête, Chasseur de Rêves*, Société des Ecrivains, Paris, 2008.

³² Catherine Euvrard, *En avoir ou non ...*, p93.

d) Représentation sociale des chasseurs de tête

L'image est du chasseur de tête est très ambivalente : elle va d'une image très valorisante poussée par la chasse à un haut niveau, qui recrute de grands dirigeants et induit secret, prestige, fréquentation des hautes sphères à celle de l'usurpateur, empressé de gagner rapidement un gain important, sans trop se préoccuper des conséquences, dont les qualités sont l'arrogance, le snobisme, la frime ...

- Image positive :

Le métier de chasseur est exigeant. Il s'agit de **créer le désir** chez les candidats et cela demande un esprit imaginatif. Certains cabinets de conseil en organisation considèrent « la chasse de tête comme *un sport dangereux* par son image : les collaborateurs qui veulent s'y essayer sont priés d'aller le faire à l'extérieur, sous leur propre enseigne³³ ». *La Chasse au grand gibier est un sport de longue patience.*³⁴ Il faut dénicher "*the right man at the right place*".³⁵ Un bon chasseur de tête doit disposer lui aussi « naturellement » de ces qualités : large réseau, être idéalement pourvue d'intuition, de perspicacité, de sens de l'écoute, de bienveillance, de discrétion, de rigueur, de méthode, de ténacité, de courage, de loyauté, et de résistance au stress et à la frustration. Catherine Euvrard voit la chasse de tête comme une technique et un art. Le métier de Chasseur est celui d'un musicien devant interpréter une partition où l'inventivité et la créativité ne vont pas sans une grande rigueur professionnelle. « Le rôle du chasseur de tête n'est pas de recruter mais de prospecter, de repérer les cadres convoités. »³⁶ Le principe de la chasse réclame une grande expérience dans le recrutement et une bonne connaissance des entreprises. Le métier dépend beaucoup de la conjoncture économique et est fortement liée à la santé des entreprises. Un bon chasseur est quelqu'un qui sait faire preuve d'une grande ouverture d'esprit et d'inventivité pour s'adapter à un monde en pleine mutation. Pour un chargé de recherche « C'est un métier prestigieux ».

- Image négative :

Depuis leur naissance, les cabinets de recrutement se sont multipliés. Beaucoup se sont engouffrés dans cette brèche sans vraiment en connaître les spécificités. Pratiquant des honoraires très libres ou élastiques, ces cabinets commencent à faire des émules dans la

³³ J.C. Lasanté et B. Lalanne, *Attention, chasseurs de têtes !*, bourdin éditeur, 2005, p 11.

³⁴ J.C. Lasanté et B. Lalanne, *Attention, chasseurs de têtes !*, bourdin éditeur, 2005, p 28.

³⁵ Catherine Euvrard, *En avoir ou non ...*, p 138.

³⁶ Catherine Euvrard, *En avoir ou non ...*, p 117.

profession et veulent gagner en crédibilité. La *contingency* est fortement réprouvée par le syndicat des professionnels du recrutement, le SYNTEC : « C'est la course au résultat. Pour toucher l'intégralité de leurs honoraires, ces cabinets doivent pousser le client jusqu'à l'embauche et de préférence rapidement »³⁷. Ce type de pratique a de lourdes répercussions sur la réputation de la profession créant la confusion et détériorant leur image. Les chasseurs de tête sérieux n'ont rien à voir avec ce genre d'individus et ces pratiques douteuses.

Un chasseur de tête répond à la question de l'image : « Je pense qu'il y a beaucoup de gens qui n'y ont pas leur place, car il manque d'humilité ! Ils sont trop arrogants ! C'est comme un caissier de banque qui croit qu'il est riche car il touche des billets de banque ! Vous avez des banquiers qui sont comme ça, ils plastronnent dans des salons alors qu'ils ne sont rien ! Il y a beaucoup de chasseurs de tête qui pensent comme cela parce qu'on leur donne de gros mandats, de grosses missions ! On oublie vite que c'est un métier hasardeux, difficile, aléatoire, qui demande de l'humilité où tout est à reconstruire à chaque fois ! Le jour où l'on se prend pour quelqu'un, on est mort ! C'est comme pour être un bon Ministre ! Il ne faut pas se prendre pour un Ministre ! Un chasseur de tête, c'est quelqu'un qui a un mandat temporaire. Il se sent important car il a une grande responsabilité, mais seulement sur un temps donné ! Il faut se comporter comme un conseiller humble et vertueux ! »

Pour un autre consultant : « La chasse de tête, c'est une méthode « chère, élitiste, discriminante ». Une responsable du pôle recrutement au sein d'un cabinet affirme : « Les candidats, une fois approchés par un chasseur, prennent la grosse tête ! ». Une DRH va dans le même sens : « Les Chasseurs sont prétentieux et snobs, ils se prennent pour le haut du gratin, tout ça, parce qu'ils recrutent des personnes à forte responsabilité ».

Un directeur et consultant d'un cabinet spécialisé dans le recrutement de start-up : « Je n'aime pas la représentation véhiculée par ce métier. On est en premier lieu un cabinet de conseil, il n'y a pas plus de noblesse à recruter un VIP marketing d'une prestigieuse société qu'à effectuer un recrutement plus modeste ! Des postes, oui, il en existe beaucoup à combler ! Mais il faut vraiment creuser notre réseau pour trouver le bon candidat, c'est cela la chasse de tête... ». Cependant, deux chargées de recherche d'un cabinet de chasse n'ont pas la même approche : « N'est pas chasseur celui qui ne fait pas d'approche directe ! » Certains ont eu le malheur de faire évoluer leur méthode en adoptant une méthode mixte (chasse et annonce) en fonction des profils ». Dans une émission télévisée, « *Réseaux, privilèges, écoles : les secrets*

³⁷ J.C. Lasanté et B. Lalanne, *Attention, chasseurs de têtes !*, bourdin éditeur, 2005, p 21.

de réussite sur M6, un journaliste cependant présente un cabinet adoptant une méthode mixte comme un cabinet de chasse. L'interviewé dit lui-même : « Pour moi, ce n'est pas une méthode mais un ensemble de moyens. La meilleure des méthodes c'est de ne pas penser qu'il y a une méthode pour exercer le métier de chasseur de tête ou de recruteur ! Un grand classique, c'est de demander si c'est un recrutement par chasse ou par annonce. Pour moi c'est une hérésie totale ! Le besoin du client est primordial ! Le job du Cabinet, c'est de mettre un maximum de moyens pour que le poste soit pourvu avec le(a) candidat(e) qui lui correspond le mieux et dans les meilleurs délais ! »

e) Leurs activités

Un consultant raconte ainsi une de ses journées : « Je commence vers neuf heures, sauf s'il y a un petit-déjeuner d'affaire ou une rencontre avec un client. Les rendez-vous avec les candidats se situent souvent le midi et le soir s'ils travaillent ! Donc un chasseur de tête doit s'adapter à ces horaires. Le soir, c'est aussi un autre moment où l'on téléphone beaucoup, je peux terminer ma journée à vingt et une heure trente ! Après cette heure, cela devient très déplacé de téléphoner ! Ce sont surtout des personnes que l'on appelle après vingt heures, c'est souvent des rendez-vous téléphoniques. Donc il ne faut pas faire de bêtises avec des professionnels lorsqu'ils sont en mode « pause ». Nous effectuons aussi une veille sur ce qui se passe sur le marché, donc je consulte les médias, je prends connaissance des informations sur mon secteur par la presse spécialisée ! Pour la banque c'est eFinancialCareers, ce sont des références en tout cas ! Pour l'industrie, je vais aller sur le site d'Usine Nouvelle... Il existe également une liste de sites d'emplois généraliste, mais aussi par secteur d'activités. On en trouve vraiment beaucoup ! On observe aussi les mouvements, les offres d'emploi, ceux qui recrutent en ce moment, sur quels postes, qui est muté à telle fonction, qui part de l'entreprise ! Ce sont des vases communicants ! Ensuite je contacte des candidats que je connais et qui sont une vraie source d'information sur le métier, sur les mouvements... Si je prends le secteur de la Banque/Finance, le type de profils que je recherche sont des banquiers d'affaires ou de banques privées, des managers, des gestionnaires de fortunes, voilà la cible pour qui je travaille ! Dans un premier temps, je discute à bâtons rompus avec mon interlocuteur et ce n'est qu'ensuite, que je lui demande comment cela se passe dans son entreprise, s'il est satisfait, s'il y a des mouvements, s'il a des informations sur d'autres entreprises. On fait jouer les réseaux, sachant qu'implicitement quand on appelle, on fait un état des lieux pour vérifier s'il existe des opportunités. Et c'est pour cela aussi que l'on vous répond car votre interlocuteur aimerait bien un jour en retirer un bénéfice et monter d'un cran

son niveau de salaire ! Je procède de même avec les entreprises ou les banques pour en savoir un peu plus... c'est de la prospection ! Entre midi et deux, je rencontre un ou deux candidats. Là aussi c'est une source d'information. Si je les reçois c'est qu'un besoin s'est manifesté et sur lequel je suis mandaté ; ensuite je déjeune ou fait les deux en même temps ! L'après-midi peut être consacré à des dossiers, des comptes rendus d'entretien que je vais présenter à mes clients, ou vérifier ma base de données et l'optimiser, voir si je ne peux pas capter des candidats supplémentaires correspondants aux besoins de nos clients ou du moins qui pourraient avoir un potentiel pour des clients que j'aimerais contacter... Vers dix-huit heures, j'ai d'autres entretiens de un à deux, et à dix-neuf heures trente, je reprends des contacts téléphoniques. Ce n'est que vers vingt heures que, soit, je me rends à un Cocktail, soit, je termine ma journée professionnelle ! »

Pour un autre chasseur de tête, ses journées riment avec : « Interviews, prise de références, rapports pour des missions en cours, beaucoup de promotion pour voir des gens et les intéresser. La promotion est très difficile dans ce métier ! C'est comme celle d'un cardiologue, ce n'est que si vous avez une crise cardiaque que allez le voir ! La publicité de l'aspirine est du même ordre ! Si vous n'avez pas mal à la tête cela n'a pas beaucoup d'intérêt ! Il faut à la fois connaître les gens et les choses qui les intéressent, être sur leurs traces, leur envoyer des cartes de vœux, bref susciter leur intérêt ! Un consultant classique, un chasseur de tête va interviewer deux à quatre candidats par jour lors de petits déjeuners quand les gens ne sont pas disponibles... Lorsque leur emploi du temps est vraiment très serré, c'est vers huit/huit-heure trente, autour de croissants dans un hôtel. Mes journées sont découpées entre une partie promotion, une partie mission et une autre administrative.».

La remise en question est un vrai atout dans le métier. Il faut savoir admettre que l'on a pu se tromper sur telle ou telle mission. Cela montre que c'est un métier humain et que l'on peut corriger les choses pour l'avenir.

f) Leurs Candidats

La première génération compte les **surdiplômés**. Dans les années soixante, le vivier des chasseurs de têtes se limitait aux diplômés de grandes Universités américaines ou de grandes écoles françaises, possédant couramment la langue anglaise et donc prêts à intégrer une entreprise américaine dont la filiale était en France.

Dans la seconde génération, se mêlent des **profils plus divers**. La mobilité géographique peut être envisagée (expatriation) mais pas nécessairement grâce aux nouvelles Technologies de

l'Information qui facilitent toujours plus les échanges quelles que soient les latitudes. Les chasseurs manquent de profils à haut potentiel et se sont rabattus sur des profils plus divers avec une recrudescence d'Experts. Le temps des recrutements massif des diplômés d'HEC ou autre Grande Ecole est terminé. La recherche de l'épanouissement personnel inverse la balance, au même titre que des raisons d'ordre familiales. Les entreprises se tournent vers des candidats au profil universitaire et plus âgés. Le meilleur candidat est celui qui parvient à s'adapter dans un univers en perpétuel bouleversement. Il peut arriver qu'une mission échoue, bien qu'un candidat convienne parfaitement à la demande (expériences et références). Le facteur humain ne peut pas toujours être complètement appréhendé et il existe toujours une part d'imprévisible.

Un **bon candidat** c'est quelqu'un qui sait mettre en avant et valoriser ses expériences même sans rapport direct avec le poste proposé. Il doit « être positif sans outrecuidance, aller de l'avant sans dépasser les bornes... telles sont les vertus essentielles pour faire un bon « chassé »³⁸. Pour certains, le seul fait d'avoir été distingué les posent à sur-exagérer leurs prétentions salariales. Il faut, pour avancer, se donner les moyens d'atteindre ses objectifs, car « qui n'ose rien n'a rien », valoriser ses expériences qu'elles soient bonnes ou mauvaises, toujours mettre en avant ses points positifs et non ses faiblesses, car c'est toujours le plus attractifs des candidats qui sera retenu. Le candidat doit trouver un équilibre entre montrer son bon côté sans en faire trop et être sincère sur ses faiblesses sans se dévaloriser.

Les jeunes cadres diplômés, à fort potentiel, sont appelés les *jeunes loups*. Ils ont moyenne vingt-huit/trente ans, souvent une double formation et parlent couramment plusieurs langues. Ils sont experts dans un domaine professionnel spécifique, car ils ont souvent vécu des expériences professionnelles à l'étranger. Souvent se sont d'anciens élèves, brillants, travailleurs, parfaitement adaptés au moule de l'enseignement français. D'ailleurs, leur environnement familial a toujours accordé beaucoup d'importance aux études. Ils sont souvent plus pressés d'entrer dans la vie active que leurs aînés mais beaucoup ont choisi de faire leur dernière année en entreprise (césure, alternance) ce qui est une pratique venue des USA qui se généralise maintenant en France. Cette méthode permet de mettre un pied dans l'entreprise et de nouer des liens avec des collaborateurs ou personnes de même écoles ou disciplines pour, à terme, élargir leur réseau. Les plus clairvoyants et intelligents ont effectué

³⁸ Catherine Euvrard, En avoir ou non ... p 87.

des stages au bas de l'échelle : vente à domicile... sans aucun traitement de faveur car ils ne conçoivent pas de faire carrière dans un secteur d'activité sans être reconnus par la base. Ils pensent que les meilleurs patrons sont toujours ceux qui ont une expérience de terrain. Les *jeunes loups* recherchent de plus en plus du sens dans leur vie professionnelle. Ils veulent une expérience enrichissante et aussi une meilleure qualité de vie. La rémunération n'est pas l'unique source de motivation de cette catégorie. Certains préfèrent avoir un salaire moindre en échange d'un après-midi libre par semaine, ou avoir moins de contraintes et plus de liberté et d'autonomie ... Ce comportement est dû, en partie, par une recherche d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle mais aussi témoigne d'une perte de confiance dans les entreprises.

La population privilégiée par les chasseurs est principalement composée de dirigeants, managers, cadres, directeur, PDG de haut niveau. Les chasseurs de tête s'intéressent plus aux élites économiques, *business élites*, et aux élites patronales. Des chercheurs se sont intéressés sur la manière de leur recrutement. En France, la sélection des élites se joue d'abord sur le plan de la formation puis vient le niveau professionnel. Ezra Suleiman dans son ouvrage : « *Le recrutement des élites en Europe* » souligne l'originalité française où une partie de l'institution scolaire a été créée seulement dans le but de former les futurs serviteurs de l'état. L'Ecole Nationale d'Administration/ENA est une *machine à classer*. Des nombreuses grandes écoles françaises ont vocation à former les futurs hauts fonctionnaires de l'Etat comme l'Ecole Nationale d'Administration/ENA, où se retrouvent aujourd'hui un formidable *vivier* de futurs dirigeants. Elle est devenue une vraie *Business School*, où sévit une pratique bien particulière, qui s'appelle, dans leur langage, *pantoufler*, à savoir quitter le secteur public pour travailler dans le secteur privé. Il existerait une forte homogénéité car toutes les élites descendent toutes des mêmes grandes écoles. La France valorise en grande partie la réussite scolaire, par la détention de diplômes, le passage dans certaines grandes écoles (Mines, Ponts et Chaussée, Polytechnique, Central, HEC, ENA ...). E.Suleiman parle de « tyrannie » pour illustrer l'importance exagérée accordée au diplôme, notamment celle du diplôme initial qui scelle dès l'adolescence le futur professionnel : classes préparatoires puis réussite d'un concours pour intégrer une Grande Ecole. Michael Bauer et Bénédicte Bertin-Mouroit s'interrogent sur les conditions de formation des dirigeants d'entreprise et la difficulté des entreprises françaises à en produire une autorité légitime et souligne le poids du diplôme en France.

Au contraire, en Allemagne, la formation théorique dans l'enseignement supérieur mêlé de l'apprentissage en entreprise est privilégiée. Cet aller/retour est une pratique courante. Si le patron français arrive directement au sommet de la hiérarchie de l'entreprise, son homologue allemand, lui, passe plus de temps dans l'entreprise y compris à sa base, avant de passer à des fonctions de direction. Le système méritocratique français prônant l'égalité des chances (où en réalité tout est presque joué à l'entrée sur sélection des prépas puis des grandes écoles) semble plus injuste que le système allemand qui se montre au contraire plus ouvert, moins figé et plus juste. Le modèle républicain français privilégie les grandes écoles en sur-sélectionnant ses élèves, face à au modèle allemand où un *bon Président Directeur Général /PDG* provient principalement d'une formation professionnelle supérieure adaptée à son activité. Entré tôt en entreprise, il a pu en gravir les échelons successifs, par son mérite professionnel et acquérir ainsi la reconnaissance de ses pairs et une expérience diversifiée. Le « *modèle allemand*³⁹ » laisse plus de place à l'expérience et au mérite professionnel contrairement au model français où tout semble être joué d'avance court-circuitant les échelons hiérarchiques pour atteindre le sommet par une filière tracé d'avance.

e) Leurs clients

Les clients des chasseurs de tête sont souvent de grandes entreprises françaises. Elles sont très exigeantes, veulent des résultats rapides et ne réalisent souvent pas le travail nécessaire et occasionné pour une seule mission. Une entreprise client fait appel à un chasseur en vue d'une création de poste, du développement de l'entreprise qui nécessite de nouveaux collaborateurs, d'un départ à la retraite, pour un poste de management de transition pendant le redressement d'une activité face à une fusion ou un rachat. Le profil type est une personne hyper-rationnelle, capable de redresser l'entreprise, de prendre de lourdes décisions, de réduire les effectifs et de réduire les coûts. Les missions confiées aux chasseurs sont souvent des plus délicates car les entreprises sous-traitent le recrutement de profils particulièrement atypiques. En France, arrivent également de nouveaux postes à pourvoir comme des administrateurs pour de grands groupes internationaux à savoir une personne indépendante chargée du contrôle des comptes des entreprises pour les fonds de pensions américains. Beaucoup de clients veulent de futurs collaborateurs leur ressemblant. De grands dirigeants, anciens élèves des Grandes Ecoles préfèrent recruter parmi leurs anciens membres, sélectionnant selon leur

³⁹ Joly H., Les études sur le recrutement du patronat : une tentative de bilan critique, *Sociétés contemporaines* 2007/04, n° 68, p. 133-154

image en fonction de leurs origines, motivations et valeurs. Toutes les grandes écoles défendent leur culture maison et leur territoire : Mines, Ponts, Telecom ... Le Président de Pechiney interpelle : « Comment un fauteuil aussi prestigieux pouvait-il échapper à un Mineur ? Plutôt le brûler que le céder à une puissance étrangère⁴⁰ ». Comme le rappelle J. C. Lansanté : « l'endogamie à la Française n'est pas la meilleure des armes dans une compétition ouverte à l'international⁴¹ ». Certains clients veulent embaucher des candidats identiques à leur anciens collaborateurs, d'autres demandent au Consultant un candidat parfait appelé souvent le *mouton à cinq pattes*. Catherine Euvrard parle « *d'effet moule* » qui consiste à vouloir recruter un clone, formaté à l'identique. C'est une sorte de réflexe qui consiste à préférer le même à l'autre, où règne l'entre soi cultivant une solidarité endogame. Le secteur privé est la chasse gardée des Polytechniciens et le secteur public celui des Enarques. On peut parler de reproduction sociale où les membres « s'auto-recrutent pour être certain de rester entre eux, de parler le même langage, d'avoir les mêmes références intellectuelles, les mêmes raisonnements, d'appartenir en quelque sorte à la même caste, qu'ils jugent supérieure⁴² ». Il ne s'agit pas de remettre en cause ni leur potentiel supérieur ni leur intelligence hors norme, mais juste de souligner leur manque de souplesse voire de bon sens et de simplicité. Un PDG demanda un jour à notre chasseur : « Cette fille est vraiment exceptionnelle, trouvez- moi la même... !⁴³ »

Pour C. Euvrard, un **chef d'entreprise autodidacte** aura tendance à rechercher des collaborateurs diplômés enfin de les faire valoir comme gage de qualité pour ses clients. Ils vont devenir sa carte de visite professionnelle. Le fait de recruter pour une équipe de haut niveau situe aussi l'entreprise à un haut niveau. Un autodidacte ayant réussi pleinement sa vie professionnelle sera salué par son génie et sa créativité mais il en sera toujours fragilisé et devra en permanence ne pas oublier de faire ses preuves ! Car l'absence de diplôme dans une société survalorisant l'obtention d'un diplôme, il a toujours la vie dure aux autodidactes.

Un consultant formule son point de vue : « La plupart des candidats ont entre trente et trente-huit ans jamais au-delà de cinquante-huit ans. L'avantage des gens âgés, c'est qu'ils partent très vite et que d'autres peuvent monter dans l'entreprise ! Le profil des candidats sont des diplômés des grandes écoles de commerce et d'ingénieurs. C'est très rare d'avoir des **autodidactes**. Le diplôme, je n'en fait pas un *recommandé* (une exigence). Il m'est arrivé de

⁴⁰ J.C. Lansanté et B. Lalanne, *Attention, chasseurs de têtes !*, bourdin éditeur, 2005, p 112.

⁴¹ J.C. Lansanté et B. Lalanne, *Attention, chasseurs de têtes !*, bourdin éditeur, 2005, p 112.

⁴² C. Euvrard, *En avoir ou non ...*, p50.

⁴³ C. Euvrard, *En avoir ou non ...*, p69.

recruter un type d'une école de commerce de Montréal qui dirigeait une grosse société. Mais pour nous, recruter sur diplôme, uniquement, est un système trop facile ... De notre point de vue et de par nos méthodes de travail, le diplôme ne compte pas ou plus. Au bout de vingt ou trente années d'expérience, ce qui compte, c'est le résultat des derniers jobs. Si le candidat a fait les Mines ou Polytechnique, tant mieux ! Mais moi, ce qui m'intéresse, c'est ce qu'il a fait durant ces trois dernières années professionnelles ! Dans l'évaluation, cela ne compte pas mais en réalité c'est 100% ! C'est ça le paradoxe ! Nos diplômes nous servent pour nos premiers jobs ! Mon Master of Business Administration/MBA ne m'a servi pour décrocher mes premiers jobs, après cela il ne m'a plus jamais servi ! » L'une de ses collaboratrices ajoute : « Aujourd'hui, c'est de plus en plus vrai. Tout le monde a fait des études et on ne peut plus se construire sans. Tout le monde est titulaire d'un Master, donc il faut se différencier pour être le ou la meilleur(e) par des atouts personnels et des expériences. »

f) Leurs méthodes

D'après Robert Ulman et Philippe Haustête, plusieurs étapes sont alors nécessaires pour concrétiser une mission de recrutement en Chasse de Tête. Il y a en premier lieu *l'étude du poste à pouvoir, la recherche, la sélection, la présentation et le suivi.*

- *L'étude du poste à pouvoir :*

La première prise de contact avec le client permet d'analyser ses besoins. Puis vient d'abord l'étude préliminaire pour acquérir une connaissance de la structure et des marchés. Sur le plan interne, avec l'aide du client, le consultant définit la culture d'entreprise (activité, métier, organisation, stratégie, politique, vocation, style, identité, culture, histoire). Le consultant doit aussi connaître l'entreprise de l'extérieur à savoir ses marchés, son environnement et sa concurrence. Suite à l'entretien avec le client, le consultant va définir les principales caractéristiques du poste à pourvoir (fonction, secteur, rémunération, niveau de responsabilité, degré de liberté, mission, objectifs, moyens financiers, résultats escomptés ...) et le profil du candidat idéal (formation, âge, origine, expérience, caractère, connaissances, qualités requises pour le poste). Dans le profil candidat, il est aussi question d'adéquation d'ordre humain avec l'entreprise. Tous ces éléments sont précieusement notés dans un dossier comprenant la culture d'entreprise et son contexte de travail, le profil de poste à pourvoir, et le profil du candidat. Ce document est fondamental, il sert de référence permanente, reprenant les points clés de la mission.

- *La recherche :*

Un cabinet de chasse joue un rôle actif, il va au devant des candidats potentiels. La recherche débute par l'élaboration d'une stratégie de recherche (moyen à mettre en œuvre, objectifs définis, comment atteindre cette cible, où les trouver, secteur d'activité ...). A cette étape, le chargé de recherche a un rôle clé. Il met à jour la documentation et recherche un maximum d'information sur les hommes-clés de l'entreprise. La phase documentation permet de réunir le plus d'informations possibles. Elles viennent principalement des réseaux relationnels (clients, anciens candidats, amis ...) travaillant dans différents secteurs d'activités. C'est une excellente source d'information variée et actuelle. En dernier lieu, vient l'identification des candidats par différents canaux (Internet, réseaux sociaux professionnels (Viadeo, LinkedIn, Xing), annuaires professionnels, annuaires d'écoles, base de données du cabinet (dossier d'anciens candidats), relations professionnelles ou personnelles. Ses prises de contacts donnent énormément d'informations permettant d'identifier une première liste de candidats potentiels. Une fois les noms obtenus, on recherche leurs coordonnées. Lorsqu'elles sont obtenues, on procède à la prise de contact directement avec le candidat, par téléphone, par mail ou par courrier postal. L'enjeu est de susciter l'intérêt du candidat. Cela se passe souvent après les heures de travail, au domicile. C'est la première phase d'analyse du candidat ! Dans un second temps, on vérifie l'adéquation de la rémunération et de l'intérêt du candidat.

- *La Sélection – La Présentation – L'Intégration du candidat*

La sélection des candidats se fait sur entretien physique (candidat face à face avec le consultant). Les meilleurs candidats sont reçus au cabinet. Le consultant présente le poste à pourvoir et évalue le candidat en fonction des critères définis. L'objectif de l'entretien est de parcourir l'expérience professionnelle, la motivation au changement, l'adéquation de la personnalité à la culture d'entreprise, amenant à une sorte de bilan de carrière. Il permet par la même occasion d'éclairer des éléments troubles ou flous de son parcours professionnel. Le consultant vérifie l'adéquation entre le candidat et l'entreprise. Tout cela est souvent accompagné ou suivi d'analyses complémentaires : tests de personnalité, logique, graphologie... L'adéquation des compétences professionnelles validées, les caractéristiques personnelles (personnalité, centre d'intérêts, motivations) entrent en jeu pour évaluer le degré d'adéquation entre le poste et le candidat.

Arrive la phase de présentation des candidats retenus par le consultant à son client. Cela se passe de manière individuelle entre chaque candidat et l'entreprise. Au terme de ce

processus, l'entreprise fait son choix et retient telle ou telle candidature. La prise de référence s'effectue uniquement sur le candidat finaliste, afin de vérifier sa fiabilité et ses qualités humaines par des jugements de professionnels extérieurs. Le Consultant est là pour aider et conseiller le client dans sa prise de décision finale, ainsi que le candidat. Le consultant accompagne le candidat pendant sa période d'intégration, de la négociation à la signature du contrat, jusqu'à sa prise de fonction et ses premiers mois d'intégration dans l'entreprise.

Il faut remarquer qu'une mission de recrutement par recherche directe dure en moyenne entre deux à six mois. Pour mener à terme et avec succès une mission, un chasseur de tête peut être amené à contacter jusqu'à cent personnes mais n'en rencontrer que vingt ou trente, pour ne choisir qu'un seul élu !

La chasse de tête est souvent perçue comme la *haute couture* du recrutement (du sur-mesure ou du cousu main, selon les désirs précis du client), en opposition, le recrutement par annonce qui est pratiqué dans les cabinets de recrutement est décrié par les chasseurs comme le *prêt-à-porter* !

- **Les phases clés d'une mission de recrutement**

« Chasser n'est pas pêcher » dira le véritable chasseur de tête⁴⁴. Il ne suffit pas d'attendre que le candidat vienne au cabinet, mais c'est au chasseur d'aller le chercher. Selon Maryvonne Labeille il existe deux types de Chasse : la chasse dans le *hard* et la chasse dans le *soft*. La chasse dans le *soft* s'effectue par l'emploi des annuaires professionnels et d'anciens élèves ... La chasse dans le *hard* préconise toutes les autres méthodes pour parvenir aux coordonnées et noms de candidats potentiels, souvent à l'aide d'une précieuse chargée de recherche comédienne dans l'âme pour déjouer le fameux barrage de l'assistante. Celle-ci invente de multiples scénarios parfois très imaginatifs en vue d'approcher l'oiseau rare, un peu comme un détective. Tous les mensonges sont bons pour obtenir le nom et les coordonnées de la personne qui les intéresse : elle peut se faire passer tour à tour pour une organisatrice de congrès, une journaliste...

L'approche directe ou chasse de tête *consiste à contacter de façon active des profils qui ne sont pas a priori demandeurs et oblige l'entreprise à faire appel à un cabinet de recrutement*⁴⁵.

Le **sourcing** correspond pour Victor Ernoul⁴⁶ à toute opération permettant d'entrer en contact avec une cible de candidats dont une partie significative réagira au message reçu en

⁴⁴ M. Labeille, *Tous les secrets d'un conseil en recrutement*, Paris, 2002, p 27.

⁴⁵ A. Gavand, *Recrutement : les meilleurs pratiques*, 2005, p163.

manifestant son intérêt. Il peut s'effectuer par recherche documentaire à partir du site Kompass (annuaire des entreprises), des journaux spécialisés, d'annuaires des anciens élèves ou d'associations professionnelles, le WHO'S WHO (annuaire biographique des gens *qui comptent* en France).

Les **méthodes d'évaluation** sont la graphologie, *l'Assessment Center (In Basket)* qui gagne du terrain, les tests (intelligence, personnalité...), la prise de références, l'essai professionnel par l'intérim (Manpower)... Malgré de nombreuses critiques, la graphologie est encore très répandue en France. Elle permet, selon les experts, de déterminer les grandes tendances de la personnalité du candidat par l'analyse de sa lettre de motivation qui est manuscrite. Les recruteurs anglais et américains la considèrent avec beaucoup de méfiance et de réserve. La quête perpétuelle de nouvelles méthodes d'évaluation illustre bien la difficulté du métier faces à des dirigeants ayant une expérience dans le recrutement et de candidat.

Le **contrôle de références** se fait souvent uniquement sur le candidat pris pour le poste... Beaucoup de patrons français préfèrent faire confiance à leur intuition plutôt qu'aux contrôles des références. Voici quelques questions posées à des anciens collaborateurs : « Pourquoi et comment a-t-il quitté votre entreprise ? En supposant que vous changiez d'entreprise, le réengageriez-vous ? A votre avis, quel poste lui conviendrait le mieux ? Quels conseils donneriez-vous à son futur patron pour obtenir de lui la meilleure collaboration ? ⁴⁷ »

- **Des exemples concrets**

La méthode de **Catherine Euvrard** est bien rodée. En premier lieu, elle interroge sa **base de données** (trente-cinq mille noms), un outil précieux, fruit d'années de travail, alimentée par environ trois interviews quotidiennes et cinquante CV par jour adressés par des cadres en recherche. Pour chaque mission, environ deux cent CV sont analysés en fonction de six critères : âge, diplômes, langues, secteurs d'activité, titres, postes occupés. Une fois effectué ce premier tri, il reste environ cinquante candidats. Puis se profilent les attentes du client, les compétences et le niveau d'expérience qu'il recherche chez un futur collaborateur, en fonction de la culture d'entreprise où seul l'expérience peuvent permettre de déceler ses subtilités. Viennent ensuite des critères plus subjectifs, il reste huit à quinze candidats qui seront invités à passer un entretien. L'**entretien** en face à face permet une analyse fouillée avec chacun d'entre eux. Les heureux élus sont rappelés pour vérifier s'ils sont toujours

⁴⁶ V. Ernoult, *Recruter sans se tromper*, Paris, 2006, p 61.

⁴⁷ J.C. Lasanté et B. Lalanne, *Attention, chasseurs de têtes !*, bourdin éditeur, 2005, p 74.

motivés. On présente la « **short-list** » aux clients, constituée des trois meilleurs candidats aux profils très différents. Suit le rappel téléphonique des deux candidats non retenus par le client pour lui faire part de l'analyse de l'entretien, en leur expliquant là où ils ont été bons ou mauvais. Pour l'heureux élu, elle organise un déjeuner pour fêter sa réussite, ainsi elle entretient avec eux de bonnes relations, qui peuvent se solder par un futur client dans quelques années. La moitié des candidats devenus dirigeants sont devenus des clients. Elle veille au respect des engagements du client, il en va de sa crédibilité.

Pour approcher directement un candidat potentiel Catherine Euvrard peut envoyer un courrier au domicile ou effectuer un contact téléphonique. Le courrier est du type : « Madame, Monsieur, Il me serait agréable de vous parler d'une mission de « Chasse de Tête » pour laquelle vous pourriez nous aider. Auriez-vous l'extrême gentillesse de nous téléphoner dès que possible ? D'avance, merci, Très sincèrement.»⁴⁸ Par téléphone : « Vous n'allez tout de même pas me refuser un rendez-vous d'une heure, ne serait-ce que pour mettre à jour votre CV ? ». Le but ultime est toujours d'éveiller la curiosité pour accepter un contact. Téléphoner sur le lieu de travail est plus délicat. Les grands patrons savent par expérience que lorsqu'on ne laisse pas de message et que c'est un appel dit « personnel », c'est une fois sur deux un Chasseur de Tête. Les stratégies employées pour déjouer le barrage de la secrétaire ou de l'assistante sont de téléphoner très tôt ou très tard quand le personnel n'est pas encore arrivé ou déjà parti. Les collaborateurs chargés de les approcher doivent suivre une méthodologie très stricte :

- 1) *S'assurer que la personne chassée est bien réceptive*
- 2) *Lui demander si elle/il peut nous aider à trouver celui que nous recherchons, sans lui dire directement que c'est elle qui nous intéresse*
- 3) *Ne jamais parler ouvertement du poste ni donner le nom de la société.*⁴⁹

La première phrase au téléphone est toujours « Bonjour Monsieur/Madame, excusez-moi de vous déranger, je suis consultant du cabinet de chasse de tête X..., puis-je vous parler d'un poste que nous avons actuellement à traiter ? »⁵⁰

J.C. Lasanté prévoit en moyenne, pour pourvoir un poste, de s'entretenir avec dix-sept candidats pour au final n'en retenir qu'un. Les seize autres dossiers de candidats s'ajoutent de mission en mission à sa base de données. Son cabinet effectue en moyenne soixante missions

⁴⁸ Catherine Euvrard, *En avoir ou non ...*, p140.

⁴⁹ Catherine Euvrard, *En avoir ou non ...*, p143.

⁵⁰ Catherine Euvrard, *En avoir ou non ...*, p143.

par an, les candidats sont triés par société, profil et fonction. Afin de ne pas vivre uniquement sur les « *fiches dormantes* » du cabinet et de donner pleinement satisfaction au client, le fichier est régulièrement mis à jours tous les quatre ans. En moyenne un recrutement nécessite cent-vingt contacts qui aboutissent à dix-sept face-à-face exploratoires pour trois à quatre candidats pressentis pour le poste à pouvoir. La *short list* de trois ou quatre candidats retenus comme étant l'un des futurs collaborateurs pour le client, c'est le casting final. Chaque candidature est assortie d'un dossier complet comportant l'âge, la formation, la situation de famille, la connaissance des langues, l'expérience professionnelle, la rémunération actuelle, la motivation pour un changement ... Seuls les critères les plus objectifs sont mis en avant afin d'influencer le moins possible le client. Pour arriver enfin à la rencontre ultime entre le candidat et le client. Le *debriefing* est le rendez-vous effectué après l'intégration dans l'entreprise par la nouvelle recrue afin de faire le point avec le client et le nouveau collaborateur.

L'envoi d'un courrier par J.C. Lasanté illustre bien le souci de discrétion des cabinets de chasse : « Etant donné le niveau auquel se situent les études qui nous sont confiées et leurs aspect confidentiel, nous éviterons le recours aux annonces dans la presse et préférons demander conseil à ceux qui, parce qu'ils exercent des fonctions similaires, peuvent saisir le problème à résoudre et nous orienter éventuellement vers des hommes de valeur susceptibles d'être intéressés »⁵¹. Cette lettre de présentation était accompagnée d'une présentation anonyme de la société cliente, le descriptif détaillé du poste, le niveau de responsabilité, l'âge moyen, la formation, la personnalité, l'expérience recherchée. Tous ces éléments sont censés séduire car l'on compte beaucoup sur l'ego des candidats potentiels, qui, flattés d'avoir été approchés, décident de tenter leur chance.

J.C. Lasanté conseille aussi à ses candidats d'arriver toujours un peu en avance au rendez-vous, pour que dès leur arrivée il puisse leur demander : « En quoi ce poste peut-il vous intéresser ? Pourquoi estimez-vous être l'homme de la situation ? » Réfléchissez- y, je reviens vous chercher dans cinq minutes ».⁵² Puis peut alors procéder la rencontre avec le client qui parle en premier se déroulent des échanges entre les deux parties sur l'entreprise, le poste à pourvoir durant environ une heure. Le Chasseur de Tête s'engage à être l'intermédiaire entre les deux parties, ainsi qu'à recontacter les différents postulants en vue de les informer du résultat.

⁵¹ J.C. Lasanté et B. Lalanne, *Attention, chasseurs de têtes !*, bourdin éditeur, 2005, p 37.

⁵² J.C. Lasanté et B. Lalanne, *Attention, chasseurs de têtes !*, bourdin éditeur, 2005, p 65.

Extraits d'entretiens :

La chasse : « C'est une histoire de réseaux et de connaissance du marché, une connaissance très pointue. Quand je vais dans un cocktail, c'est professionnel, je vais capter de l'information, c'est surtout dans des conférences, des soirées réseaux, des anciens d'Ecoles, sur WineClub, des conférences sur « La banque privée est-elle bénéfique sur l'avenir de l'homme ? Bref tout est bon à prendre ! C'est l'occasion d'entretenir son réseau ! » Le chasseur de Tête n'est rien sans relations. La prospection de nouveaux clients, de salons en congrès, en conférences, dîners, associations, où se mélangent professionnels, amis, relations, confrères, camarades de promotion, associations d'anciens élèves, copinage (HEC, Science Po, Centrale, Dauphine, le CPA, ENA ...), les Clubs privés où chaque nouvel entrant doit être dument recommandé par un de ses membres peuvent se révéler bénéfiques. Les cercles et Clubs sont des endroits privilégiés pour échanger idées, affaires en toute convivialité et par la même occasion de glisser sa carte de visite et en acquérir d'autres. »

L'indentification du candidat et la recherche : « Il faut d'abord savoir identifier ce que l'on recherche ! Plus on prend du temps pour identifier ce que l'on recherche, plus on a l'assurance de ne pas être surpris du résultat ! C'est vraiment un travail en amont, dans la bonne compréhension de l'attente du client. Il faut vraiment affiner, c'est-à-dire apprendre quelles sont les entreprises des mouvements de personnel ont lieu, quelles sont les personnes à l'écoute du marché.»

Pour approcher un bon candidat : « Il faut un très bon chargé de recherche et il faut un bon consultant, avoir de l'expérience et l'habitude de percevoir des choses tout en restant professionnel ! Il faut vraiment comme un sixième sens. Pour certains il existe toutes une batterie de tests, personnalité, graphologie, Assessment Center (une mise en situation, un jeu de rôle dont l'objectif est de mettre la personne dans une situation extrême pour voir quelles vont être ses réactions), cela concerne plus pour les cadres supérieurs.»

Le processus : « Le principe de process à Manpower était assez simple, tout ce faisait sur l'informatique, il y avait une batterie de dix test : en anglais, un sur les compétences techniques, un autre sur les aptitudes à l'expatriation ... Les entretiens duraient une heure trente. C'était un vrai travail de fond, qui nous permettaient de produire des comptes rendus formatés sur lesquels le client pouvait trouver des informations sur les candidats, son état

d'esprit, s'il envisageait facilement de se déplacer...etc. Comme beaucoup de facteurs devaient entrer en compte j'ai donc commencé par concrétiser une expatriation, on a fait au moins une bonne 20° dans l'année, mais c'était un travail monstrueux de les concrétiser... Souvent en amont, il y a eu un travail sur l'entreprise, une petite visite avant pour tâter le terrain. La période d'essai dure de trois mois à six mois. Dès le moment elle se termine le cabinet sort de l'histoire ! Nous on doit nous assurer que jusqu'à la prise de poste ! Si ça se passe bien ! Si cela ne se passe pas bien et que le candidat est en cause, on est bon pour aller en chercher un autre candidat et à nos frais ! ».

Entretien Téléphonique : « Moi j'avais commencé dans le télé service où j'avais un peu touché le sens du téléphone, en tout cas son impact ... Je peux savoir très rapidement quel type de personne j'ai au bout du fil par l'intonation de sa voix, de ses propos ! En trente secondes c'est réglé ! ... On peut ainsi se faire une idée de la personne qui sera en face de nous et adapter notre discours en conséquence. »

Entretien Physique : « Un recruteur a toujours, comme tout le monde, une première impression, qui perdure pendant tout l'entretien. S'il dure pendant une heure trente, on doit se battre contre, car c'est pas notre impression qui compte, mais c'est celle de notre client ! On essaie de prendre du recul, et on essaie de tirer de cette personne toutes les informations qui nous importent ! A l'issue de cet entretien, j'en fais un petit compte rendu que j'envoie au client et je conviens selon les disponibilités de chacun d'un rendez-vous ! ». « La première impression est très rapide, elle se fait dès l'entrée dans la salle d'attente lorsque l'on vient chercher notre candidat : en quelques secondes on sait déjà si le candidat est effacé ou sûr de lui, en l'accueillant le Chasseur lui-même peut déterminer en quelques secondes si un candidat sera le genre du client ou non ».

- Petit cours de *Search* par un chasseur de tête

« Voici les 15 phases qui se déroulent dans une *Search*, une recherche pour recruter un haut dirigeant pour un client.

- 1) C'est le premier contact avec le client où il vous indique ses besoins et ce qu'il aimerait avoir comme dirigeant, selon si c'est une succession ou une création de poste.
- 2) La proposition au client, il faut définir le profil du poste (comprenant toute les spécifications : la société, le challenge, les divers type de personnalité dont le poste à besoins, leadership, compétence pur et dur (élément technique précis à avoir), vient la stratégie de recherche, la méthode suivie, vous soumettez au client la qualification et obtenez son accord pour commencer la recherche, en annexe les conditions financières du travail (soit 1/3 de la rémunération annuelle du candidat recruter, salaire plus bonus compris, rémunération cash. Facturé en 3 fois au client).
- 3) La confirmation du démarrage de la recherche au client par une lettre.
- 4) Le Briefing de la recherche : service de documentation, source sur les candidats, listing sur les candidats possibles, dossier, ancienne recherche, annuaire, les réseaux sociaux professionnels, les amis. Le Briefing est important car si vous dites bien à la chargée de recherche où il faut chercher, elles chercheront bien.
- 5) Commencer la recherche ... Un travail de moine Bénédictin ! on la recherche et le consultant. Les consultants sont ceux qui traitent avec les clients & qui amènent les affaires, les grands contacts et évaluent les candidats. Puis la recherche proprement dite : le travail de documentation, le travail de découverte des candidats, le travail d'Internet vous avez tous dessus, les annuaires par secteur aussi, des moteurs qui sont intéressants comme le « Who's Who » avec des mots clés. Une fois cette étape terminée, vous faite du *Sourcing*. Vous avez des gens qui s'appellent des sources, une source se définit comme quelqu'un qui connaît tous les candidats. Si je cherche un directeur général pour un magasin de jouet, on choisit les 10 meilleurs que l'on peut le trouver par des annuaires normaux. Mais pour savoir son âge, sa qualification, sa personnalité, on va juste voir le directeur des achats jouets d'une société de distribution... A Carrefour il y a un homme

jouet qui est spécialisé dans les achats jouets, il va vous dire que X dirige une affaire de jouet, il est venue me voir, il a un patron de 40 ans, lui il a 38 ans, c'est un type très bien. Je note un maximum d'information sur lui, je vais lui demander le nom de ses collègues chez une autre société de jouet Toy'R'Us, il va me donner deux noms (celui qui veut progresser & monter d'un cran et le DG). Ensuite c'est l'entretien téléphonique. Ma source va de manière très objective me donner les 8 ou 10 meilleurs personnes du secteur, souvent elle va vous dire, si vous avez de la chance, ceux qui sont disponibles ou ouverts, puis vous faites ça avec plusieurs autres personnes, c'est toujours les mêmes noms qui y ressortent. Vous allez voir d'autres sources, les sociétés qui font des sondages dans les magasins comme Nielsen ... il savent quel produit jouet se vend le mieux, donc on peut savoir quel dirigeant réussit le mieux, car ils vendent leur sondage à tous les directeurs généraux de toutes les industries, A un moment donné vous obtenez une liste de 6-7 recommandé comme étant les meilleurs, la *short list*.

- 6) L'approche : elle consiste à prendre son téléphone et approcher quelqu'un que l'on ne connaît pas, on tombe sur sa secrétaire, on ne peut pas dire l'objet de l'approche, alors on emploie une formule ambiguë que les gens comprennent : Bonjour Madame, vous êtes l'assistante de monsieur X PDG de la société Z, Je m'appelle ... de la société CEO Search, nous travaillons sur un projet important dans le domaine professionnel des jouets qui est celui de votre DGA et nous aimerions le consulter. Nous sommes en recherche d'un grand dirigeant dans ce domaine et nous aimerions le consulter sur ça ! Le type comprend ou pas quand on lui donne le message, s'il ne comprend pas c'est qu'il n'est pas très doué ! Il se peut qu'il ne soit pas intéressé du tout ou il peut prendre l'appel pour un ami qui est en recherche dans le secteur. On s'entraide beaucoup ! Ou il va recommander quelqu'un ou je vais lui dire : « C'est vous que j'approche ! J'ai un poste de président, pour vous ça serait une promotion importante est-ce que vous voulez que l'on exploite la chose, sans engagement, autour d'un petit-déjeuner ou on convient d'un RDV au bureau ? »
- 7) Interview : il faut vérifier si le CV correspond avec le profil, vérifier des points clés, notamment la personnalité et la compétence, après interrogation sur des choses de personnalité plus profondes : l'énergie, la volonté, poser des questions nos directives, c'est fondamental ! On décrit une situation où vous avez eu des conflits, on voit si la personne est volontaire et tenace, des conflits durs, des situations d'échec, comment vous

en êtes vous sorti, ou des questions totalement ouvertes, des questions qui n'ont pas de réponses par oui ou pas non, le mauvais interviewer, c'est quelqu'un qui posent des questions amenant des réponses par oui ou par non ...

8) Evaluation : comparer entre le profil et les spécificités du poste et nos notes. Un rapport est rédigé qui comprend les éléments biographiques du récit du candidat, et l'élément subjectif de votre évaluation, par rapport au poste, l'environnement (société familiale avec à sa tête un *pater familias*, opposée à une société comme Google où tout le monde se dit « tu », avec une ambiance sympa et jeune), où il y aura une ambiance différente ! Voire s'il a une compatibilité. Souvent ont est surpris certains sont en cravates mais sont des rigolos, par contre des gens avec des T-shirts : sont très conservateurs. Ce sont des archétypes totalement dépassés.

9) *Progress report* : c'est un rapport que vous allez donner au client, c'est un état d'avancement en Français. Vous discutez avec le client, vous voyez avec lui par rapport au profil. Vous lui présentez les 3 personnes suivantes, pas plus si non c'est signe que l'on se sait pas faire une sélection ! On lui envoie les candidats, souvent on assiste à l'entretien, mais pas toujours. Si vous assistez à l'entretien, vous pouvez mieux assister le client par la suite. Vous êtes un peu un observateur, on peut intervenir si des mal entendus se créent inutilement, mais si vous n'assistez cela a également des avantages. Une relation directe se crée, on fait l'intermédiaire. Il y a des clients qui veulent voir seuls les gens, et ils n'ont pas tort ! D'autres préfèrent que l'on soit là ! Les américains préfèrent cela ! Comme le monde anglo-saxon en général ! Les Français sont un peu plus frileux ! Ils veulent voir les candidats seuls ! Après on prend des références, des backgrounds, des problèmes, des traits de personnalité que l'on mal vu ! La prise de référence consiste, à la fin, à vérifier la qualification et la personnalité des candidats auprès de personnes qui ont travaillé auprès du candidat. J'ai eu fait des erreurs ! Tout le monde fait des erreurs ! La prise de références est très délicate !

10 - 11) La négociation ou l'offre : on la négocie entre le candidat et l'entreprise. On fait part des demandes du candidat : ses prétentions salariales, les prestations en nature... s'expatrier ou non ... Chacun a son histoire ! Nous avons beaucoup d'éléments à vérifier ! C'est le côté, un peu notarial des choses ! Il ne faut pas que le candidat est le sentiment de faire un mauvais choix ! Et il faut que le client fasse une offre correcte et

qui soit acceptée du 1^{er} coup ! Cela crée une bonne ambiance ! Si le contrat met 3 mois à se négocier, c'est le signe que ce n'est pas un bon contrat

12) Acceptation de l'Offre

13) Le préavis

14) Le follow-up : il consiste à voir le candidat après un certain dans l'entreprise pour voir les 2 parties. Voir si tout va bien. S'il n'y a pas de mal entendu. C'est un *débriefing du réel* ! Comme un état des lieux de la maison que vous venez d'acheter ou de construire après quelques mois...s'il y a des travaux sont encore à réaliser ou non !

15) Le contrôle qualité : il est normal à un moment donné, qu'une personne objective évalue le travail qui a été fait avec un client. Voir s'il est satisfait, si la mission a été concluante, si son processus a été correct ! Certaines entreprises utilisent des consultants à la retraite, moi je n'en ai pas, c'est moi qui pourrait l'être ! Je le fait moi-même et les clients ont raisons de dire la vérité ! Là des informations sur des candidats étaient inégales, parfois beaucoup, parfois pas ! Cela s'explique, certains sont intéressés pas de CV d'une page & d'autres souhaitent des CV de 10 pages ! Donc, ça veut dire qu'il faut passer beaucoup de temps avec un candidat pour qu'il vous donne le maximum d'informations pour reconstituer son CV. Un jour j'ai reçu quelqu'un de l'administration du trésor qui voulait changer de poste. J'ai du passer 3 heures avec lui pour définir ses diverses fonctions ! Il avait été commissaire européen, directeur de cabinet du président de la commission européenne ! Il a écrit tout ça ! Six mois plus tard, il avait enfin un vrai bon CV, je l'ai traduit en anglais ! ... Maintenant on a créé un produit différent, mais qui ne change pas les 15 étapes de la recherche. Le nouveau processus de recherche dure 1 mois pour nos clients, mais ne change pas les différentes étapes de recherche (15). Nous appelons cela des recherches anticipées. On met à jours des dossiers en veille pour être prêt et présenter beaucoup plus rapidement des candidats aux clients. C'est un signe de compétence dans le milieu !»

g) Le coût – leur prestation – leur salaire

- D'une mission

J.C. Lasanté estimait le coût de mission en 1926 de l'ordre de 5% du salaire annuel du candidat. En 2005, il estimait le prix d'une chasse égale à un quart du salaire annuel du collaborateur recherché. L'échéancier dépend parfois du bon vouloir du client. En règle générale, il s'effectue en trois temps : perception d'un quart au début de la recherche, puis d'un autre quart à la présentation des CV, et une partie au niveau des résultats des tests et le solde final à l'issue des trois mois d'essais. Le coût des grands cabinets varie entre vingt cinq pour cent et trente-trois pour cent du salaire annuel de la personne recrutée, auquel il faut ajouter quinze mille à vingt mille euros de frais annexes (déplacements, hôtel, restaurant ..). Pour un consultant : « *Le cabinet reçoit environ trente pour cent du salaire annuel du candidat par mission* ». Le revenu moyen d'un chasseur de tête qui cible les cadres supérieurs et les dirigeants se trouve entre deux cent mille euros et trois cent mille euros. Un Consultant traite en moyenne une douzaine de missions dans l'année. Les honoraires sont facturés au environ de trente-cinq mille à quarante mille euros par mission, et de quatre cent vingt mille et quatre cent quatre vingt mille euros par an et par consultant. Le non encadrement de la profession peut entraîner des honoraires extrêmes... On surnomme ces cabinets dans la profession « *Chasseurs de prime* » ou « *rabatteurs de fonds* », et font beaucoup de tord à la profession. Pour percevoir rapidement leurs honoraires, ces cabinets sont tentés de boucler au plus vite une mission, puisant dans leur base de données interne sans se soucier si le profil correspond bien aux besoins du poste. Le candidat est perçu alors comme un produit à placer dans une entreprise pour être rémunéré. « *Trouver un candidat est une chose, trouver le bon et garantir la compatibilité des caractères en est une autre*⁵³ ». Un cabinet sérieux doit conseiller les deux parties et vérifier après l'embauche si la greffe a bien pris. Les chasseurs de tête vivent confortablement et gagnent très bien leur vie. La norme est communément admise dans le milieu : *un chasseur doit disposer des mêmes revenus que la personne qu'il recrute*⁵⁴.

⁵³ J.C. Lasanté et B. Lalanne, *Attention, chasseurs de têtes !*, bourdin éditeur, 2005, p 127.

⁵⁴ J.C. Lasanté et B. Lalanne, *Attention, chasseurs de têtes !*, bourdin éditeur, 2005, p 123.

Un journaliste et organisateur du prix du meilleur Consultant : « *Le seul but du chasseur, c'est de gagner beaucoup d'argent Vous connaissez beaucoup de personne qui peuvent gagner autant tout juste fraîchement sortis de l'école ... Environ soixante dis mille euros bruts !... En deux ans il roule en Porsche Cayenne. Ce sont de petits malins ! Ils ont environ vingt cinq ans. Ils gagnent entre cinquante à quatre-vingt milles euros voir dix mille euros ...! C'est un milieu très lucratif !* »

Le prix d'une chasse dépend de plusieurs variables : du poste, du temps passé sur la mission ou du salaire prévisionnel du poste à pourvoir. Elle est souvent sur la base d'un forfait déterminé à l'avance. Le règlement forfaitaire permet au consultant de conserver sa neutralité. En règle générale : 33% du salaire annuel brut du poste à pourvoir auxquels s'ajoutent des frais de recherche. Les chasseurs demandent leurs honoraires en général en trois ou quatre fois dans le temps : au démarrage ... après la présélection des candidats, ou selon le déroulement de la mission, la signature avec le client, la présentation du candidat, et la contractualisation avec le finaliste. La force des grands cabinets internationaux tient dans le fait que les consultants sont des associés *partners* et donc sont intéressés au résultat global du cabinet. Cela crée donc crée une grande solidarité entre tous les partenaires du groupe.

* D'un cabinet

Pour ouvrir un cabinet de chasseur de tête, il faut compter la location du cabinet et le salaire d'un chargé de recherche. Les grands cabinets parisiens de chasseurs sont souvent installés dans les quartiers du VIII^o ou XVI^o arrondissement. Les charges sont lourdes : personnel, assistante de recherche et les loyers très élevés parce que dans des quartiers prestigieux, « triangle d'or » où se situent un bon nombre de cabinets parisiens. Afin de réduire les charges, des cabinets londoniens ont préféré externaliser la recherche *search*, qu'ils sous traitent à des cabinets de *research* spécialisés dans l'identification des candidats et du premier contact téléphonique. Aujourd'hui, se développent aussi à Paris et en Europe des cabinets de *research* de ce même type qui ont un rôle de rabatteur.

IV - Les Cabinets de Recrutement

a) Histoire et caractéristiques des cabinets de recrutement

Les cabinets de recrutement s'appelaient, autrefois, des cabinets de sélection ou des cabinets de placement. En 1991, on dénombrait en France environ 1.200 cabinets de recrutement toute nature confondue, contre seulement 600 à 700 en 1999. Les cabinets de recrutement fleurissent mais seuls les plus aguerris survivent. Un directeur d'une société d'édition de logiciels pour des cabinets de recrutement, nous fait part de son constat : « Il y a environ 2.300 cabinets en France dont 700 font leur business sur le recrutement. Les autres font davantage de conseil, d'audit en Ressources Humaines/RH, de l'accompagnement. Il y a 2 types de cabinets ceux qui fonctionnent au qualitatif et ceux au quantitatif ... L'année 2009 a été une année noire pour les cabinets, beaucoup ont disparus ! De plus en plus de cabinets de recrutements s'externalisent dans les pays d'Europe de l'Est où les charges salariales sont deux fois moins chères ! »

Beaucoup de cabinets mêlent plusieurs activités autour du recrutement comme la formation, le conseil en management, les bilans de carrières ou de compétence, des audits sociaux. Un cabinet généraliste peut effectuer des recrutements, allant du cadre à l'ouvrier, par des méthodes simples : entretiens téléphoniques puis en face à face et selon les cas rajoute des tests (graphologie, personnalité, quotient intellectuel ...). En 2003, 8% des cadres ont quitté leur entreprise pour une autre. A l'heure actuelle, c'est de l'ordre de 20% selon l'APEC.

Pour P. Haustête, un cabinet de recrutement « jauge un potentiel, des qualités et des prédispositions chez des gens plus jeunes dont la carrière est plus à faire que faite : il mesure par l'avant⁵⁵. » D'après G. Guiomard, un conseil en recrutement représente « l'ensemble des procédures permettant à un cabinet tiers de faciliter le recrutement d'un ou plusieurs candidats pour une entreprise⁵⁶ ».

⁵⁵ P. Haustête, *Le guide des chasseurs de têtes et des cabinets de recrutements*, les Echos Editions, Efficacité professionnelle, 2007, p 65.

⁵⁶ G. Guiomard, *Le Guide des professionnels du recrutement*, Les Editions du Management, L'Expansion, Paris 2008, p 25.

Les cabinets de recrutement ont tous des caractéristiques diverses, taille, ancienneté... mais ils ont cependant des points communs. Ils recherchent tous des candidats appartenant plus à du *middle management* (cadre intermédiaire ou dit supérieur) dans tous les secteurs d'activité y compris dans le secteur tertiaire. En règle générale c'est pour occuper plutôt un poste en France qu'à l'International. Les cabinets partent du postulat que les candidats recherchés sont dans les cibles supports (Job bords ou réseaux sociaux professionnels) et qu'ils vont lire l'annonce passée par le cabinet de recrutement. Si l'annonce est jugée pertinente par de futurs candidats, ils y répondront. Le processus classique d'un recrutement en cabinet s'effectue en six phases : la définition du poste, sa rédaction, sa publication, le tri des réponses (CV et lettres de motivation), l'entretien téléphonique et physique, la présentation des candidats présélectionnés au client, qui est suivie de la décision finale. Comme la méthode d'approche est traditionnellement l'annonce, elle génère un volume important de CV à trier dont beaucoup sont hors cible comme le *e-sourcing* (sur les CV thèques des *Job Boards*). De ce fait, les candidatures reçues dans un cabinet de recrutement sont beaucoup plus hétérogènes que dans un cabinet de chasse pur.

L'évolution de plus en plus rapide du marché du travail qui demande toujours plus de rentabilité et de flexibilité de ses salariés entraîne un turn-over important. Cela a permis dans un premier temps l'explosion du nombre de cabinets mais cela aussi les a obligé à s'adapter rapidement aux demandes de clients exigeants. On ne compte plus la multiplication des cabinets ce qui a banalisé le métier et la pratique de la double approche (chasse plus annonce). Internet a révolutionner une partie du métier par les annonces en ligne et les CV thèques sont moins onéreuses que les annonces papiers. Un chasseur d'ailleurs le critique : " Trop de cabinets de placement se sont déguisées en cabinets de recrutement grâce aux nombreux sites Internet hébergeant des CV thèques".

La pratique du *contingency recruiting* est le paiement du cabinet au résultat lorsque le candidat est embauché par l'entreprise. Cette pratique entraîne un travail vite et mal fait où le candidat est considéré comme une vulgaire marchandise à placer dans une entreprise cliente pas très regardante. C'est aussi la recherche de candidat sans mandat formel, sans clause d'exclusivité, sans garantie de remplacement en cas d'erreur de recrutement. Cette pratique est réprouvée par le syndicat des recruteurs.

La distinction entre approche directe et recrutement par annonce s'estompe vers l'adoption d'une méthode mixte en fonction du profil. La frontière entre les deux devient de plus en plus floue. L'arrivée en France de la méthode anglo-saxonne, dans les années 80, qui pratique traditionnellement les deux méthodes de travail, en serait en partie responsable selon G. Guiomard. Les clients exigeants veulent une plus grande réactivité. Ainsi les cabinets se doivent d'accélérer le *process* de recrutement pour garder leurs clients parfois au profit de méthodes plus rapides et moins coûteuses comme l'annonce, par opposition à la chasse plus longue et très coûteuse. Les clients eux aussi s'y perdent, face à un consultant travaillant sur les deux méthodes. Des cabinets choisissent de jouer sur la carte de la spécialisation selon un secteur d'activité (*cabinet spécialisé*), ils sont connus et reconnus pour leur grande maîtrise d'un marché. L'inconvénient, c'est qu'un consultant fait vite le tour d'un secteur s'il est trop spécialisé, et se retrouve vite sur les plates-bandes d'un de ses clients. D'autres cabinets préfèrent miser sur la diversité des secteurs d'activité appelés *cabinets généralistes*. Ils partent du principe qu'un bon recruteur sait recruter tous profils et dans tous types de secteurs d'activité. D'après G. Guimard, la loi Borloo, de janvier 2005, a permis d'officialiser une pratique déjà courante, à savoir le recrutement pour des postes en CDI en les faisant passer d'abord par une période d'intérim (*management de transition*). Ainsi la frontière entre les cabinets de recrutement et celle des agences d'intérim est devenue floue. Un des géant historique du recrutement temporaire l'affiche clairement : « Manpower, c'est aussi du CDI ». Entre le mélange des méthodes, vient s'ajouter le mélange entre des cabinets de recrutement et des agences de travail temporaires, cela déroute encore plus les esprits des clients et les candidats face à cette opacité du monde du recrutement.

b) Formation – Expérience - Profil

Les consultant en recrutement sont généralement issus d'écoles de commerce avec une spécialisation en ressources humaines ou issue de l'université (psychologie, sociologie, droit, gestion des entreprises). D'après le guide de P. Haustête, ils sont plus souvent jeunes et possèdent une expérience en entreprise moins poussée que leurs collègues chasseurs. On retrouve la même dichotomie entre les personnes qui rentrent directement dans le monde du recrutement dès la fin de leurs études et ceux qui se reconvertissent en recruteur, après quelques années de travail en entreprise. Par contre les femmes sont plus représentées dans les cabinets de recrutement que dans les cabinets de chasse

D'après les sites web sur l'emploi (fiche métier) et les sites d'information pour étudiants, il est recommandé d'avoir une formation supérieure généraliste avec un niveau Bac+5 et une spécialisation en ressources humaines. Pour devenir consultant junior certains préconisent d'être diplômé d'un IEP, d'une école de commerce ou d'un Master professionnel en psychologie ou en ressources humaines. Pour devenir consultant senior, une expérience de 2 à 3 années au sein d'une entreprise est préférée. Ce qui est considéré comme un atout est d'avoir déjà travaillé dans le secteur d'activité du cabinet spécialisé.

Les qualités recherchées sont le sens du contact et de l'écoute. Il faut quelqu'un qui soit plus tourné vers l'humain (plus vers l'affect) que sur la technique. Il faut aimer rencontrer de nouvelles personnes, de nouvelles histoires professionnelles, savoir facilement passer d'un dossier à un autre, avoir le sens de l'organisation. Donc une personne aux grandes capacités d'adaptation et adaptable, ainsi qu'une aisance relationnelle et commerciale.

Le chargé de recrutement s'occupe généralement de l'embauche de nouveaux employés dans une entreprise ou travaille dans un cabinet de recrutement mais n'effectue pas de prospection de nouveau client. Les cabinets recherchent des personnes qui ont le sens de l'écoute, de la communication, du contact, de l'organisation, un esprit de synthèse, une grande faculté d'observation et d'analyse ... Il est souvent demandé par les cabinets une expérience « pertinente » dans le secteur de ressources humaines, d'être titulaire d'un Bac +4 ou 5, d'une formation niveau Master en ressources humaines ou psychologie du travail.

Si on les interroge, ils tiennent tous un discours similaire. La formation est nécessaire mais l'expérience est indispensable, car c'est là que le métier s'apprend en réalité.

Une chargée de recrutement : « Diplômé d'une école supérieure de commerce/ESC, j'ai un peu mis les pieds dans le recrutement par défaut, car c'est que là qu'il y avait du travail ! ».

Un consultant en recrutement raconte lui aussi: « Je suis issu d'une école de commerce supérieure de Reims, qui n'avait pas de spécialité en RH, aussi ma première expérience fut dans l'audit. Mais depuis cinq ou six ans, je travaille chez Michel Page, au départ comme consultant Junior puis consultant senior, ensuite manager pour être aujourd'hui manager senior ». Une autre ajoute : « J'ai fait une licence professionnelle commerce et vente, puis un Master à l'Institut Supérieur de Gestion des Ressources Humaines/ISGP de Paris spécialité

RH. Le module recrutement n'était pas bon et ne m'a rien appris sur le recrutement sauf sur la lecture d'un CV que l'on apprend à lire en *entonnoir*. J'ai principalement tout appris sur le tas grâce à un contrat professionnel en alternance avec un cabinet de recrutement où j'ai appris d'autres choses intéressantes comme la gestion de carrière, la Gestion Prévisionnelles des Emplois et des Compétences /GPEC ». Un consultant d'un cabinet de recrutement insiste lui aussi : « Je suis diplômé d'une maîtrise de science de gestion puis de l'Ecole Supérieure de Commerce de Marseille (EUROMED Marseille) en ingénierie des ressources humaines. Certes cela m'a ouvert les yeux sur les aspects du recrutement mais on ne peut pas dire qu'il existe vraiment de formation sur le recrutement. J'ai commencé dans une SS II comme consultant en recrutement. Là, j'ai mis en place le processus de recrutement (+ 5 000 personnes) pour toutes les agences du middle Est. Puis j'ai migré dans le milieu de la pharmacie, au pôle de formation des personnes, et dans le médical pour gérer le recrutement de 60 infirmières pour l'ouverture de deux cliniques sur Marseille. Ma mission était de chasser, motiver et coopter dans une situation économique difficile. Dans les années 2003 - 2008 j'ai aidé au développement d'un cabinet à Boulogne-Billancourt. Maintenant je m'occupe du développement d'une agence à Nice ». Un autre témoigne : « J'ai obtenu un BTS action commerciale, puis j'ai intégré une école de commerce ISC Paris ayant un parcours RH. Mais en réalité trop théorique... J'ai un peu atterri au recrutement par hasard ». La responsable ressources humaines d'un cabinet : « J'ai fait un cursus universitaire, une licence économie-mathématique, puis science politique (marketing, finance, commerce), dans le but de travailler dans la communication. J'ai commencé à travailler en 1985, au moment de l'âge d'or de la publicité. J'ai travaillé pendant 15 ans au sein du groupe Michelin. Ma mission était de développer le groupe en Europe. En 1998 j'ai retravaillé le bonhomme Michelin, on l'a entièrement relooké, puis le service communication est parti à Clermont-Ferrand. Comme ma vie était à Paris, j'ai donc intégré le service du personnel, puis le service du recrutement des ingénieurs et cadres (finance, informatique). Il n'y avait pas de problème de recrutement (sauf pour des profils hauts et pointus), ni de besoin de *sourcing*, on avait une centaine de candidatures spontanées. Puis je suis allée à la Direction des RH et de la communication pour Mappy Michelin. Leur méthode de recrutement est particulière : on voit pour la première fois les candidats, puis le second RDV se passe avec les chefs de services, techniciens ou RH... J'ai rencontré le directeur du cabinet qui m'a dit chercher quelqu'un pour mon cabinet pour s'occuper de son développement. Finalement je suis rentrée dans ce cabinet en septembre 2008, dans le but de développer la communication d'entreprise et optimiser le *sourcing* ».

c) Caractéristiques, activités, représentations sociales

Le métier du consultant implique de trouver des candidats pour la demande d'un client, ainsi que la prospection commerciale pour trouver de nouveaux clients. Pour réaliser sa mission, il doit rédiger une description détaillée de la fonction et du profil du candidat à l'aide des différents entretiens pour ensuite contacter des candidats potentiels. Son rôle est de déterminer l'aptitude du candidat à collaborer avec l'entreprise cliente. Pour cela, lors des entretiens son travail sera aussi de mettre à l'aise le candidat pour qu'il parle de ses expériences professionnelles quand il ne les développe pas assez ... Le consultant aide aussi l'entreprise cliente à établir une fourchette de salaire pour son poste à pourvoir en fonction de la réalité du marché.

Le métier de chargé de recrutement consiste à définir les besoins humains avec l'entreprise cliente (DRH, manager, directeur ...), puis de rédiger et diffuser l'annonce sur un support papier ou numérique ; ensuite de réceptionner, analyser et trier les dossiers de candidatures et pour finir, faire passer des tests et des entretiens aux milliers de postulants. Le métier de chargé de recrutement du cabinet est plus un rôle de *sourcing* sur des *Job Bord* : « Tous les jours Monster est épluché par mots clés pour parvenir à trouver des Cv pertinents » dit l'un, quand les réponses aux annonces ne donnent pas les résultats escomptés.

Philippe Haustête, dans son guide du recrutement, parle d'une typologie des recruteurs en cabinet (les grandes familles de la profession) : les « *papis* » (ancienne génération très tournée vers la psychologie - graphologie), puis la génération des *militants* entre les années 60-70, plus orientés sur la psychologie, les *grands cabinets généralistes* qui pratiquent beaucoup, donc sont très bien rodés, les *artisans de luxe* que sont les cabinets spécialisés dans un secteur de pointe, les *industriels* qui sortent de grandes usines du recrutement, les *notables* de province, connaissant parfaitement le marché local, les *as de la contengency*, de véritables cow-boys, le *businessmen* toujours à l'affût des bonnes affaires.

Les différents témoignages concordent. Une chargée de recrutement parle de son métier en ces termes : « Ce que j'aime dans ce métier : c'est d'avoir le pouvoir de décider ! Lui est bon, on va envoyer son CV au client ! Non il n'est pas bon, on ne l'envoie pas au client ! Celui-là aime les requins ! Lui il est trop mou ! ... La difficulté de faire du recrutement dans un cabinet c'est qu'il s'agit plus d'un poste de commercial ! On est là pour vendre un poste !

Tandis que dans les services RH d'une entreprise on peut prendre plus de temps. En cabinet nous avons la pression. Les entreprises se déchargent sur nous dès qu'elles bloquent sur un recrutement. En un mot, elles externalisent le sale boulot !... Il faut évoquer aussi la fonction de mandataire, c'est un poste qui n'offrant pas de salaire fixe *a du mal à se vendre ! ...* On entretient des relations clients, soit avec le service RH, le directeur commercial, les associés, enfin toutes personnes ayant un poste de responsable ! Nous avons en même temps cinq à six missions à traiter. Parfois, il peut y avoir des blocages pour des causes diverses et la mission s'arrête. Le recrutement repose sur la confiance, la fidélité client. La force d'un cabinet de recrutement c'est que 100% des missions sont effectuées par des *chargées de recrutement*. Les commerciaux ne s'occupent que de trouver de nouvelles entreprises clientes. Ce cabinet est une entreprise à taille humaine ... un petit cabinet familial. La difficulté c'est qu'au téléphone, on perçoit moins le côté de la personnalité, seul l'entretien permet de le révéler ! ... Les clients en province sont généralement plus *cool* que sur Paris. »

Un autre consultant juge ainsi son métier qui évolue au fil des années : « C'est le jeu du chat et de la souris. Trouver le bon poste au bon moment avec le bon profil ... Le métier de recruteur a beaucoup évolué depuis 1990, des méthodes de la presse en passant par l'*e-recrutement*. Les cabinets se sont démocratisés et on observe une hausse de la réactivité. Avant nous recevions des CV papiers, maintenant ce sont des CV envoyés par mail. Alors nous avons eu besoin de logiciels de gestions des candidatures : *Eolia*, qui aide et améliore la traçabilité et le suivi des candidatures. Il devient aussi plus simple pour les candidats de postuler, mais cela génère beaucoup de candidatures hors cible. Auparavant elles étaient plus ciblées mais elle avait un coût (postal). Maintenant un clic suffit et son CV est envoyé à une entreprise ou à un cabinet. La recherche sur Internet est plus rapide et facilite la tâche aux recruteurs, mais a eu aussi comme effet pervers de permettre à des personnes moins spécialisées de s'engouffrer dans cette brèche ! ».

Un autre : « Les chasseurs de têtes, il y en a plus vraiment. C'est principalement dans leur tissu relationnel du secteur concerné qu'ils puisent pour des postes de direction. Il travaille seul dans l'idée du chiffre d'affaire. Le consultant, lui, dépend de l'entreprise, il y en a deux types: l'un axé sur le chiffre d'affaire et appâté par le résultat, exagérant les compétences des candidats pour pousser l'entreprise à l'embauche et l'un qui prodigue un réel conseil. »

Une chargée de recrutement d'un pôle mandataire : « Pour une mission, on a besoin de trouver vingt à trente CV afin de concrétiser des entretiens téléphoniques, ce qui donne

environ six candidats retenus pour passer une audition. Les réponses négatives sont annoncées par téléphone ou en face à face ou par mail ... C'est vrai que souvent on traîne pour les donner ! ... Face à l'obligation contractuelle de prendre un nombre précis de RDV par semaine, on prend un peu de tout, en période de recrutement intense. Nous avons par exemple des sessions successives de recrutement pour un poste de mandataire pouvant aller jusqu'à trois par mois. Face au manque de CV pertinents, on est presque à genoux devant les candidats, on les rappelle, les rappelle encore, même s'ils ne sont pas venus à un entretien, s'ils n'ont pas pu prévenir, tous les moyens sont bons pour les avoir ! Avant, quand je travaillais dans le service recrutement interne d'une entreprise, c'était pesant car nous croissons certains des candidats ! » Pour une autre chargée de recrutement sur le pôle mandataire : « Mon travail consiste à faire du *sourcing* sur *des Job Boards* comme Monster ou Cvaden (Cadremploi + Keljob + CadresOnline.com + CmonJob), il consiste à faire passer des entretiens téléphoniques, puis les entretiens physiques, et organiser l'entretien avec le client. Mon opinion sur mon travail : c'est répétitif avec toujours le même poste répétant le même discours et deuxièmement il n'y a pas de sélection. Tandis que les chasseurs se sont de vrais commerciaux : ils vendent un poste, ils sont en même temps des détectives car recherchent des informations. Les consultants eux s'occupent du commercial (création de portefeuille) et non du recrutement. Ici, j'ai fait le tour du poste ! ».

Un consultant de Michael Page voit ce métier comme : « Très sensible aux crises ! Immédiatement nous avons moins de missions. L'autre difficulté du métier, c'est de travailler sur l'humain. Parfois nous sommes obligés de reprendre une mission à zéro. Nous avons beaucoup d'appels téléphoniques : clients et candidats. Nous réalisons en moyenne dix à quinze entretiens par semaines ... C'est un métier vivant qui demande beaucoup d'énergie. Il faut aimer travailler dans les contacts humains. L'enjeu principal de notre métier est de trouver la bonne personne pour le bon poste ».

Pour la responsable des ressources humaines d'un cabinet : « Le métier varie aussi selon la notoriété du cabinet, si c'est de l'intérim, un cabinet plus traditionnel ou de la chasse de tête. Au cabinet, le métier est intéressant et plaisant, c'est varié, sauf pour les chargées de recrutement du pôle mandataire qui travaillent pour le même client où là c'est toujours la même chose ! Ici, notre travail, c'est de mesurer si oui ou non le poste peut convenir au candidat. Donc nous devons l'évaluer. Ce n'est pas une science exacte, il faut beaucoup de rigueur du flair, une capacité à voir les choses ».

Pendant une même journée de travail, un recruteur peut adopter l'une ou l'autre approche voire les deux. Pour certains, les journées de travail, ressemblent à celles d'un commercial. L'un d'eux affirme : « C'est moi qui anime tout ce qui est blog, Facebook ou Twitter. Je passe plus de deux heures par jour à faire du *community management recrutement*, c'est-à-dire écrire des articles sur le blog du cabinet, animer la page et le groupe sur Facebook, le compte Twitter en partageant les informations sur le thème du recrutement sur le web 2.0.... Cela permet d'interagir avec une communauté de candidats et de clients et amène un flot de candidatures spontanées. Pour les clients, il en va de notre crédibilité. On peut nous considérer comme étant un cabinet spécialisé dans le recrutement des Start-up et du métier du Web. On est en premier lieu un cabinet de conseil, il n'y a pas de noblesse à recruter le VIP marketing d'une grande société... Pour faire connaître nos annonces, aujourd'hui quelques soit le poste, on a la même stratégie à savoir utiliser tous les moyens qui sont à notre disposition. Mon job c'est d'amener à mon client des candidats dont ils ont besoin ! Nos recettes pour y arriver ne le concernent pas ! A condition d'être dans le respect de la loi ! Là-dessus on a des engagements forts car ont fait partie d'A *Compétence Egale*. Ce qui lui importe c'est qu'on lui propose plusieurs candidats qui correspondent bien à son besoin, mais nous ne sommes pas infailibles. Nous travaillons sur de l'humain, et l'on ne peut jamais avoir de certitude. Notre approche, elle va être de mettre une annonce sur notre site, notre blog, l'Agence pour l'Emploi des Cadres/ APEC (l'un des meilleurs et en plus gratuit), de la diffuser à travers les différents réseaux sociaux Des personnes de la communauté vont nous aider à trouver... Si cela ne marche pas, c'est à nous d'agir et de prendre contact pour leur proposer le poste ... c'est un vrai travail d'approche, de *search*. Après, nous accomplissons un travail de *community management*, les gens nous suivent, nous n'avons pas l'impression de faire de la chasse mais nous en faisons en permanence. Pour certains postes, on va forcément trouver car on bombarde notre réseau et cela fait boule de neige et nous allons dénicher un CV qui correspond à la demande. J'ai résilié mes contrats avec Monster, avec Cadre Emploi, Cadre Online, car aujourd'hui plus de 70% des candidats que l'on recrute sont identifiés dans les réseaux sociaux car auparavant nous avons réalisé tout ce travail de fond ! On ne récolte que ce que l'on sème ! Ce servir de l'outil juste pour faire des *mailings* ça ne suffit pas. Ce servir des réseaux sociaux c'est se servir d'une communauté qui va vous servir d'agent recruteur. Si vous êtes juste présent dans les réseaux sociaux et que vous faites juste du *push mail*, vous n'avez pas de différenciation avec les autres candidats. Quand un agent recruteur dit à un de ses amis, il y a un chasseur de tête que je connais qui propose un job, je pense qu'il te correspond, il regarde ! Même s'il n'est pas forcément en situation de

recherche. Plein de chasseurs de tête envoient des mails libellés ainsi : « Je suis chasseur de tête, j'aimerais m'entretenir avec vous d'une opportunité ». Bref ils n'en disent pas plus. Cela a beaucoup moins d'impact que « Tiens, je te transmets un lien vers une offre de développeur androïde. Je pense vraiment que cela peut t'intéresser. Regarde ! » Cela n'a pas du tout la même valeur ! Ça vaut beaucoup plus d'être recommandé par quelqu'un car on apprécie ses informations ou ses conseils ».

d) Leurs candidats

A l'origine, les candidats des cabinets de recrutement sont majoritairement des cadres mais de plus en plus d'entreprises délèguent le recrutement pour des postes de salariés non cadre (secrétaire juridique, commerciaux, manager, hôtesse d'accueil ...). La population des candidats en cabinet est très variée, il va du très diplômé au non diplômé.

Les candidats et les cabinets ont une relation parfois ambiguë. Ceci nécessite une explication. Un cabinet de recrutement est mandaté par un client, mais il n'est rien sans candidats. Tout cabinet qui se respecte garde un œil sur une nouvelle candidature potentiellement intéressante même si elle est hors cible. Le recruteur ira alors avec doigté, pouvant ici le recontacter en vue d'un nouveau poste correspondant à un nouveau profil. Le consultant dans ce cas précis joue le rôle de coach et peut aller jusqu'au prodiguer de précieux conseils au poulain qui réunit tous les critères pour remporter le poste. « Je me suis fait gentiment remonter les bretelles par une consultante lors de mon premier entretien à son cabinet », se rappelle Marie-Pierre, ingénieure commerciale dans l'industrie. « Je m'étais très mal préparée et je n'avais plus l'habitude de répondre aux questions sur ma carrière, mes envies. Comme je correspondais parfaitement au besoin d'un de ses clients, elle m'a coachée pour m'aider à améliorer ma présentation avant l'entretien chez le client. Ça a marché et j'ai été recrutée. »

Le comportement des candidats a changé depuis l'envoi de CV papier à l'envoi électronique où l'on postule en ligne. L'effet « boomerang » dans le secteur du recrutement a provoqué un afflux de candidatures *online* souvent non pertinentes. Il y a une augmentation de 20 % du nombre de CV déposés, d'après l'APEC en 2009, entraînant la saturation des services de réception des cabinets mais surtout un flot de candidatures noyées dans la masse. Ils perdent alors toute visibilité. De plus en plus de cadres perçoivent les cabinets comme de véritables acteurs incontournables dans leur carrière. Les candidats sont plus familiarisés aux procédures

de recrutement, donc par conséquent plus exigeant et jugent du professionnalisme des recruteurs. Les candidats attendent plus qu'un placement ou remplacement, mais souhaitent aussi que des cabinets les accompagnent et conseillent tout au long de leur parcours professionnel. D'après une étude de l'APEC, en juin 2009, les candidats, soucieux de faire le bon choix, sont nombreux à souhaiter être épaulé par un intervenant extérieur.

Ils ont un peu tous les profils, cela dépend du cabinet et de son secteur d'activité. On trouve des commerciaux, des techniciens, des cadres d'assurance, des financiers, des représentants du secteur tertiaire... de jeunes diplômés. Cela va de cadres confirmés jusqu'au cadre de direction. Ce qui compte c'est leur personnalité, le feeling, le côté commercial. Pour les cabinets, la principale difficulté avec les candidats, c'est leur imprévisibilité ! Certains osent se présenter à un entretien en jogging/basket ou viennent accompagnés de leurs parents ou de leur petite amie ! D'autres abandonnent tout en dernier moment ! D'autres sont rigides, exhibitionnistes, ou peuvent avoir des problèmes d'alcool !

Pour une responsable des ressources humaines d'un cabinet, il existe un vrai problème de main d'œuvre en France : « Avant le premier choc pétrolier, en 1974, il n'y avait pas encore de chômage, puis la France en a compté 2 millions en 1981 ! Le grand paradoxe c'est que beaucoup d'entreprises ne trouvent pas de personnel ! Il y a un vrai problème de rencontre entre l'Offre et la Demande ! Je suis frappée par le peu d'empressement d'individus non cadres à répondre ! Ce n'est pas mon bord, mais il y a un problème. Certains sont bien au chaud et profitent du système ! »

Dans le cadre de notre stage effectué dans un petit cabinet de recrutement, spécialisé dans les postes de commerciaux et de mandataires, nous avons pu observer que de nombreux candidats ne viennent pas en entretien sans prendre la peine de rappeler le cabinet pour s'excuser de leur absence ou retard. C'est encore plus vrai pour le poste de mandataire, car beaucoup de candidats refusent le statut proposé surtout dans le domaine des assurances. Il y a ceux qui embellissent leur CV pour augmenter leur chance d'être recruté face à des entreprises toujours plus exigeantes. Certains le réactualisent tous les jours, d'autres mettent leurs CV sur toutes les CV thèques en ligne, les plus malins savent que les recherches de CV fonctionnent par mots clés et n'hésitent pas à mettre en fond invisible (sur leurs CV) toute une série de termes concernant le domaine du travail pour pouvoir augmenter leur visibilité. C'est le fameux CV

que l'on retrouve partout. Il y a celui, qui réajuste son CV en fonction de chaque poste et se trouve à chaque fois *le* spécialiste en assurance, en finance, en défiscalisation ...

Les jeunes candidats qui sortent depuis peu d'école de commerce sont souvent déçus par le peu de reconnaissance de leur diplôme à leur entrée dans le monde du travail, par leur faible salaire après avoir fait cinq d'études après le Baccalauréat. Il est vrai que les écoles de commerce leur indiquent, à ce sujet, un ordre de grandeur à leur sortie qui est souvent largement au-dessus de la réalité économique du marché du travail. D'autres sont *blasés* et *usés* par les pratiques commerciales très agressives à adopter avec les clients pour leur faire signer un contrat à tout prix : « Ce sont des charlatans les managers, des petits jauneaux sans scrupules, il n'y a seulement que le *fric* qui les intéressent ... », en particulier les anciens candidats de *Direct Energie*. D'autres ont fait du marketing, de la communication mais face à la pénurie de travail dans ce domaine, ils se rabattent sur des postes de commerciaux.

Bien évidemment, il arrive de trouver *le candidat Idéal*. Par exemple un poste de commercial dans le domaine de la restauration livrée. Le candidat avait un très bon CV. Avait effectué un stage de fin d'étude dans un restaurant avec pour mission le développement du portefeuille client. Il s'exprime clairement et bien au téléphone, arrive à l'heure pour l'entretien, a une bonne présentation (costume, souriant, poli). Puis vient l'entretien (environ 45 minutes) réalisé en binôme avec une de mes collègues chargées de recrutement. Il nous raconte tout d'abord son parcours universitaire et en vient rapidement à une de ses expériences professionnelles : « Dans le cadre de ma dernière année d'étude en école de commerce (année de césure), j'ai réalisé un stage dans un restaurant parisien, ma mission était de démarcher des nouveaux clients pour le restaurant, j'ai réalisé une base de données, il y avait une partie prospection téléphonique et une autre terrain, je devais communiquer sur le restaurant ... Je suis vraiment éclaté sur cette mission ! ... ». Pendant, cette partie d'entretien il m'a légèrement regardé pour observer ma réaction ... J'avoue que je n'ai pu m'empêcher de sourire Il avait parfaitement compris ce que je lui avais dit au téléphone : « Bonjour, j'ai sélectionné votre CV sur le site Monster. Votre profil m'intéresse beaucoup. Nous recrutons pour un de nos clients un commercial dans le domaine de la restauration livrée en partenariat avec des parisiens. Notre client est un intermédiaire entre les restaurants et les clients. C'est une société de livraison de repas à domicile, qui maintenant a des partenariats avec une soixantaine de restaurants. Dans le cadre de son développement, elle recherche un commercial pour de nouveaux partenariats ». Il avait su mettre en avant son expérience

pertinente avec le profil que nous recherchions. Ma collègue lui a parlé plus en détail du poste, il a pris des notes, il a posé les bonnes questions en rapport avec le poste et l'organisation de l'entreprise. Il était vraiment motivé et très bon. Au débriefing de l'entretien, sa candidature est validée à l'unanimité. C'est lui ! Immédiatement, ma collègue transmet le CV et le compte rendu de l'entretien à notre directeur. Ce dernier le rencontrera pour le compte du client. Il faut noter qu'il s'agit d'un de ses amis. Nous faisons attendre quelques minutes notre candidat en salle d'attente mais je remarque qu'il a une malformation à la main. Comme le cabinet travaillait sur ce profil depuis longtemps sans résultat concluant ... je décide de ne pas dévoiler ce que je viens de voir à ma collègue...enfin pas tout de suite. J'ai donc attendu la fin de son second entretien avec le directeur du cabinet pour avertir ma collègue. Ni l'un ni l'autre n'avait remarqué ce détail. Ma collègue n'est pas très contente ! Comme l'entretien est concluant avec notre directeur, il se trouve que l'ancien maître de stage du candidat est aussi l'une de ses relations... les prises de références sont allées très vite ! Mon collègue a tout de même averti le directeur concernant le détail physique ... Pour le directeur du cabinet cela ne va pas poser de problème. J'ai ressenti un grand soulagement ! Connaissant les critères de sélection de clients parfois à la limite de la loi ! Celui-ci a été embauché immédiatement. Ce genre de petite histoire se déroule tous les jours dans le monde du recrutement, il est vrai que les recruteurs voudraient en voir plus souvent. Notre rôle c'est de réunir des personnes susceptibles de s'entendre pour travailler en équipe. Nous sommes un peu comme des agences matrimoniales mais du recrutement.

e) Leurs clients

Il y a deux gros types de clients dans les cabinets de recrutement.

Les premiers sont de grands groupes qui ont besoin de main d'œuvre régulièrement et massivement. Ils préfèrent alors déléguer cette partie à un professionnel. Le client sait ce qu'il veut, c'est un vieux client, les chargés de recrutement connaissent par cœur le poste et le profil. Un exemple courant, c'est le recrutement de mandataire en assurance.

Le second type de clients recherche plus du conseil. Ce sont des grandes ou petites structures, généralement sans services RH. Ils recherchent un professionnel pour les aider dans une recherche de candidat souvent délicate, avec un profil pointu. Le cabinet est vu comme leur dernière chance. Ou alors ils n'ont pas les moyens et le temps nécessaire pour réaliser un recrutement par eux-mêmes et préfèrent déléguer. Ce sont généralement des postes de salariés.

Certains clients ne savent pas ce qu'ils veulent : Un jour ils veulent un profil école de commerce, quelques jours plus tard : « Non finalement, un BTS Négociation Relations Clients/NRC et quelques années d'expérience en prospection terrain, c'est très bien ! ». Il faut très réactif, les clients font évoluer les exigences aux fils de la procédure de recrutement.

Certains clients cachent la réalité sur leur entreprise, pour que les recruteurs n'hésitent pas à la présenter comme l'entreprise idéale. Ce procédé ne marche pas longtemps. A force de voir des candidats ne rester que quelques mois pour un poste en CDI, on finit par se poser des questions. Il existe aussi ceux qui pensent que les cabinets disposent d'un catalogue de candidats où ils peuvent piocher selon un certain nombre de critères (parfois discriminants comme l'âge, la couleur de peau, le lieu de résidence...). Les clients pensent qu'en rémunérant un cabinet celui-ci pourra leur trouver « *le mouton à cinq patte* » à chaque fois ! Cela peut arriver mais pas toujours. On travaille sur de l'humain et l'on ne peut créer de candidat parfait ! On n'a pas de machine à cloner. Il est vrai qu'à force d'avoir de nombreux refus pour de bons candidats représentant la minorité française, par un effet de lassitude, le recruteur va s'adapter et anticiper, en ne lui proposant que des « français de souche, diplômés du supérieur et âgés de 25/35 ans ... ». Le recruteur va discriminer à sa place, car il y a des nécessités économiques derrière, c'est le client qui rémunère le cabinet et le fait vivre. Certains clients pensent externaliser la discrimination à l'embauche, en délaissant ce travail aux cabinets de recrutement. Tous, clients et cabinets, savent pertinemment qu'il est interdit en France de discriminer en dehors des compétences liées aux nécessités du poste. Mais en réalité cela existe bel et bien ! C'est la partie tabou et sensible de la profession. Beaucoup de recruteurs appliquent la stratégie du « Pas vue, pas pris ». Il n'y a aucune inspection du travail, ni contrôle. Pour qu'une procédure se déclenche, il faut qu'un candidat porte plainte à la HALDE. Encore faut-il qu'il soit au courant ! Sachant pertinemment, que c'est illégal, il n'y a aucune trace papier, sur l'ordinateur, sur le logiciel de gestion de candidature. Tout se passe à l'oral : « Le client n'aime pas trop les étrangers, donc évite de prendre des noms d'origine ... », « Les clients, ils n'aiment pas les accents », « Je t'avais dit des filles, le client veut des filles, ça passe mieux ! » « Lui c'est une armoire à glace, il va faire peur aux clients » « Evite les candidats qui viennent du 91, c'est la cité ... les clients n'aiment pas trop ». Rien de plus simple pour passer inaperçu : il suffit de changer le curseur du logiciel de gestion de candidature par NOK à savoir « Pas OK » sans commentaire ni raison et l'affaire est réglée.

Certains clients mettent trop de temps à se décider pour un candidat. Malheureusement pour eux, si c'est un bon candidat, il a parfois d'autres propositions et souvent n'ayant pas de nouvelles il a préféré prendre un autre poste. C'est un cas très classique, les DRH laissent, d'une façon générale traîner trop longtemps leurs recrutements. Il y a les *clients idéaux*, qui réajustent leur demande, en cas de blocage des chargées de recherche. Par exemple, ils vont choisir de réajuster le salaire afin d'attirer de bons candidats aux profils très pointus mais dont la rémunération proposée est trop faible par rapport au marché. Ces clients sont aussi très réactifs et disponibles pour les entretiens et la prise de décision. Ils ne sont pas enfermés dans un profil idéal de candidat. Malheureusement ils sont rares !

Une chargée de recrutement d'un pôle mandataire confirme : « Nos clients sont des managers ou des responsables d'agences. Le cabinet étant une filiale d'un groupe, on connaît parfaitement l'entreprise. Pourquoi irait-elle voir ailleurs ? Il a plus de candidats à Paris qu'en province. Si l'on ne trouve pas de candidat, sur un *Job Board* , c'est simplement qu'il n'y en a pas ou très peu ! Souvent les clients n'ont pas dû tout conscience de toute la difficulté à trouver un candidat comme dans le département du 60 ! Le client ne se focalise que sur la réalité des résultats sans connaissance du marché du travail local. Parfois il faut réajuster le salaire. Certains sont compréhensifs ! » Une responsable des ressources humaines d'un cabinet avoue : « Au niveau des clients aujourd'hui, on fait plus la fine bouche ! On prend ! ». Un consultant d'un gros cabinet précise : « On a 2 ou 3 typologies de clients. Les Start-up qui sont des boîtes entre 50 et 30 personnes, des éditeurs de logiciels, des gens qui planchent sur l'Internet mobile ... des services Web, des sites de e-commerce. Pour la 1^{er} catégorie, on fait un gros tiers de poste de techniciens, un petit tiers de poste self-marketing, et le dernier tiers représente des postes de management, de directeur, directeur financier, selon la taille des entreprises. Le 2^{ème} type de client sont les agences de pub, du Web ... des départements digitaux ou interactifs, de grosses agences de pub classique. Le dernier type de clients sont des grosses entreprises qui viennent au Web et qui ont besoin de recruter des profils marketing, logistique, type technicien du Web ».

f) Leurs méthodes

Voici la méthode parfaite d'après Robert Ulman, auteur du *Guide des Conseils en Recrutement*, considéré comme la *bible* du recrutement et recommandé par le seul syndicat de conseil en recrutement le *Syntec*. Le recrutement par annonce n'est selon lui que la partie visible du travail de conseil en recrutement. Différentes étapes sont nécessaires.

1) Analyse du problème et définition du profil

Le consultant fait une analyse complète du poste à pourvoir, il se rend dans l'entreprise pour s'imprégner de la culture d'entreprise et du contexte général du poste connaître, tout comme le ferait un audit des structures et de l'organisation de l'entreprise. A ce premier stade, il a la possibilité de proposer un recrutement en interne.

2) La recherche

Ensuite, commence la phase de recherche. Les annonces sont diffusées par la presse ou sur Internet. Il faut respecter une certaine méthode dans la rédaction des annonces, qu'elles soient claires, synthétiques, motivantes, mettant en valeur l'entreprise. La sélection des supports papiers et de sa parution sont liées au profil des candidats recherchés. Pour un poste de commercial, il est recommandé de le faire paraître dans un *l'Express*, pour les ingénieurs c'est *Usine Nouvelle*, pour le secteur du BTP *Le moniteur des Travaux Public* est recommandé.... Il est possible aussi de ne pas se contenter de la presse spécialisé et il peut être utile de publier dans un quotidien plus généraliste comme le *Figaro*, *Le Monde*, *Les Echos* ... Les périodes plus propices au recrutement vont de septembre à octobre et de janvier à juin. La publication d'annonces sur la Toile est de plus en plus utilisée, il est plus économique et plus rapide avec des sites spécialisés ou plus généralistes. Elle peut se faire également directement sur le site web du cabinet, ce qui est très efficace quand ce dernier a une grande notoriété comme celui de Michael Page. Viennent ensuite les annonces sur les sites d'emplois (Monster, CvAden, etc.).

3) La sélection

La présélection se fait sur dossier. Les candidatures sont examinées en profondeur, la sélection s'opère sur l'expérience professionnelle, la formation mais à ce stade n'interviennent pas encore le passage de tests en principe. En entretien, on validera les expériences professionnelles, la formation, la motivation pour le poste, la personnalité et le

caractère propre du candidat. On pourra y ajouter des tests (graphologie, psychologique, *assement center* ...). La démarche du recruteur est alors passive, c'est le candidat qui doit faire la première démarche vers le cabinet.

Selon Alain Gavand⁵⁷, Directeur d'*Alain Gavand Consultants* et de l'association « *A Compétence Egale* », la bonne manière de rechercher des candidats sur le marché externe dépend de plusieurs critères qu'il convient de bien identifier, pour adopter la meilleure méthode. Il est possible de publier une annonce dans les journaux traditionnels, sans oublier les journaux gratuits tel que *20 minutes*, *Métro*, *A nous Paris*, qui touche plus une population jeune. Le journal doit s'adapter à la population visée (jeunes cadres dynamiques, senior ...), au secteur d'activité, ainsi qu'à la localité du site de l'emploi. Maintenant beaucoup de cabinets fonctionnent uniquement par les annonces sur Internet sur les sites d'emplois comme Monster, Cvaden, Keljob, CadreOnline. En 2010, il faut compter environ 5.000 € pour une annonce dans un grand quotidien contre 500 à 600 € sur un site d'emplois avec la possibilité de choisir toute une série d'options. Ce qui fait vite augmenter la facture (chartes, bannières et boutons ...) pour augmenter la visibilité de l'annonce et par conséquent de sa rentabilité. Pour gérer cette arrivée massive de candidatures générées par les annonces en ligne qui saturent les boîtes mail, les cabinets de recrutement tout comme les entreprises investissent dans un logiciel de gestion de candidatures Eolia, AD-Men, Mr Ted, Otys ... En forte période de chômage, les candidats utilisent la stratégie d'envoi massif de CV. Ce qui a pour effet pervers d'engendrer beaucoup de CV hors cible pour les recruteurs. Pour communiquer leur annonce, les entreprises peuvent également faire appel aux services d'une agence de communication, spécialisées dans le recrutement. Cette démarche nécessite une campagne de communication ou « *un plan média* » afin de donner une vision globale de l'image de l'entreprise (ressources humaines, produits, clients ...) c'est-à-dire son degré d'attractivité possible pour un candidat. De plus en plus de grandes enseignes appliquent les principes du domaine du marketing au ressources humaines : *écouter la cible, élaborer des axes créatifs, les décliner en actions, en évaluer les résultats*⁵⁸ pour créer une marque d'employeur durable, forte et engageante. Le choix du support dépend du secteur d'activité et de la fonction. Par exemple il sera plus judicieux de mettre une annonce dans le journal *Les Echos* pour un cadre financier. Si l'on recherche un directeur de chantier *Le moniteur des Travaux Publics et du Bâtiment* est plus approprié. L'annonce est une partie délicate, sa rédaction doit être soignée et comporter

⁵⁷ A. Gavand , *Recrutement : les meilleurs pratiques*, Editions d'Organisation, Paris, 2005, p 145 -162.

⁵⁸ A. Gavand , *Recrutement : les meilleurs pratiques*, Editions d'Organisation, Paris, 2005, p 151.

quatre points essentiels : *la présentation de l'entreprise, l'intitulé du poste ou la population ciblée, la mission, le profil requis*⁵⁹. Sa mission est de séduire et de sélectionner en même temps selon Etienne Segrétain : « Le message tient lieu de filtre, il ne séduit que ceux qu'il cherche à séduire et ce, dans un espace limité ».

En fonction de la difficulté des missions traitées, le chargé de recherche peut piloter une mission essentiellement par **approche indirecte**, c'est-à-dire en se basant sur les réponses aux annonces et les candidats-thèques ... Le chargé de recherche a alors un rôle ayant une dimension de "sélection" qui est davantage présente dans le cas de candidats ayant répondu à une annonce. La méthode des cabinets de recrutement est l'annonce et le *sourcing* sur des *jobboards* (Monster, Apec, Regions Job, Adenclassified). Pour la partie *sourcing*, l'enjeu est de faire jouer les mots-clés pour arriver à trouver de bon CV. La méthode de recrutement par annonce est qualifiée de semi-transparente, de prêt-à-porter. L'inconvénient de la méthode par annonce est la multiplication du nombre de CV, elle engendre un temps plus long dans le tri des CV. Parfois le premier tri se fait en fonction de la présentation du CV, le sexe, l'âge, le lieu de résidence, ensuite vient le diplôme). Un cabinet peut recevoir jusqu'à 400 réponses par jour.

Pour un Consultant de Michael Page : « Tout recrutement est le résultant d'un RDV client avec un RH ou N+1 du poste, m'expliquant la cause, remplacement ou création et le type de profil recherché et la description du poste. Nos outils de communication sont le Web et la presse. Au niveau de la presse, l'Argus Assurance, le Figaro, L'Express, Le Monde, Le Monitor. Sur Internet, sur notre site Michael Page, sur Monster, sur Cadre Online, sur Keljob Notre base de données est très fournie avec les candidatures spontanées, la chasse, les missions ... Au téléphone je leur propose de faire un point sur leur situation professionnelle, en vue de leur proposer un poste En entretien face à face pour engendrer le dialogue avec le candidat, je lui pose ce type de questions « Parlez moi de vous ? » ou « Pouvez-vous faire un retour sur votre expérience de manière chronologique ? » ... Je pratique l'approche mixte entre les annonces et les réseaux d'anciens candidats devenus clients. »

⁵⁹ A. Gavand , *Recrutement : les meilleurs pratiques*, Editions d'Organisation, Paris, 2005, p 152.

Le jugement des recruteurs :

L'ouvrage de François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal « *Façon de recruter : Le jugement des compétences sur le marché du travail* » sur l'analyse du jugement des recruteurs sur les candidats ⁶⁰ reprend le cas des commerciaux qui doivent vendre leurs compétences en entretien. Ils s'opposent aux ingénieurs plus tournés sur les techniques et qui sont moins doués et « se vendent mal ». Toute l'analyse et le constat seront repris plus en détail dans l'étude de cas des commerciaux et des mandataires sous forme d'observation participante. L'entretien en cabinet de recrutement a pour objectif de filtrer les caractéristiques de la personnalité : ouverte ou renfermée. La franchise, naturel, cohérence et transparence des discours qui sont des qualités très appréciées par les recruteurs. Des caractères extravertis et démonstratifs influencent fortement le jugement du recruteur. Face aux contraintes de temps et économiques, le recruteur privilégie les candidats ayant fait *preuve de vivacité* et d'*esprit de synthèse*. En période de recrutement intense, il peut voire jusqu'à huit à dix candidats par jour pendant trente à quarante cinq minutes chacun. La décision doit aller vite. Comme le disent les deux chercheurs, il peut se produire un effet de lassitude : « Je commence à saturer, depuis lundi, je n'en ai vu pas vu un de bien ⁶¹ ». Une présentation choc, bien préparée, claire et précise permet de casser cet effet routinier : « Il y a un moment où je m'endormais quand même ... alors que celui d'avant a été remarquable en efficacité puisqu'il a été directement aux faits » ou « J'aime bien quand on va directement à l'essentiel ⁶² ». Les fonctions de commerciaux purs, prospection, porte à porte, rémunérés uniquement à la commission, sont évalués en grande partie sur leur attitude durant l'entretien. Les candidats doivent savoir « retomber sur leurs pieds », avoir « un esprit de repartie », une vivacité et une « mobilité d'esprit ⁶³ ». Même au chômage, un candidat doit montrer sa capacité à se vendre. Il prospecte non pas des clients pour le compte des entreprises mais il prospecte des entreprises pour son propre compte c'est à dire obtenir un emploi. Les ingénieurs, sortant des grandes écoles, ont souvent plus de points faibles que les commerciaux, manque de personnalité due au « moule des grandes écoles ». Ils tous les mêmes « formatés » et font preuve de peu de personnalité dans leurs démarches d'emploi (ils n'adaptent pas leurs discours). Un consultant raconte une anecdote sur un ingénieur formé à l'Université : « Ils ont plus d'idées, ils sont plus

⁶⁰ Eymard-Duvernay E., Marchal F., *Façon de recruter ...*, p 186- 188.

⁶¹ Eymard-Duvernay E., Marchal F., *Façon de recruter ...*, p 187.

⁶² Eymard-Duvernay E., Marchal F., *Façon de recruter : ...*, p 186

⁶³ Eymard-Duvernay E., Marchal F., *Façon de recruter : ...*, p 186.

débrouillards, ils sont moins encadrés⁶⁴ ... ». Il a aimé la capacité de ce candidat à se mettre en valeur. Des échecs peuvent arriver car des candidats « bluffent », ne sont pas naturels et manquent d'authenticité. L'astuce d'un commercial (*se présenter sous un bon jour*) est valorisée et fortement conseillée mais elle peut être très mal vue pour un autre poste. Inversement un entretien trop bien préparé peut être considéré comme une manière de cacher la personnalité du candidat. C'est le cas des jeunes sortant d'HEC, ESSEC qui s'entraînent aux entretiens. Ils finissent par nous donner une approche de ce que devrait être un parfait HEC. Le jugement des recruteurs relève plus de la capacité du candidat à se mettre en valeur que son diplôme qui, passe au second plan.

g) Le coût de leurs prestations et leur salaire :

Selon A. Gavand l'honoraire d'un cabinet est en règle générale 15 à 20 % de la rémunération brute annuelle du candidat retenu (fixe + variable), il faut compter en plus les frais d'annonce. Des cabinets peuvent choisir de travailler au forfait, où le prix peut faire l'objet d'une discussion. La loi de la CNIL sur la Loi Informatique et Liberté et la recommandation interdit toute collecte de données par des moyens frauduleux, illicites ou déloyaux. La partie de recherche des candidats est déléguée à des chargés de recherches. Souvent les cabinets fonctionnent grâce à un recrutement de stagiaire en continu, pour apprendre le métier à la nouvelle génération et limiter en même temps les coûts de main d'œuvre.

Leur prix est nettement plus abordable que celui d'un chasseur de tête. Il existe plusieurs types de facturation. Le prix du recrutement par annonce est environ de 10 à 15 % du salaire annuel du candidat. Auparavant, ils pouvaient représenter 40% du salaire annuel brut du candidat. Maintenant Internet et les nouvelles technologies/NTIC ont fait baisser les coûts de 20 K à 1 K €. Le salaire d'un consultant junior débutant se situe entre 25 à 26 k € par an. Le consultant confirmé gagne entre 30 à 40 k €, ce qui fait, avec les variables, jusqu'à 70 K €. Les honoraires sont souvent calculés en fonction de la rémunération du salarié recruté. C'est-à-dire une à trois fois le salaire.

Un consultant de Michael Page : « C'est 1/5 total prévu et 4/5 en fin de mission. Pas d'exclusivité, notre stratégie est de nous intéresser qu'aux résultats. Les clients sont contents, ils reviennent nous voir ! Le salaire est de l'ordre de 40 k € pour un consultant junior, entre

⁶⁴ Eymard-Duvernay E., Marchal F., *Façon de recruter : Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Ed. Métailié, 1997, p 186

50/60 € pour un consultant et 80/90k € pour un manager senior, responsable division d'assurance. Et pour une chargée de recrutement d'un cabinet de recrutement « c'est environ 2 000 € net + des primes aux résultats ».

Pour un autre cabinet : « Le cabinet est rémunéré au forfait entre 15 à 20 %. On a un abonnement annuel à une CV thèque permettant de visionner les CV et une charge fixe onéreuse de 5 à 15 € par annonce et 25 K € par code supplémentaire à la CV thèque.

Pour une seconde responsable : « La signature du contrat se matérialise par le versement de 30 % d'acompte et l'autre solde à l'embauche, dès la première partie d'essai ou au 1^{er} jour d'intégration. Il y a une période de garantie et de remplacement du candidat. Ce sont des contrats d'exclusivités ... Le coût de la CVthèque Monster, c'est celui des médias, on peut négocier le prix. On divise le prix par dix de celui officiellement affiché sur le site. On achète la consultation à la CV thèque par an et les comptes supplémentaires suivant le nombre de chargés de recrutement. Pour les annonces, on achète une quantité une fois par an. »

h) « L'effet Michael Page »

Pour dire l'ampleur du phénomène : une personne est spécialement chargée de la rubrique « *Rumeur Publique* ». C'est un mastodonte du recrutement, puissant cabinet de recrutement anglais, maintenant internationale, il est dans tout les bouches des recruteurs, ils inspirent : un sentiment de peur, de méfiance mais en même temps il fascine. Il surnommé par les fines bouches (chasseurs de tête) comme le McDonald's du recrutement pour les multinationales. Un des plus critique à son sujet : J.C. Lasanté en 2004 « Ce n'est pas un cabinet de recrutement ... c'est une affaire strictement commerciale, une société coté en bourse en bourse, dont on scrute les cours en permanence et où les consultants sont évalués sur des critères de rentabilités ... Une base de donnée alimenté en permanence par des CV par des annonces nouvelles, les candidats sont convoqués par petits paquets, cuisinés et, avec ou sans proposition, déposent leur CV dans le grand réservoir ... Tout les ans une carte d'anniversaire à chacun d'eux, assortie d'un questionnaire sur sa situation du moment».

Le vent à tourné, l'heure est au rafraîchissement de l'image de marque, face aux déboires du passé (mauvaise image : usine à fric et à Cv, travaille bâclé, discrimination ...) selon le communiqué de presse du 16 mars 2010 sur le site du cabinet : Michael Page rentre

officiellement au SYNTEC conseil en recrutement. Fabrice Lacombe (Directeur Général de Michael Page France et Afrique) et également vice-président de l'association «A compétence Egale» (luttant contre la discrimination à l'embauche). Le site Who's Who le décrit comme un « *recruteur de talents pour le middle et le top management aime à dire que la carrière professionnelle n'est pas un sprint mais un marathon* ». Michael Page est sur tous les fronts : Page Personnel (Intérim), Michael Page Executive Search (Poste de direction -chasse de tête), Micheal Page International (Annonce et réseaux – du middle management) et le Michael Page Junior (Offre de stage pour les étudiants). Il est partout, il ratisse large : de l'Intérim, du recrutement traditionnel à la chasse de tête et presque sur tout les secteurs d'activités, et c'est un cabinet international. Il s'est engagé dans la diversité à l'embauche, il y a maintenant un « *Responsable Egalité des chances et diversité* ».

Malgré toutes les critiques à son sujet, c'est une affaire qui marche qui ce porte bien et même très bien ! Ce cabinet a su prend le virage de la diversité et d'une éthique professionnel irréprochable, il allié la méthode du recrutement à l'anglaise (méthode mixte). Il faut espérer que ça ne soit pas un coup médiatique, pour redorer son blason mais bien une vrai volonté de faire avancer la France en matière de responsabilité sociale de recruteurs (pour en finir avec la banalisation de la discrimination) face sa belle réussite économique qui en fait beaucoup dans le petit milieu du recrutement (un chiffre d'affaire de 65 M € en 2007 contre 31 M € en 2003, l'action MP a grimpée jusqu'à 450 livres pour le moi de mai 2010). Pour le journaliste d'Usine Nouvelle, Gwenole Guiomard, M. P. est : « *aussi craint, respecté et détesté* ».

Conclusion

Le recrutement a toujours existé dès que l'humanité s'est organisée en société. Ce n'est seulement que depuis quelques dizaines d'années qu'il s'est professionnalisé. Le contexte économique mondial, devenu très concurrentiel, a poussé les entreprises dans un phénomène du toujours "plus": flexibilité, rentabilité, productivité, rapidité, créativité, exigence.

Pour rester dans la course du toujours "plus" : certaines entreprises préfèrent externaliser une partie de leur recrutement notamment dans des domaines très pointus. Comme elles veulent des personnes qualifiées, compétentes et opérationnelles immédiatement, pour diminuer les délais de recrutement, elles font appel à des cabinets de recrutement. Ces officines se révèlent être des intermédiaires entre les entreprises et les candidats. Leur mission est de créer "la" bonne rencontre ! Les consultants en recrutement de ces cabinets doivent trouver, déterminer, sélectionner, voire juger pour le compte du client. C'est un métier à la fois exigeant, ingrat, où il faut aimer les contacts humains, et l'imprévisibilité qui en découle, mais aussi très enrichissant par la rencontre entre professionnels en entreprise et candidats. Chaque entretien individuel avec un candidat est une nouvelle histoire de vie (un parcours scolaire/universitaire, des expériences professionnelles, une compétence, une personnalité ...).

Le chasseur de tête travaille en toute discrétion, dans l'ombre, il garde toujours ce côté mystérieux qui fascine la jeune génération et flatte *l'ego* des candidats. La population cible privilégiée reste le *top management* et des postes de direction de haut niveau. Pour trouver ces personnes à haut potentiel, ***brain drain***, les chasseurs sont des pratiquants convaincus de l'approche directe. De toute façon ces candidats ne connaissent pas le chômage, en général, ils sont tous en fonction ! Passer une annonce dans un média reste une méthode d'approche trop vulgaire, qu'ils préfèrent laisser aux cabinets de recrutement qu'ils considèrent comme des supermarchés de CV ! Ils mènent de front souvent plusieurs missions en parallèle. Le prix de leurs services est élevé. Pour vraiment prodiguer du conseil en recrutement, il faut prendre du temps et mettre en œuvre les moyens nécessaires qui nécessitent de certains moyens financiers pour palier au plus rapidement à la demande de leurs clients. Les cabinets de chasse apportent une valeur ajoutée, le conseil d'un expert en recrutement voire d'un ancien professionnel du secteur d'activité concerné. Le chasseur de tête et les dirigeants, les DRH reproduisent la

tyrannie française de la bonne école, du bon diplôme. On observe une tendance, les candidats sont plus avertis des méthodes des chasseurs et deviennent eux aussi exigeant, ils savent ce qu'ils veulent et n'hésitent pas à négocier leur salaire, des prime, des avantages de toutes sortes ...

Le métier des cabinets de recrutement est de recruter des candidats de niveau *middle management* au *technicien* par voie d'annonce, en rapport avec les besoins prédéfinis en amont pour une entreprise. La méthode des cabinets peut être : la diffusion d'annonce, les CV thèques, des sites emplois, les réseaux sociaux... Il faut donc présélectionner sur CV et, par entretien téléphonique et par entretien individuel, approfondir la connaissance des candidats pour vérifier l'adéquation entre leurs compétences et leurs motivations et les souhaits des clients. L'autre mission d'un consultant est la vente de ses services auprès des entreprises. Il peut s'agir de personne en recherche active (au chômage) où à l'écoute du marché (en poste).

Le métier dans un cabinet de chasseurs de tête et en cabinet de recrutement (où je réalise mon stage) est totalement différent. L'un joue la carte du haut de gamme et mise sur le qualitatif, une population cultivée et instruite qui est approchée directement, et l'autre joue celle du quantitatif et vise une population moins qualifiée par la méthode de l'annonce et de *sourcing* sur les sites d'emplois. Cependant, si les méthodes, la population cible, les clients et le niveau de responsabilité des postes changent mais la finalité reste la même : "*The right man at the right place*" dit Taylor. Ils connaissent les mêmes difficultés : travailler sur de l'humain avec toute l'imprévisibilité que cela entraîne. Un chasseur de tête et un consultant, spécialisé dans le recrutement de cadre, s'apparente à un métier voisin. Les Chasseurs et les pêcheurs mènent le même combat à savoir la satisfaction du client avant tout. Face à un coût élevé et à une demande de réactivité plus grande par les clients, le processus des chasseurs s'est accéléré aussi entraînant une veille permanente, pour être fin prêt la mission venue.

De plus en plus, ils en viennent à appliquer des méthodes mixtes. Ils travaillent au cas par cas : la chasse, les réseaux, les annonces, les *job boards* ... selon les profils. Il y aura toujours des postes de hauts dirigeants où l'unique moyen pour trouver est la chasse, mais d'autres postes moins élitistes et rares pourront se trouver par réseaux ou annonce.

Le recrutement n'est une science exacte : on travaille sur de l'humain, il y aura toujours une part d'imprévisibilité. Le métier de recruteur en cabinet est un métier de commercial, il faut séduire un candidat, lui vendre un poste. Les cabinets de chasseurs de tête ont aussi en tête la

rentabilité de leur cabinet. L'enjeu économique est important dans l'un comme dans l'autre cas. Ce sont tous des entreprises privées. Si elles ne sont pas rentables, elles n'existeront plus... La sanction économique est imparable à cet égard. Par contre, les uns et les autres ne doivent pas bafouer la loi et les normes déontologiques de la profession pour d'uniques questions de rentabilité.

Le métier de recruteur n'est pas protégé. Aucun ordre n'encadre la profession, ni de diplôme ne régleme la profession directement. Seules quelques écoles de commerces, Universités ou IAE en spécialité ressources humaines disposent d'une unité d'enseignement en recrutement, compétences, gestions de carrière, gestions de hauts potentiels, d'aide à l'expatriation et proposent un stage en entreprise ou en alternance. Le seul syndicat, le SYNTEC/Conseil en Recrutement, ne représente qu'une faible représentativité au sein des professionnels du recrutement comme il n'est pas obligatoire d'y adhérer. Certes les associations favorisent les échanges et réflexions sur leurs problématiques. Rien n'est vraiment obligatoire ni réellement cadré. La seule obligation des recruteurs est le respect de la loi française qui n'est pas toujours appliquée face à une banalisation de la discrimination à l'embauche. La seule régulation existante est l'autorégulation naturelle par la profession elle-même ! Le syndicat ou une association, en cas de faute professionnelle connue, peut exclure un consultant ou un cabinet de recrutement. Et dans ce milieu, les réputations se font et se défont très vite ! La sanction économique aussi est une menace qui plane sur les cabinets les plus faibles ou peu sérieux, car en période de crise du marché du travail, ils ne résistent pas longtemps.

Rien ne protège les candidats et les entreprises d'un usurpateur mal intentionné ! C'est une profession libérale où chacun peut s'autoproclamer consultant en recrutement. C'est l'un des gros enjeux pour l'avenir de la profession ... Faut-il l'encadrer et la réglementer ? Après entretien avec un membre du comité du SYNTEC, ce thème de réflexion n'est pas à l'ordre du jour.

Certaines entreprises pensent externaliser la *discrimination à l'embauche* en passant par un intervenant extérieur : un cabinet de recrutement. Alain Gavand rappelle aux recruteurs et aux entreprises qu'ils doivent respecter la loi en vigueur. Dans la réalité, le contrôle est quasi inexistant, donc difficile à contrôler. Ce n'est qu'en cas de plainte à la HALDE de la part d'un candidat que cela peut être dénoncé ! « Nul n'a le sensé ignorer la loi ! » cependant beaucoup la contournent ! Tous les recruteurs le savent. Alors jamais ouvertement on ne dévoile les vraies raisons du refus au candidat. Ne sachant rien des faits, il ne peut porter plainte. Il existe des

sites de *Testing* de CV pratiqués par des associations. Le CV anonyme revient en haut de la scène, il est recommandé par le SYNTEC. De mon point de vue, le CV anonyme ne résoudra pas ce problème, il ne fera que le déplacer. Au lieu d'avoir lieu à la seule lecture du CV, il le sera lors de l'entretien physique car il sera impossible de cacher aux recruteurs sa présentation, sa couleur de peau, son âge, son comportement Ce qui ne résout en rien le problème de fond à savoir l'acceptation de la différence culturelle des collaborateurs dans les entreprises. Des multinationales ont décidé d'agir pour la diversité à l'embauche comme EDF, L'Oréal... Une loi stricte imposant des quotas ne semble pas être la meilleure solution. Pour notre part une des plus efficace, serai l' auto-engagement des entreprises dans la diversité, montrant un engagement profond et citoyen, sans être forcées par une loi. Chaque entreprise ou recruteur a une responsabilité sociale dans les choix de ses candidats. Ses nouveaux collaborateurs seront le nouveau visage des entreprises françaises. Maryvonne Labeille, actuelle présidente du SYNTEC, confiait dans son ouvrage « Tous les secrets d'un conseil en recrutement » : « les critères les plus avouables sont liés à l'âge, à la formation, surtout à l'expérience, la pratique de langues, de compétences spécifiques, la mobilité, la rémunération ». La diversité à l'embauche est un véritable enjeu du métier de recruteur !

Bibliographie

- O. de Preville, *Chasseur de Tête, Chasseur de Rêves*, Société des Ecrivains, Paris, 2008.
- C. Euvrard, *En avoir ou non ... Secret d'un chasseur de têtes*, JC Lattès, Paris, 2004.
- J.C. Lasanté et B. Lalanne, *Attention, chasseurs de têtes !*, Bourin Editeur, 2005.
- P. Aussure, *Secret de chasse : conseil pour réussir votre carrière*, Maxima, Paris, 2007.
- M. Labeille, *Tous les secrets d'un conseil en recrutement : l'envers du décor enfin dévoilé aux candidats*, Editions d'Organisation, Le Figaro Entreprises, Paris, 2002.
- S. Pageau, *Recruter et manager les jeunes*, L'Express, Paris, 2009.
- O. Zara, *Réussir sa carrière grâce au personal Branding*, Eyrolles, Paris, 2009.
- H. Bommelear, *Trouver le job grâce au Réseau*, Eyrolles, 2009.
- P. Pastor et A. Pastor, *Comment réussir vos recrutements*, Editions Liaisons, 2008.
- V. Ernoult, *Recruter sans se tromper*, Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2006.
- F. Ozanne, *Etre recruté et recruter*, Nathan, Les Echos, 2010.
- A. Gavand, *Recrutement : les meilleurs pratiques*, Editions d'Organisation, Paris, 2005.
- A. Vincent, *Votre Image Candidat*, Studyrama, 2008.
- R. Ulman, *Guide des Conseils en Recrutement*, Cercomm, Paris, 2010.
- P. Haustete, *Le guide des chasseurs de têtes et des cabinets de recrutements*, les Echos Editions, Efficacité professionnelle, 2007.
- G. Guiomard, *Le Guide des professionnels du recrutement*, Les Editions du Management, L'Expansion, Paris 2008.
- E. Suleiman et H. Mendras, *Le Recrutement Des Elites En Europe*, La Découverte, Recherches, 1997.
- Marchal et Emmanuelle, *Sociologie Économique Du Recrutement*, Juin 2010.
- F. Eymard-Duvernay, E. Marchal, *Façon de recruter : Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Ed. Métailié, 1997.
- E. Suleiman et H. Mendras, *Le recrutement des élites en Europe*, La Découverte, 1997.
- D. Jouve, D. Massoni, *Le recrutement*, coll. Que sais-je ?, PUF, 1996.

N. Jounin, *Chantier interdit au public : Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Ed. La Découverte, 2009.

C. Dubar, P.Tripier, *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris, 1998.

Thèse :

Anne Dubernet- Hardy, « *L'embauche : Approche sociologique de modes de recrutement dans le secteur privée* », Université de Nantes, 1995, sous la direction de Christian Baudelot.

Revues :

Christian Bessy et Emmanuelle Marchal « Le rôle des réseaux sociaux et du marché dans les recrutements. Enquête auprès des entreprises » *Revue Française de Socio-Économie* 2009/1 (n° 3)

Yannick FONDEUR « Internet, recrutement et recherche d'emploi : une introduction », *REVUE DE L'IREN* N° 52 - 2006/3.

« Les employeurs qui recrutent par Internet », *L'Observatoire de L'ANPE*, Avril 2005.

Joly H., Les études sur le recrutement du patronat : une tentative de bilan critique, *Sociétés contemporaines* 2007/04, n° 68, p. 133-154

T. Amossé, « Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle » division Emploi, *Insee* N° 921 - SEPTEMBRE 2003

Sites Internet:

<http://www.focusrh.com/recrutement.html>

<http://www.drh-vip.com/>

<http://www.leportaildurecrutement.com/>

<http://outsourcin.fr/blog/tag/reprise-chasse-de-tetes-recrutement-profil-technique/>

<http://eleves.mines.u-nancy.fr/~mconf/pgJFCL.html>

<http://www.lesechos.fr/management/actu/020323440839-bouffee-d-optimisme-chez-les---chasseurs-de-tetes--.htm>

<http://www.indicerh.com/enquetesRH/?q=Syntec-conseil-en-Recrutement-publie-les-resultats-d-une-etude-realisee-avec-l-IFOP-sur-l-etat-des-recrutements>

<http://myrh.agence-presse.net/2010/01/18/les-chasseurs-de-tetes/>

<http://www.syntec-recrutement.org/v3/pages/fram.asp?numero=897>

<http://www.clubchasseursdetetes.fr/>

<http://www.andrh.fr/>

<http://www.delitsdopinion.com/2experts/cabinets-de-recrutement-les-attentes-des-candidats-depassent-lacte-de-recrutement-1713/>

<http://www.cadremploi.fr/edito/actu-et-conseils/boite-a-outils/secrets-de-recruteurs/comprendre-les-cabinets-de-recrutement/d/1/cabinet-candidat-les-regles-du-jeu.html>

<http://recruteuse.20minutes-blogs.fr/archive/2007/09/04/le-metier-de-recruteur-recruteuse.html>

Grille d'entretien

1^{ère} Version

En quoi consiste votre travail ?

Pouvez-vous me raconter une journée normale de travail ?

Comment c'est passée votre dernière procédure de recrutement ?

Par quels moyens faites-vous connaître vos offres d'emploi ?

Quelle est la population de candidats que vous recherchez ?

Quelle est votre méthode pour trouver un candidat ?

Quel est l'élément qui retient le plus votre attention dans une candidature, un profil ?

Quelles sont vos techniques employées dans la recherche de « la perle rare », quelles sont vos méthodes pour « chasser » des « pointures » ?

Que pensez-vous du métier de recruteur aujourd'hui ? de demain ? (limite, enjeux, défis...) ?

Quels sont les moyens par lesquels vous pratiquez votre sélection de candidats ?

Quels usages fait vous d'Internet au travail ?

Utilisez vous les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Viadeo, LinkedIn ...), blog ... ?

(si oui : privée/pro, depuis quand, les quels, les plus souvent, dans quel but ...) ?

Utilisez-vous ces réseaux sociaux dans vos recherches de candidats ?

Procédez-vous à la vérification sur Internet des informations concernant le candidat ? (ses références (emploi antérieures, diplômes, stages, ses collègues), son réseau d'amis, ses hobbies ...).

2e Version

Quelle est votre formation ? Vos expériences professionnelles ?

Pourquoi le recrutement ?

En quoi consiste votre travail ?

Comment c'est passée votre dernière procédure de recrutement ?

Par quels moyens faites-vous connaître vos offres d'emploi ?

Quelle est la population de candidats que vous recherchez ?

Qui sont vos clients ?

Quelle est votre méthode pour trouver un candidat ?

Quel est l'élément qui retient le plus votre attention dans une candidature, un profil ?

Quelles sont vos techniques employées dans la recherche de « la perle rare », quelles sont vos méthodes pour « chasser » des « pointures » ?

Que pensez-vous du métier de recruteur aujourd'hui ? de demain ? (limite, enjeux, défis...) ?

Quels sont les moyens par lesquels vous pratiquez votre sélection de candidats ?

Que pensez vous du métier de recruteur aujourd'hui ? de demain ?

Quelle image avez-vous des chasseurs de têtes ? Des consultants ? Des cabinets de recrutement ?

Comment est rémunéré le cabinet ? les consultants ?

Quelle est la force du cabinet ?

Lexique

L'entreprise est une vaste horlogerie⁶⁵, où le remplacement d'un rouage affecte l'ensemble des salariés.

Fiche métier des professionnels du recrutement :

DRH * Le Directeur des Ressources Humaines s'apparente aux services des ressources humaines d'une entreprise, il constitue le statut le plus élevé. Il manage toutes les fonctions de la RH : la gestion du personnel (paie, effectifs, administration du personnel, recrutement), la formation, les relations sociales et syndicales, la gestion de carrière, la communication ...

Outplacer * est un conseiller en reclassement professionnel qui travaille en général dans un cabinet d'outplacement. Il est rémunéré par l'entreprise pour aider les cadres dans leur recherche d'emplois⁶⁶. Il établit des bilans de carrières, des bilans de compétence ou de réorientation pour aider les individus à (re)trouver un travail. Extrait d'entretien « *replacer quelqu'un à l'extérieur de son entreprise, un bon outplacer peut être un très mauvais recruteur et inversement ! Un outplacer à une formation différente, il lui faut un petit temps d'adaptation pour bien percevoir le fonctionnement, c'est un personne qui va être sur l'identification des postes pour le repositionner, en même temps travailler sur ces aspirations, sur ces compétences, comme un coaching à l'intérieur ... En même temps peut-être un outplacer, c'est peut-être plus une personne qui est basé dans l'humain, la réflexion, la compréhension* ».

Headhunter* correspond aux chasseurs de tête en français, aux Etats-Unis nous dit Lasanté « *ils rôdaient par définition autour des firmes les plus vulnérables, celles qui n'offrent pas assez de perspectives de carrière ou d'avantages matériels à leurs cadres* ». ⁶⁷

⁶⁵ J.C. Lasanté et B. Lalanne, *Attention, chasseurs de têtes !*, bourdin éditeur, 2005, p 99.

⁶⁶ <http://www.studyrama.com/formations/fiches-metiers/ressources-humaines/outplacer.html>

⁶⁷ J.C. Lasanté et B. Lalanne, *Attention, chasseurs de têtes !*, bourdin éditeur, 2005, p 16.

Pour J.C Lasanté⁶⁸, **le chargé(e) de recherche** * est un auxiliaire précieux en début de mission, son rôle est d'éviter les « erreurs de casting ». Au début de années 60', c'était un travail de *back office* consistant à trouver et à classer l'information. Vers 1970, face à l'accroissement du nombre de missions, d'autres chargés de recherche allègent les consultants, en leur déléguant par la même occasion le premier contact téléphonique. Leur travail consiste à prospecter, élargir les sources, proposer des solutions innovantes. Le problème de cette profession viendrait du fait que leur travail s'arrête dès lors qu'il devient intéressant, *au premier entretien avec les candidats, les missions finissent par se ressembler, routinières et frustrantes pour qui manifeste un brin d'ambition*⁶⁹. Le travail de chargé(e) de recherche est majoritairement féminin. Selon un consultant : « *On sait qu'en c'est un chargé de recherche et un consultant ! Il y a pas le même type de réponse, il y ce petit lien !* » « *Qu'est-ce qui les différencie ?* » « *C'est très simple : Comment allez-vous ...blabla ... je suis ... Vous connaissez certainement bien une personne que je connais bien qui est le patron de la banque X ? Oui vous le connaissez très bien ! Ah, Vous connaissez sa femme ! Et bien voilà !* » Il intervient sur les phases situées en amont d'une mission de conseil en recrutement. Il est chargé d'identifier, de contacter et de présélectionner des candidats potentiels.

Un Consultant en recrutement * « *c'est une personne commerciale ... c'est une personne qui va plus aller chercher du client, prospecter, créer des liens, négocier et détacher le candidat, il va vendre le poste au candidat, c'est aussi une histoire de séduction, le consultant c'est un séducteur* ». Il prend en charge pour le compte d'une entreprise la recherche et la sélection d'un collaborateur, après avoir été associé à la définition du poste et du profil.

Un(e) Chargé(e) de recrutement * son travail va de la définition du profil de poste au tri des CV en passant par les entretiens et les tests.

Le N +1 * « *Le manager* ».

Le N+2 * « *Le Directeur des Ressources Humaines* »

Illustration par une responsable du recrutement « *on va demander au N+2 (directeur de centre) de rencontrer la personne qu'on aura choisi le N+1 (directeur de secteur), le DRH ne rencontre les candidats quand lorsque ce sont des postes de directeur ou des postes à fort enjeu* ».

⁶⁸ J.C. Lasanté et B. Lalanne, *Attention, chasseurs de têtes !*, bourdin éditeur, 2005, p 30.

⁶⁹ J.C. Lasanté et B. Lalanne, *Attention, chasseurs de têtes !*, bourdin éditeur, 2005, p 32.

L'enquête Emploi⁷⁰ annuelle de 2003 différencie la mobilité interne et la mobilité externe.

La **mobilité interne** correspond aux salariées qui ont quitté leur établissement (changement d'adresse) sans changer d'employeur (absence de changement de nom ou de raison sociale).

La **mobilité externe** correspond aux salariées qui ont quitté leur employeur (absence de changement de nom ou de raison sociale).

La **Cooptation** * : c'est le fait de proposer la candidature d'un de ses collègues à son entreprise, pour le poste à pourvoir.

Job search * c'est la recherche d'emploi.

Job Board * désigne le modèle de site d'emplois qui s'est développé aux Etats-Unis au milieu des années quatre-vingt-dix et par extension tous les services actuels de ce type.

Traduction littérale, « panneau emploi », exprime bien l'idée initiale : il s'agissait simplement d'offrir sur Internet des listes d'offres mise à jour en temps quasi-réel.

Site de carrière d'entreprise * est la partie qui gère les offres et demandes d'emploi des entreprises.

La **CV thèque*** est un service qui a été développé postérieurement aux offres d'emploi.

Une **Short-list** *est une liste restreinte, une présélection de candidats.

Un **Process** *est un procédé de recrutement.

Employabilité * désigne la possibilité que quelqu'un puisse avoir d'être affecté à un nouvel emploi.

Middle management *est le recrutement de cadres intermédiaires ou supérieurs.

Kompass * Editeur de document d'information concernant les entreprises (chiffre d'affaire, rentabilité, effectif, organigramme ...).

⁷⁰ « Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle » Thomas Amossé, division Emploi, Insee N° 921 - SEPTEMBRE 2003

Annexes

Interviews de consultants de cabinet de chasse

Un consultant témoigne ainsi : « Le cas des Banques privées est assez particulier, car il existe une Université qui est très cotée, c'est l'université de Clermont-Ferrand. Il faut le savoir ! Quand j'ai vu sur le CV d'un candidat, Université de Clermont-Ferrand, je me suis dit c'est un nul ! Après en avoir rencontré cinq à dix qui me disait tous : « je viens de Clermont-Ferrand et je suis rentré chez Rothschild ! » je me suis dit que ce devait être vrai ! Effectivement c'est une référence en France pour le secteur des Banques privées ! Il y a aussi les écoles étrangères ! Ce secteur est aussi fortement attiré par des personnes qui ont souvent entre trente et quarante cinq ans car elles ont en moyenne cinq à dix ans d'expérience en Banque privée où elles ont géré un portefeuille conséquent. Elles ont donc une rare capacité pour ramener une partie de leur clientèle et aussi du potentiel... une grande écoute, une discrétion à toute épreuve, une transparence dans le travail, une disponibilité à toute épreuve (matin, midi, soir, nuit pendant la semaine et le week-end). Ce sont des personnes qui savent accepter cette vie, mais en général, leur salaire est en conséquence ! Je fonctionne au feeling si je sens que le candidat correspond à l'esprit de l'entreprise et à l'esprit de mon client ... Dans ce métier de banquier privé, c'est encore important ! Car c'est vraiment un confident. L'on va donner une information à son banquier mais pas à sa femme !!! Par contre, si je recrute un informaticien, je vais regarder ses compétences, il va renvoyer moins l'image de l'entreprise face au client. Sa présentation, son expression ne sont pas déterminants !! Il faut composer à chaque fois le bon profil par métier ! Quand vous proposez à chaque fois dans les profils de commerciaux, il faut qu'il trouve très vite des arguments pour convaincre, il faut qu'il soit tenace, qu'il aille jusqu'au bout, qu'il aime se battre mais aussi qu'il sache vivre l'échec ! Il n'y a pas de recette c'est l'expérience qui fait la différence entre nous professionnels ! Je me souviens du cas d'un jeune diplômé pour un client travaillant dans l'énergie et français ! Ce jeune homme avait suivi de belles études, les premiers contacts se sont fort bien déroulés. Lorsque je l'ai rencontré, dès le premier regard je savais que c'était lui, avant même de m'entretenir avec lui ! Après cette première impression, on affine toujours... car il faut tout vérifier ! Effectivement mon client l'a recruté car il avait une envie très forte d'intégrer cette entreprise. Cela on le sent ! Il faut bien sûr des bases validées par une

solide formation, surtout en France ! Il doit s'y ajouter de bonnes références et que le candidat apporte quelque chose de l'ordre de l'humain, qui corresponde au N+1 de l'entreprise concernée. S'il s'agit de quelqu'un de très fermé qui ne s'intéresse qu'aux chiffres, il lui faut un entourage professionnel dans ce même état d'esprit, car ils vont pouvoir communiquer ! Si la personne est dans l'affectif, il va y avoir un mur dans le deux sens ! Il faut toujours composer avec des petites choses !.. Pour les banquiers, une bonne présentation est tout simplement indispensable ! Aussi, je regarde les chaussures, la montre, le sac à main ! Le métier de la finance, malheureusement, c'est une histoire du paraître ! Par contre pour un PDG, il n'y a pas de souci, il connaît les codes ! Un informaticien beaucoup moins. Lorsqu'il se présente pour rencontrer un client, je le mets en garde. « Mettez au moins une cravate ! » Vous connaissez le monde des informaticiens ? Pour eux mettre une cravate veut dire que l'on a quelque chose à cacher ! Mais il faut au moins que la première impression soit la bonne, après ce n'est pas grave ! Un des facteurs les plus déterminants, après avoir eu le **bon diplôme**, la **bonne école française**, c'est la valeur ajoutée ! C'est le **savoir être** ! C'est la base ! Quand on reçoit un CV, le facteur humain n'apparaît pas ! C'est factuel ! La lettre de motivation donne quelques indications. On voit si le candidat sait parler et écrire en français, sans fautes d'orthographe ! Et si la teneur des propos est cohérente et a du sens par rapport au poste et au profil, on va approfondir dans l'humain ! Ce n'est qu'à ce moment là que nous allons voir si la personne correspond à la demande. C'est vraiment ce mélange des deux qui va donner le déclic ou non ! Au niveau de la personnalité nous allons entrer dans le savoir être. Dans le secteur commercial on parle de personnalité, en informatique de compétences, car on va plus demander une expertise ou une certaine pédagogie pour communiquer avec ses collègues et peut-être avec le client. Il faut composer avec le type de besoin. ».

Exemple de recrutement d'un salarié

Prenons le cas d'une entreprise spécialisée dans le domaine de la défiscalisation immobilière en plein développement, celle-ci recherche un collaborateur.

Le client recherche le profil suivant :

- Diplôme pas obligatoire mais sera le bienvenu : BTS Négociation et Relation Client/NRC ou Immobilier ou assurance
- Au minimum 2 ans d'expérience en tant que commercial de terrain
- De préférence ayant déjà une expérience en défiscalisation
- Agé au minimum de 26 ans
- Etre flexible sur les horaires, finir tard le soir ... tel que minuit

- Disponible le plus tôt possible
- Permis obligatoire et véhiculé

Voici l'annonce qui paraîtra sur le site Internet du cabinet de recrutement :

« Notre client, l'un des leaders sur le marché de la gestion de patrimoine, est spécialisé dans le conseil en produits de défiscalisation immobilière. Dans le cadre de son développement, il recherche un Consultant pour son agence de Paris. »

Sa Mission : Suite à des rendez-vous fournis par un service de télémarketing, le/la consultant(e) sera en charge de développer et fidéliser son portefeuille de clients, d'effectuer l'analyse de leurs besoins et de leur proposer les solutions les mieux adaptées.

Formation et Expérience : De formation Bac+3 minimum, vous avez une expérience professionnelle de 2 à 3 ans minimum en tant que commercial(e). Vous serez formé(e) à la fiscalité des particuliers ainsi qu'aux méthodes de vente de notre client. N'hésitez plus, rejoignez l'équipe ! »

La recherche pour le cabinet s'effectue de deux manières, l'une sur la base de données interne du cabinet (EOLIA) alimentée par l'annonce et l'autre débute sur un Job bord après avoir paramétré les différents critères de recherche : secteur d'activité (immobilier - défiscalisation), fonction (commercial terrain), niveau d'expérience, niveau de diplôme, localisation (IDF) et les mots clés (commerciaux ...).

Voici l'exemple d'un premier contact type tel que pratiqué pendant mon stage.

« Bonjour, je suis Stéphanie Duroseau, du cabinet de recrutement X, je ne vous dérange pas ?

Je vous appelle parce que j'ai sélectionné votre CV sur un de nos site emplois Monster car nous recrutons pour un de nos clients. A ce titre, je voulais faire un point sur votre situation professionnelle.

Etes-vous en poste ou disponible ? Ce qui peut se traduire par êtes-vous à l'écoute du marché (en poste) ou en recherche active (au chômage), si en poste le préavis est de combien de temps ?

Quelles sont vos prétentions salariales ? (Fixe/Variable)

Pouvez-vous en peu plus me parler de vos expériences professionnelles ? «

Si, après la première partie de l'entretien tous les critères sont validés, le poste est présenté .

« Très bien, merci pour ces renseignements, comme je vous le disais, nous recrutons pour un de nos clients un commercial en défiscalisation immobilière pour les particuliers. Est-ce que c'est quelques chose qui pourrait vous intéresser ? «

Si la réponse est positive, alors la description de la mission est développée :

« Notre client, partenaire de grands groupes nationaux, est spécialisé dans le conseil en produit de défiscalisation immobilière. Dans le cadre de leur politique d'expansion en région parisienne, nous recherchons un conseiller commerciaux H/F en fiscalité du particulier.

Vous développez et gérez votre portefeuille à partir de contacts fournis. Vous analysez la situation fiscale et patrimoniale de vos clients que vous orientez sur des investissements adaptés à leur situation personnelle. »

« Notre client pourra vous apporter :

- Une formation technique et commerciale de qualité (pour les candidats sans expérience dans le domaine de la fiscalité, ils profiteront d'une formation adaptée) sur la fiscalité (loi Scellier, loi LMNP, Loi Girardin, Loi Borloo).
- Des rendez-vous qualifiés auprès d'une clientèle haut de gamme ciblée. Vous n'avez pas de prospection dans le dur à effectuer.
- Vous disposerez de nombreux lots immobiliers dont certains sont en exclusivité.
- Un courtier en financement vous accompagnera.

Concrètement : vous avez déjà quelques RDV fournis par un commercial sédentaire mais vous devez aussi faire de la prospection téléphonique sur un fichier qualifié pour obtenir des RDV. Là c'est à vous d'organiser votre semaine (grouper les RDV dans le même secteur), les RDV clients se font en plusieurs étapes :

- 1) RDV d'Entretien diagnostique/Bilan de patrimoine/Audit, Etat des lieux de la situation fiscale du client
- 2) RDV d'apport de la solution la mieux adaptée à la situation individualisée : présentation du projet.
- 3) Ajustement de la proposition si besoin est.

Vous devrez suivre les choses de A à Z, jusqu'à la signature chez le notaire !

Une formation d'environ un mois vous sera assurée en fonction de votre niveau en matière de défiscalisation et vous enseignera les techniques de ventes propres à l'entreprise. Vous serez encadré par un manager. Souvent le lundi matin se déroulera souvent la réunion pour faire le point et échanger des informations et conseils avec vos collègues. C'est un poste situé à Boulogne Billancourt. C'est un poste en CDI, en terme de rémunération la fourchette du fixe est entre 1.800€ à 2.000€ en net. C'est selon le niveau d'expérience, plus les commissions, cela peut aller entre 35-40 € pour les juniors et 50-60 € pour les seniors. Sachant que vous pouvez avoir des clients un peu partout en Ile de France, le permis et la voiture sont des éléments indispensables. Vous avez une enveloppe de remboursement de frais (essence + péage). Un dernier élément important, pour les candidats n'ayant jamais travailler dans la défiscalisation, il faut savoir que le planning horaire est plus atypique : vous risquerez de travailler tard le soir (jusqu'à minuit), car vous vous rendrez chez le client une fois sa journée de travail terminée. Souvent les RDV commence à 18H ou selon les disponibilités du client, vous aurez donc un certain nombre de déplacements à prévoir. »

Exemple du recrutement d'un mandataire en assurance

Le mandataire en assurance est une personne physique non salariée ou une personne morale mandatée par une entreprise d'assurance, travaillant avec ou sans exclusivité pour une ou plusieurs entreprises d'assurance. Le cabinet, où j'ai effectué mon stage, recrute en continu des mandataires en assurance, en défiscalisation, en gestion de patrimoine pour une des filiales du groupe. Le directeur du cabinet est un ancien mandataire de cette structure qui a grimpé tous les échelons hiérarchiques pour créer le cabinet de recrutement avec l'aide financière du groupe.

Les trois grands types de profils de candidats selon la formatrice en téléprospection du groupe client sont les suivants :

1) Profil commercial

- Les profils commerciaux dans le secteur (finance, santé, patrimoine, assurance) ayant un Master d'Ecole de Commerce ...
- Le profil commercial qui n'est pas du secteur mais qui a déjà réalisé des ventes de produits
- Le profil de conseiller – de télévendeur – de chargé de clientèle
- Le profil Bac + 2 BTS NRS ...

2) Profil plus Atypique

- Les « Ils se cherchent », diplômés de filières universitaires comme les STAPS, Lettres, Histoire car ils ne trouvent pas de travail en fonction de leur diplôme...
- Les secondes chances, vendeurs, jardiniers ... bref tout profil
- Les free-lance, ils connaissent déjà le métier, mais on leur offre un encadrement, l'équipement et les locaux

Les règles de base de l'argumentaire téléphonique sont les suivantes :

- 1) Lors de la prospection téléphonique, les formes interrogatives, négatives et le conditionnel sont à proscrire.

Exemple : Voulez-vous prendre un RDV ?

Ne voudriez-vous pas prendre un RDV ?

Si vous souhaitez prendre un RDV

Ces expressions sont à éviter, car sous ces formes, vous cautionnez la possibilité d'un refus. Il est recommandé d'adopter une approche directe et très affirmée comme :

Je vous propose de prendre un RDV

2) Il est de rigueur de s'en tenir à l'argumentaire téléphonique et d'éviter de tenter de répondre à toutes les questions du candidat en ligne (telles que descriptif du poste, rémunération, statut ...). Il faut bien se présenter comme la collaboratrice de la chargée de recrutement et préciser que toutes les questions spécifiques seront à voir en entretien avec la chargée de recrutement, elle sera plus habilitée à répondre à vos interrogations. La règle est simple : plus on en dira au

téléphone au candidat, moins il aura des raisons de venir en entretien. Certains termes sont à bannir, car ils peuvent être sujets à réticence. Il s'agit de :

- Prospection téléphonique
- Porte à Porte
- Statut indépendant
- Rémunération uniquement à la commission

3) Il faut toujours se présenter comme assistante d'une chargée de recrutement. C'est ainsi qu'il est possible de ne pas répondre aux questions du candidat, sans « perdre la face ».

4) Les Rendez-vous doivent être proposés à très court terme (dès l'après-midi même ou le lendemain matin, en insistant sur la possibilité de créneaux en fin d'après-midi). Le but est de minimiser le pourcentage d'absentéisme. Par ailleurs, il ne s'agit pas non plus de donner l'impression que le planning est vide. On ne dira pas : Quand pouvez-vous venir ?, ce qui supposerait que nous avons des difficultés à recruter. L'approche est de proposer deux horaires « je vous propose demain à 10H30. Vous ne pouvez pas. Je regarde ... j'ai une autre disponibilité.... »/

Une fois le principe des règles à adopter au téléphone acquis, les contacts peuvent commencer.

« Mme, Mr X ?

Bonjour, je suis Stéphanie Drousseau du cabinet de recrutement X.

Je vous appelle car j'ai sélectionné votre CV sur un de nos site emploi.

Nous recrutons, actuellement, des commerciaux, dans le secteur banque assurance.

Etes-vous en poste (en période active de recherche, en préavis) ?

Je vous propose un RDV demain ... ou après demain.

Dernier conseil : Le but est de prendre des RDV, de ne pas laissez le temps au candidat de posez des questions sur le poste précisément ... il fallait faire abstraction de quelques détails comme salaire à la commission, le statut d'auto-entrepreneur. Si l'interlocuteur demande plus d'information, lui dire sur les sujets suivent :

secteur d'activité : Notre client est un courtier en banque- assurance, je ne peux pas vous dire son nom pas téléphone car nous sommes liés par une clause de confidentialité.

le ou les produits : Epargne, de Placement

la cible : Une clientèle haut de gamme : Cadres supérieurs / Chefs d'entreprises / Artisans / Commerçants / Professions libérales.

la formation : Nous assurons une formation interne pendant 4 semaines. C'est la raison pour laquelle nous recherchons des profils commerciaux, qui ne sont pas forcément issus du domaine de la banque- assurance, et nous les formons à nous produits.

la rémunération : Je vous propose d'en discuter avec notre chargée de recrutement, car le poste est évolutif et la rémunération dépend de votre profil.

le statut : Si, et seulement si, le candidat précise clairement qu'il recherche un CDI et ne veut absolument pas un statut indépendant préciser qu'il s'agit bien d'un statut d'indépendant.

le descriptif du poste : Il s'agit d'un poste de commercial dans un cabinet de courtage pour vendre des produits financiers. Votre mission est de : - gérer un portefeuille de clients,

- contacter les clients via une base de données,
- assurer les RDV en face à face avec eux pour négocier vos produits.

Dès votre prise de poste, vous avez 1 mois de formation (une semaine théorique sur ces produits financiers, trois semaines en binôme avec un manager que vous assistez pour la réalisation des premiers contrats). Vous pouvez, en outre, évoluer vers un poste de manager en 18 mois.

Le but est de prendre un maximum de RDV pour les chargées de recrutement. On devez embellir légèrement le poste pour faire se déplacer les candidats pour pouvoir en suite leur parler en détailler du poste et du statut, de la rémunération à la commission.

Cette technique d'approche engendre des profils variées Du jeune diplômé d'école de commerce sans expérience, au BTS commerciale, aux vendeurs en grande distribution.

La technique est la même que celle d'une bonne publicité **Vendre du rêve !** Vendre un poste Idéal ! En embellissant tout. Le travail est de faire en sorte qu'il n'ai pas le temps de poser délicate. On ne peut pas dire la vérité. Sinon aucun candidat potentiel viendrait au RDV. Les mots de mandataires, d'auto-entrepreneur, de rémunération à la commission font peur au candidat. Le client a très mauvaise presse, il figure dans un site anti-arnaque, le turn-over est massif, seul quelques uns arrivent à réussir comme le directeur du groupe.

Il faut remarquer que tous les anciens candidats font mentionner leurs expériences même très courtes qu'ils ont eu avec le client. Les chargées de recrutement devraient croire dans le poste à vendre. Il y a une obligation de prendre 5 RDV par jour, c'est du quantitatif, sans aucun conseil. Seule la productivité compte. Les stagiaires sont logés à la même enseigne. Ils sont une sorte de *machine à prendre des RDV*. Leur rôle est de seconder les salariés dans leur travail, avec une obligation de résultats également. Ils ont droit au même traitement de faveur, avec cependant moins de pression d'obligation de résultat, le droit à l'erreur est permis. L'encadrement et la formation sont assurés par les collègues à chaque différente mission de recrutement).

CHARTRE DE DEONTOLOGIE DU SYNDICAT DU CONSEIL EN RECRUTEMENT SYNTEC

Le conseil en recrutement agit pour le compte de toute institution cliente qui le missionne pour la recherche et l'évaluation de candidats à une fonction préalablement définie. Il recherche l'adéquation des hommes à leurs futures responsabilités et s'applique à concilier ainsi l'épanouissement des personnes et l'efficacité des entreprises.

1. Il exerce sa profession dans le respect des droits fondamentaux de la personne humaine. Il est, en particulier, respectueux de la vie privée et ne pratique aucun principe de discrimination ethnique, sociale, syndicale ou mutualiste, sexiste, politique, religieuse ou de discrimination portant sur le handicap, l'âge, l'état de santé, l'apparence physique, les caractéristiques génétiques, les orientations sexuelles ou les moeurs.
2. Sa démarche est soumise à obligation de moyens ; il incombe au conseil en recrutement de mettre en œuvre l'ensemble des moyens convenus contractuellement pour optimiser la réussite de la mission. L'obtention de la meilleure qualité pour sa prestation de conseil implique qu'il se voit confier l'exclusivité de la recherche. Le succès final repose sur une relation de confiance et de transparence réciproques entre l'entreprise et le conseil.
3. Il intervient sur la base d'une proposition écrite qui reformule le besoin de l'entreprise, définit le contenu et les modalités de la mission, précise la méthodologie utilisée et les conditions contractuelles.
4. Il n'accepte que des missions qu'il estime, en conscience, correspondre à sa formation et à ses capacités.
5. Il se soumet à une obligation de réserve et à un engagement de confidentialité et s'interdit d'utiliser les informations qu'il reçoit de l'entreprise à d'autres fins que la réussite de la mission.
6. Le conseil en recrutement s'engage à établir des relations d'un même niveau de qualité, en termes de confiance, de transparence, de confidentialité, avec les candidats potentiels ou déclarés, qu'avec l'entreprise. Il attend le même niveau d'engagement de la part de l'entreprise qui le missionne vis-à-vis des candidats qu'il lui a présenté.
7. Il s'interdit de transmettre à un tiers, le CV d'une personne, sans son accord.
8. Il tient informé ses interlocuteurs, entreprise et candidats, de l'évolution de la mission.
9. Il met en œuvre des méthodes validées qu'il maîtrise et qui présentent des garanties de sérieux, d'efficacité et d'objectivité. Il privilégie les techniques d'entretien, outil indissociable de l'évaluation. S'il utilise des soustraitants, il s'assure que ceux-ci se conforment aux règles de la présente charte.
10. Il s'oblige à n'évaluer les candidats et à ne formuler ses appréciations qu'au regard de compétences et comportements en relation avec un poste à pourvoir. Il informe les candidats de la nature des techniques qu'il emploie.
11. Il communique à l'entreprise, une restitution orale ou écrite de l'évaluation des candidats retenus. Il donne au candidat qui le demande une restitution globale, orale ou écrite, non divergente de cette évaluation.
12. Il ne reçoit aucune rémunération de la part de candidats, déclarés ou potentiels.
13. Il aide le candidat et l'entreprise à parvenir à une compréhension mutuelle des éléments constitutifs de leur décision.
14. Il apporte à l'entreprise et au candidat recruté, au minimum pendant la période d'essai, le suivi nécessaire pour assurer l'intégration du candidat.
15. Il observe les règles d'une concurrence loyale à l'égard de ses confrères.
16. Il a le souci de l'amélioration constante de la qualité de ses techniques ainsi que de la compétence professionnelle de ses consultants et de l'ensemble de ses collaborateurs.
17. Il a le souci d'échanger avec ses pairs et de transmettre son expérience et son savoir-faire.
18. Il apporte volontiers et bénévolement son conseil aux personnes qu'il rencontre, dans la limite de ses compétences et de ses expériences,

CHAQUE ADHERENT DU SYNDICAT DU CONSEIL EN RECRUTEMENT SYNTEC S'ENGAGE A RESPECTER ET A FAIRE RESPECTER PAR SES SALARIES L'ENSEMBLE DES PRINCIPES ENONCES DANS CETTE CHARTRE.

Réflexion d'une recruteuse : Travail, Embauche et billet d'humeur

(<http://recruteuse.20minutes-blogs.fr/archive/2007/09/04/le-metier-de-recruteur-recruteuse.html>)

04.09.2007

Le métier de recruteur -recruteuse

Je rebondis sur un commentaire sur le post : Le candidat idéal... Je vais tenter de décrire le plus objectivement possible notre métier : D'abord nous travaillons pour des entreprises qui nous rémunèrent pour les aider à recruter des collaborateurs, il y a des cabinets spécialisés en termes de secteurs d'activités, de fonction, d'autres qui ne recrutent que des dirigeants, d'autres que des "middle managers", et certains ne recrutent que des jeunes diplômés.... et des cabinets généralistes... et oui c'est un univers compliqué pour le candidat en recherche, (à qui dois-je envoyer mon cv) ? Nous avons donc des postes assez précis à pourvoir et bien évidemment, même si un parcours de candidat nous semble intéressant il faut qu'il corresponde au profil recherché par notre client. Le consultant travaille avec son client sur un profil à rechercher et dans le meilleur des cas le conseille sur ce profil, afin d'éviter de rechercher un candidat qui n'existe pas ou qui sera trop rare ou qui au vu de son parcours ne sera pas intéressé par le poste. Ensuite, si le poste est publiable, il diffuse une annonce, dans le cas contraire, il recherche par approche directe. Il reçoit ensuite les candidatures, les lit, répond aux candidats non retenus et contacte ceux qui lui semblent intéressants. Il les reçoit en entretien, les évalue et ceux qui correspondent bien au poste et qui sont intéressés par notre proposition sont présentés au client. A cette étape le consultant ne maîtrise pas forcément le process d'entretien, il compte sur les candidats pour l'informer. Durant tout le process de recrutement, le consultant travaille sur des volumes de candidatures plus ou moins importants et donc, oui les réponses sont standardisées... Il faut savoir que pour une annonce publiée, nous recevons entre 100 et 200 cv. Un consultant gère en moyenne une dizaine de recherches en parallèle. faites le calcul... Dans certains cas, nous recevons des candidats sans avoir de poste pour eux, mais il est impossible de faire des réponses personnalisés ou de discuter avec tous les candidats qui nous écrivent. J'attends vos commentaires et vos questions et je vous parlerai dans une prochaine note de l'évaluation des candidats.

Commentaires

Votre dernier post est exactement le type d'informations que beaucoup de gens veulent lire... Merci d'expliquer pourquoi les candidats reçoivent des réponses automatisées alors qu'ils correspondent fortement au poste recherché... j'ai effectué une étude à ce sujet ! Chaque travail a sa labeur et effectivement, il est difficile de pouvoir satisfaire tout le monde... vu la susceptibilité de nombreux candidats aussi ! Merci pour cette réponse... qui mérite d'être approfondie !

Ecrit par : Rob | 04.09.2007

Tout cela est bien subjectif et malheureusement il y a bien peu de recruteurs dotés de toutes les qualités requises pour recruter les bons éléments! Entre ceux qui convoquent juste pour justifier leur temps de travail, d'autres qui dégagent un candidat sur l'apparence physique d'une personne et les calamités qui nous questionnent sur des sujets techniques qu'ils ne connaissent pas... Il y a quoi détester les DRH et remettent en doute leur capacité à effectuer leur boulot. De façon général le profil d'un DRH c'est je me la pète, j'articule bien, je me pense important à cause de mon pouvoir décisionnel et au final je suis rempli de préjugés, je suis fermé d'esprit et je ne parle pas anglais bien que je doive m'assurer du niveau des candidats à recruter...

Ecrit par : Drheuh | 05.09.2007

Votre réponse peut sembler satisfaire mais la plupart de vos lecteurs connaissent très bien votre métier et sans doute, comme moi, cela ne m'a rien apporté de nouveau. En justifiant toutes les étapes de recrutement et votre environnement, vous voulez nous faire prendre conscience que votre travail n'est pas évident et parfois long et difficile ! C'est vrai qu'il est difficile de répondre à tout le monde si vous recevez des candidats pour qui nous n'avez même pas de poste à proposer. Je ne vais pas vous plaindre, les conditions de travail dont vous nous faites part n'ont rien à voir avec la pression que peut subir un commercial, un manager, un financier ou même un employé ! La plupart des recruteurs ne connaissent pas le côté opérationnel des postes où ils recherchent des candidats, ils ne savent qu'une mince approximation souvent trop limitée par des préjugés socioprofessionnels. Même vos clients DRH ne savent pas exactement le poste pour qui ils vous ont contacté... j'invite les DRH et recruteurs à voir le poste et à parler avec les gens qui attendent un nouveau collaborateur (ou -trice). Je tiens à faire la différence entre recruteur et DRH même si leur pouvoir décisionnel peut faillir à leur objectivité... Le recruteur a un rôle plus difficile puisqu'il doit sélectionner et proposer le meilleur "produit" pour remporter le "marché" ! Ceux qui travaillent dans le "packaging" le savent bien, le meilleur produit n'a pas forcément le plus bel emballage ni le gros budget de publicité. En tout cas, je suis pressé de lire votre post sur l'évaluation des candidats. Malgré les critiques, j'encourage et je salue votre initiative de mettre "vos réflexions d'une recruteuse" sur le net. PS : J'aimerais connaître votre avis sur certaines pratiques douteuses de certaines agences dans leur recrutement, j'aimerais connaître votre position sur les candidats étrangers (venant de différentes régions : Afrique, Maghreb, Anglo-Saxons, Europe de l'est, Europe du nord), vos anecdotes face à des CV bidons ou certains candidats pour l'humour, les autodidactes, les changements de spécialités dans un parcours professionnel, l'âge du candidat, les tests etc. etc.

Ecrit par : Seb | 05.09.2007

Je rebondis sur le commentaire de SEB, effectivement les recruteurs ne connaissent pas, la plupart du temps le poste pour lequel il recrutent. Ils ont un certains nombres de critères à faire rentrer dans des cases.....peu sont allés visiter l'entreprises pour laquelle ils recrutent,

aucun n'a observé le poste de travail pour lequel ils reçoivent des candidats.....et enfin ils ne travaillent pas sur la transversabilité des compétences.....ils se réfèrent à l'expérience du candidat en fonction de la fiche de poste qu'ils ont reçus par mail ou fax.....et facturent le tout extrêmement cher. De plus en plus de PME / PMI s'organisent entre elles au sein de groupements d'employeurs, dont le directeur possède une connaissance fine des entreprises adhérentes et des métiers pour lequel il recrute, soit parce qu'il est un ancien "opérationnel" ou parce qu'il a l'intelligence d'aller dans l'entreprise connaître le poste pour lequel il recrute. Je passerai également sur les fameux tests de recrutement, la plupart des cabinets utilisent des tests qui ne font émerger que 9 profils (si l'on en croit ces tests ; la population active se rangerait dans neuf cases).

Ecrit par : Winston | 05.09.2007

Après avoir constaté lors de mes recherches de stage puis de boulot, que je plaisais souvent aux opérationnels, et rarement aux DRH (en gros je suis plusieurs fois "recruté" par des opérationnels, avant qu'un DRH mette à chaque fois son veto), j'ai fini par établir le comportement type du "bon" candidat cadre débutant. Ce profil n'a RIEN à voir avec la politesse, ou la disponibilité (je rêve... on est au boulot et on doit répondre tout de suite à un recruteur, et puis quoi encore), ou autre élément de cette liste de 10 points. Il s'agit là aussi de bon sens, mais un bon sens basé sur les préjugés et la séduction. Un préjugé par exemple est de dire qu'une personne doit avoir confiance en elle pour faire du bon boulot, ou doit s'exprimer clairement à l'oral sur un sujet qu'il ne maîtrise pas encore (puisqu'il est débutant... mais faut donner le change, c'est la règle)... alors que l'aisance s'acquière (pour des tas de gens comme moi) dans le boulot. Le candidat doit soit être dynamique, soit enthousiaste (le mec brillant mais terne ne passera pas souvent l'étape DRH). Bref il doit savoir faire très bonne figure, d'une manière générale, le reste ne compte que très peu aux yeux d'un recruteur... après pas loin de 80 entretiens à mon actif (je cherche jusqu'à ce que je trouve un emploi bien payé :), on aura du mal à me convaincre du contraire. Ce profil "jeune cadre dynamique" tout droit sorti des bouquins et autres sources d'idées toutes faites (que partagent de nombreuses autres personnes que les DRH), écarte de nombreux profils, pourtant meilleurs techniquement. Et contribue à une homogénéisation des profils demandés (allez sur Monster et cherchez un poste pour informaticien débutant, chaque description du profil recherché est un copier-coller du précédent), alors qu'une entreprise a besoin de profils hétérogènes. C'est un peu comme la drague, le recrutement. On pourra théoriser autant qu'on veut sur ce blog et dans les bouquins de RH, un bon candidat pour un DRH c'est un candidat qui sais plaire, qui sait se mettre en avant sans pour autant se vanter, le choix se fera sans grande considération pour les qualités réelles de la personne, le reste c'est du blabla que je vous laisse à tous le soin de le blablater.

Ecrit par : Ludovitche | 05.09.2007

Mme Recruteuse, vous parlez d'un mode de recrutement industriel qui s'apparente à de l'abattage et qui nécessite un traitement standardisé donc une certaine automatisation qui ne laisse pas de place à une relation personnalisée. C'est le cas des gens qui répondent par

centaines a la même annonce. Qu'en est il des gens qui comme moi ont la chance d'être contacté sur la seule foi de leur CV en ligne ? J'ai de la chance d'être sur un marché de niche qui me permet d'être sollicité régulièrement tant que ce marché est porteur. A mon actif j'ai l'avantage de considérer mon boulot comme d'abord celui d'un offreur de service. Je rencontre beaucoup de recruteur qui ne connaissent rien de la réalité de ce que demande leur client FINAL. Souvent je dois même expliquer aux recruteurs ce que veut leur client car moi ma 1ere mission est de bien comprendre ce que veut le client car si je ne comprend pas je vais me griller. Mais les DRH sont souvent prétentieux et largement en décalage par rapport a ce qui la réalité du terrain. Je parle la en particulier de tous les aspects environnementaux autour de la mission du consultant chasse et qui lui devra appréhender rapidement et intégrer dans son boulot. Ainsi je me suis retrouve Chef de Projet migration ZO pour un gros client dans un algeco pourri dans un quartier chaud en pleine révolte des banlieues en 2006 avec des maitres chiens, des gardiens en arme et le couvre feu a 17h, dans un projet avec une pression inhumaine, un client gueulard, une SSII viandard qui paye a 90 jours fin de mois et traite ses indépendants comme des larbins, des menteurs a tous les étages, des yakafokon partout, des réunions de crises, des crises, des crises de nerfs, des nuits de mise en production et des petits matins blêmes sans sommeil....des chefs qui gueulent, qui s'engueulent, qui se rejettent les responsabilités, des promesses, etc...etc. Tout ca le recruteur oublie d'en parler souvent du haut de sa morgue. Et les tests qu'ils nous font passer sont du pipeau a cote de ce que l'on vit réellement.

Ecrit par : REXXCODE | 05.09.2007

Je suis d'accord avec la plupart des réflexions laissées en commentaire. Jusqu'ici j'ai toujours pris le soin d'éviter les recruteurs. Et puis on oublie trop souvent que l'employeur doit aussi savoir se vendre pour attirer les employés qu'il souhaite. Mais de toute façon aujourd'hui on sous-traite tout. Même la pensée.

Ecrit par : JP | 05.09.2007

Le recrutement est un processus connu de tout le monde finalement, mais c'est vrai que quand j'ai lu le chiffre de 100 cv au minimum à trier, ça m'a fait tilter :). Vous me faites penser à l'enseignant qui doit corriger des centaines de copies et qui devrait passer plus de 10 minutes sur chaque élève mais qui ne le fait pas faute de temps... J'attends aussi votre billet sur la notation des candidats qui, comme à l'école, sera forcément injuste pour certains. Mais comme le dit Ardisson à Baffie, "la vie est injuste".

Ecrit par : Jérôme | 05.09.2007

j'ai eu une promotion importante dans mon entreprise.... le poste que je laissais était vacant et non pourvu en interne.... j'ai vu une annonce passer dans la presse, publiée par un grand cabinet.... j'ai répondu et.....je n'ai pas été retenu c'est vrai que je n'avais pas le profil. Quelle angoisse.

Ecrit par : Frédéric | 05.09.2007

Je discutais récemment avec un ancien DRH qui avait travaillé pour de grands groupes Français et celui-ci me précisait qu'il avait assisté sur ces 10 dernières années à une fonctionnarisation des processus de recrutement. Pour lui, un bon recruteur doit s'impliquer avec les opérationnels pour à la fois bien appréhender les compétences techniques nécessaires pour le poste mais aussi l'état d'esprit et les qualités humaines pour s'intégrer à l'équipe. Beaucoup de recruteurs ne recherchent que des clones. Le candidat idéal aura 25/35ans, blanc, sera resté 7/10 ans dans la même société, au même poste, à la cool...sans prise de risque. N'importe quel stagiaire RH peut faire une sélection de CV sur ces critères. Un candidat qui a pris des risques et s'est investi dans différentes entreprises NON (Trop instable!) Un candidat qui a déjà monté sa société NON (va-t-il supporté un N+1?) Un candidat qui est trop vieux NON (Quoi 40ans!) Un candidat qui est trop jeune et sans expérience NON (désolé on cherche des jeunes diplômés avec expérience) Un candidat de couleur NON (juste le % adéquat) Un candidat handicapé NON (trop de contraintes!) Un candidat au chômage NON (c'est louche, avec le plein emploi en France!) Je reviens à cet ancien DRH qui allait plus loin en m'indiquant que ce type de recrutement plombait la croissance des entreprises Françaises et la motivation des cadres qui n'osent plus bouger et prendre de risques. En France il ne faut pas s'étonner que les jeunes veulent devenir fonctionnaire plutôt que jeune chef d'entreprise. Il n'y a pas de valorisation pour quelqu'un qui a monté sa boîte. On est loin de la mentalité anglo-saxonne et des taux de croissance de ces mêmes pays. Faut-il s'étonner que les diplômés ou cadres laissés sur la touche et qui ne rentrent pas dans les critères partent à l'étranger ou créent leur entreprise. Et certains réussissent brillamment. Et les chasseurs de tête (suiveurs) vont ensuite contacter ses brillants éléments. Encore aurait-il fallu en amont voir le potentiel de ces personnes. Je pense que beaucoup de responsables recrutement ne prendront aucun risque sur un profil atypique et l'écarteront systématiquement de leur sélection pour un poste. C'est plus simple si le candidat sélectionné ne fait pas l'affaire et que l'on vient demander des comptes. "Je comprends pas. Il faisait exactement le même boulot dans sa précédente société!". "Fonctionnarisation des processus de recrutement". C'est peut-être cela l'idée? Devenir fonctionnaire dans le privé.

Ecrit par : Openminded | 06.09.2007

Franchement, quand on voit comment sont recrutées certaines personnes (pardon, ressources), (cooptation, pistons en tout genre) et comment ne sont pas recrutées d'autres personnes tout aussi, voire plus valables, il y a de quoi se poser des questions sur votre rôle réel... Mon expérience de chef de projet m'a amené à constater, à de nombreuses reprises que les CV des prestataires jugés intéressants pour l'entreprise n'atterrissaient que rarement sur le bureau des RH. Ainsi, de la même façon que les médias peuvent s'autocensurer lorsqu'il s'agit de sortir du politiquement correct, la hiérarchie n'ose même pas proposer les CV de ces personnes car (pré)jugées trop ceci ou pas assez cela (vous vous souvenez de la pub pour la Vache qui rit ?)

En réalité, comme beaucoup de choses en France, tout ceci fonctionne en circuit fermé et le système est bloqué par la crainte de chacun de perdre son poste. En allant plus loin, je

pense même que le chômage est organisé en tant que variable d'ajustement, permettant de maintenir les gens dans la peur , ce qui permet de les rendre plus dociles...

Ecrit par : Philippe | 06.09.2007

Un candidat compétent c'est 30% de savoir (Etude) 30% de savoir faire (stages et expériences en entreprise) 30% de savoir être (capacité du candidat :a se couler dans la fonction ,a gérer ses affects et sa relation a l'autre) 10% de chance (ne pas entrer dans la catégorie des gens ayant une apparence physique "hors norme" taille, poids ,couleur de peau, etc.) Alors le recrutement un jeu d'enfants?,

Ecrit par : Antimythe | 06.09.2007

Non pas un jeu d'enfants le recrutement, mais un métier passionnant qui vous oblige à vous remettre en question chaque jour, à apprendre toujours plus (notamment sur les postes que vous recrutez, mais ouf, nous, nous sommes sur un marché de niche : la com', le marketing et le web) et qui vous fait rencontrer plein de gens (parfois même il est noté "belle rencontre" sur nos dossiers de candidature). Le recrutement est un métier comme les autres, il y a les mêmes proportions de gens sérieux ou non. A bas les généralités. Et pour commencer, apprenez, chère Recruteuse de 20minutes.fr, que les recruteurs qui font des réponses personnalisées, ça existe ! (même si ça prend un temps fou). Je persiste et je signe :-)
) www.elae.com

Ecrit par : Elae et alors | 06.09.2007

"...Il reçoit ensuite les candidatures, les lit, répond aux candidats non retenus et contacte ceux qui lui semblent intéressants...." écrit notre charmante bloggeuse. Mon expérience : j'ai postulé il y a peu à une annonce sur le site d'un recruteur. Pour la réponse, ne serait-ce qu'un accusé de réception, je suis toujours dans l'attente. Je trouve ce monde un peu froid quand il est inscrit dans les annonces que sans retour sous trois semaines, c'est qu'on ne correspond pas, mais le pire ce sont ceux qui traitent les candidatures (et les personnes derrière) comme de simples objets (pas bon = poubelle). Ne vous attendez pas à du respect si vous même n'êtes pas impeccable. Et clairement, ce n'est pas le cas. Ah au fait, j'ai oublié : le cabinet c'était Aravati et la recruteuse Hymane Ben Aoun ! c'est quand même ballot ! Mais qu'est ce que c'est drôle !

Ecrit par : Pierre | 06.09.2007

De Pierre "mais le pire ce sont ceux qui traitent les candidatures (et les personnes derrière) comme de simples objets (pas bon = poubelle). Ne vous attendez pas à du respect si vous même n'êtes pas impeccable." Faut rien exagérer :une candidature ce n'est qu'un bout de papier ,rien d'autre Une entreprise qui vous répond négativement ne vous donnera pas le vrai motif de son refus, car elle craindra à juste titre que le postulant n'aille devant les tribunaux pour refus d'embauche discriminatoire voire à caractère raciste, sexiste ou homophobe

Ecrit par : Antimythe | 06.09.2007

Antimythe, je sais pas si je suis le seul comme ça, mais quand je postule à un poste, j'envoie une lettre de motivation en accompagnement du CV et je passe pas mal de temps à l'écrire pour essayer de coller à ce que recherche le recruteur tout en présentant mes plus beaux atouts (ça me permet même souvent de voir que je ne correspond pas et d'arrêter avant d'envoyer). Ce n'est pas qu'un bout de papier. En plus, chaque candidature doit être l'unique. Mais peut-être me trompes-tu. Quand aux risques, il n'y en a aucun à dire : 1 - "candidature bien reçue". 2 - "désolé, mais d'autres personnes présentaient un profil plus en adéquation avec les critères de l'entreprise". Les anglais font ça très bien.

Ecrit par : Pierre | 06.09.2007

"une candidature ce n'est qu'un bout de papier ,rien d'autre" Je cherche du travail, et pour moi, une candidature, ce n'est pas un bout de papier, et penser cela c'est déjà être dans la logique la plus méprisable. Pour moi, comme pour beaucoup, une candidature, c'est l'espérance d'enfin sortir du chômage. C'est un timbre supplémentaire à payer. C'est une photocopie de mon CV en plus. C'est du temps à rédiger le meilleur courrier possible. La prochaine candidature est peut-être la bonne...? Voilà ce qu'est une candidature. Oh, je ne suis peut-être pas forcément concernée par les postes pour lesquels on prend la peine de charger un recruteur de sélectionner des candidats, sans doute que la plupart des cibles des cabinets de recrutement n'ont pas ce problème, mais ce que je sais, c'est que pour beaucoup de monde, une candidature, ça peut engager toute une vie, et j'envoie chacune des miennes en ayant cela à l'esprit, parce qu'à un moment je voudrais pouvoir respirer à pleins poumons et exister vraiment, enfin, au lieu de juste survivre. Et même dans le cas d'un refus, une lettre de réponse, même photocopiee, même publipostée, c'est déjà reconnaître que j'ai un peu existé et que je ne suis pas du papier, je suis un humain et je mérite d'être reconnue comme tel même si je n'ai pas été reçue.

Ecrit par : Anne Honym | 06.09.2007

Un candidat prend la peine d'envoyer une candidature, la moindre des choses, en effet, est qu'il reçoive une réponse. Mais, pour répondre à Pierre, vous seriez surpris de voir combien de lettres "bateau" reçoivent les recruteurs. Il y a plus de la moitié des candidatures qui sont tout simplement des "copier coller", sans aucune rédaction particulière par rapport à une offre. Et parfois pire, avec encore l'adresse du dernier interlocuteur à qui la lettre a été envoyée.

Ecrit par : [Elaee et alors](#) | 07.09.2007

Mon expérience sur les recruteurs : les questions qui nous posent ne concernent absolument pas le métier, comme ils ne le connaissent pas, ils cherchent à nous étudier "psychologiquement"... Même ce que je trouve désagréable, ce qu'ils nous convoquent à 14h30, et qu'ils ne vous reçoivent qu'une heure plus tard. Quand j'étais sans emploi, j'ai attendu. Mais lorsque c'était pour quitter mon ancienne entreprise, je suis allé voir la

standardiste pour lui signaler que je partais, que d'attendre 1h sans explication, c'était un peu fort de café. Trois mois après, l'annonce était toujours d'actualité... Sinon, je trouve vraiment fort regrettable que lorsqu'on envoie CV + lettre de motivation suite à une annonce, on ne reçoit pas de nouvelles. Ce manque de respect, si je peux appeler cela comme ça (même s'ils reçoivent 100 CV pour une annonce), reflète leur entreprise : AMBIANCE DE M...

Et puis arrêter de faire vos tests bidons de logique : remettre les images dans l'ordre et donner les chiffres à une suite de chiffre (ex : 1 3 5 7 -> réponse 9 11). C'est d'un ringard -> si vous mettez trop de temps (on vous catalogue NUL : faut pas le prendre), si vous allez trop vite (moins d'une minute pour mon cas) on ne vous prend pas quand même pas (poste demandé : personne ayant de bonnes connaissances mathématiques et de logique). J'avais été trop vite à les faire ? Mon niveau de licences de maths n'était pas non plus satisfaisant (alors qu'il cherchait quelqu'un à partir d'un DEUG) ? Bien sûr, pas d'explication pourquoi je n'ai pas été pris, et c'est peut être tant mieux

Ecrit par : Gege | 07.09.2007

il y a quelques années, en juillet, je postule chez Bouygues. réponse: si dans les trois semaines vous n'avez pas reçu de réponse, c'est que votre profil ne correspond pas...etc. etc. pas de réponse. en octobre je postule a une offre d'une filiale de Bouygues, je suis reçu en entretien, et la un gros %ù*£^ de directeur me dit textuellement en me regardant bizarrement: "honnêtement, le seul problème avec votre candidature c'est que je ne comprends pas comment vous avez pu rester au chômage aussi longtemps alors que nous recherchons constamment des gens comme vous" moi : "mais allez-y, traitez moi directement de feignant!" lui: "non, non, je n'ai pas dit ca, mais je trouve cela étrange..." je vous dis même pas mon état d'énervement en sortant de là... depuis, je n'adresse plus la parole aux DRH. et je vous mets tous dans le même sac: vous êtes tous aussi incompetents les uns que les autres. point barre.

Ecrit par : Broken Dreams | 07.09.2007

Après lecture, je me dis encore une fois que j'exerce un métier qui déchaîne bien des passions quand on l'évoque. Je suis responsable recrutement, compétences et carrières. A ce titre, je recrute pour renforcer les forces vives de mon entreprise. Mes clients donneurs d'ordre sont internes (merci la certification ISO). Comme dans tous métiers, la fonction de recruteur connaît son lot de « médiocres », « mauvais », « peu ou prou professionnel », ...etc. Je ne peux que le rappeler et trouver remarquable qu'on reproche aux recruteurs de classer grossièrement les candidats dans des cases pour enfin les définir comme « tous incompetents ou pourris ». Il me semble utile de préciser que le recruteur recrute rarement pour lui-même. Il faudrait aussi tenir compte dans les différentes critiques du métier des demandes et contraintes imposées par les clients, ces fameux opérationnels. Utile de préciser aussi que le recruteur est également un employé qui concoure à la réussite de son entreprise. Je sais que l'entretien de recrutement n'est pas tout le temps pratiqué de manière rationnelle. J'ai été candidat et je sais également me remettre en question. Pour autant, je ne crois pas juste de présenter les recruteurs comme de bornés sélectionneurs de clones ! Le professionnel sait

réduire les biais de recrutement (effet de halo, effet de mimétisme...etc.). Pour reprendre Peretti, le recruteur doit « savoir écouter, contrôler ses sentiments, repérer les contradictions et les éléments importants en évitant les attitudes de domination. » Le recruteur recueille et donne de l'information, il apprécie l'intérêt du candidat pour le poste et l'intérêt de la candidature en fonction des critères de sélection spécifiques définis au préalable avec les opérationnels. Dans ce cadre, un recruteur interne ou externe peut faire son travail de sélection de façon rigoureuse, juste et utile pour ses clients, opérationnels et candidats. Bonne continuation à tous et bienvenue à Hymane Ben Aoun dans la blogosphère. **Gérald Alexandre ROFFAT LE BLOG POURPRE** <http://recrutement.over-blog.com/>

Ecrit par : Gérald Alexandre ROFFAT | 07.09.2007

Les cabinets de recrutement fleurissent de plus en plus, les offres bidons aussi. On vous convoque tout simplement pour "faire du chiffre" le consultant devient un commercial, ne parlons pas des tests débiles que l'on vous fait passer, les moteurs de recherche qui trient directement les CV. Je suis d'avis avec Pierre, les réponses se font rares, on a beau faire des relances rien, le mail automatique "si sous 3 semaines.." on sait que cela est non, au alors une réponse automatique négative toute de suite après le dépôt de la candidature alors qu'il est 2 heures du matin. Le pire est "Nous ne remettons pas en cause votre cv ni votre parcours professionnel" à bon mais c'est quoi alors, vous ne m'avez pas rencontré ! . De nos jours le cv doit faire 1 page. Cela fait 2 ans que je suis au chômage, bac+4, les entretiens peuvent se compter sur le bout des doigts, et comme réponse négative qui revient tout le temps "vous avez l'expérience mais pas le diplôme" et oui on va droit dans le mur....

Ecrit par : Park | 07.09.2007

Y-A-IL QUELQUE CHOSE A ENTREPRENDRE POUR REUSSIR ? La coterie des grandes écoles, les entrées par piston, la caste des constructeurs (IBM,...), la race des seigneurs, le réseau de la fortune... entrent-ils dans les processus de recrutement ? A écouter les incompréhensions, les insatisfactions, les révoltes, il y tout lieu d'être rassuré que le recrutement se penche sur les questions d'éthique. Nous sommes bien loin de la transparence et d'une civilité qui devrait être commune. Aucune société, aucun cabinet de recrutement, aucun site pour l'emploi ne produit d'information sur ses résultats en matière de résultats en recrutement. Bravo pour ce bilan qui affiche nul car il est vide. L'ANPE elle-même ne peut contrôler les démarches effectives des chercheurs d'emploi ; sans trace d'accusé de réception, comment celui-ci peut-il justifier ses actions ? Nous restons dans un système souffrant de ses propres paradoxes. Il n'y aurait pas de travail pour tout le monde ! A l'évidence c'est plus facile d'entretenir la pauvreté et la délinquance. Finalement pour un pays de liberté et de l'innovation, c'est assez improductif. Il ne nous reste qu'à taper dans le ballon ou encore mieux à être spectateur devant le petit écran ! Aucun recruteur n'aurait l'idée de nous en blâmer ... **VIVE LA FRANCE**

Ecrit par : [EAE](#) | 07.09.2007

je partage le point de vue d'Anne Honym, et pis encore, je suis archi dégouté tant pas les "drh" que par les recruteurs (ses), quand je les vois agir ca me donne envie de rester au chômage. La plupart des patrons sont à vomir. Je bossais dans une entreprise géniale, hélas elle a coulé, ce fut bien la seul que j'ai connu qui respectait les individus et sans doute une des dernières. Actuellement et à mon sens on embauche des recruteurs qui ont autant de sens de l'humanisme qu'un pitbull, les femmes sont les pires, les plus implacables, je ne suis pas sexiste, c'est un constant que j'ai pu faire à force de.. Et je ne suis pas le seul.

Ecrit par : lolo | 09.09.2007

Compte-tenu des commentaires ci-dessus, et d'une manière plus générale de l'opinion assez unanimement négative que les candidats ont des recruteurs, j'invite ces derniers, et notre gentille bloggeuse en particulier, à s'interroger : qu'est-ce qui, dans leur pratique du métier, génère une telle perception ? Et à en tirer les conclusions qui s'imposent...

Ecrit par : merlin | 10.09.2007

Mr ROFFAT, "...je me dis encore une fois que j'exerce un métier qui déchaîne bien des passions quand on l'évoque..." Vous, comme les autres, qui n'avez que le mot "client" à la bouche, vous oubliez que vous avez, à l'instar des politiques, avant tout un rôle éminemment social. Il est d'ailleurs intéressant de constater la similitude du rejet dont vous êtes l'objet, les uns (les RH) et les autres (les politiques). Je vous laisse méditer là-dessus...

Ecrit par : Philippe | 11.09.2007

Après avoir lu tous les commentaires, je souhaiterais ajouter ma p'tite touche perso. Après ma grossesse, j'ai été licenciée économique et j'ai tout de suite recherché du travail. Les fois précédentes (C'est pas mon 1er licenciement économique), il me fallait maximum 2 mois pour dégoter un job. Mais là çà c'est franchement corsé. Il y a 4 ans, les cabinets de recrutement ne foisonnaient pas encore, le gros des entretiens se faisaient directement chez les DRH des entreprises et, si vous passiez par un cabinet, c'était pour une offre clairement défini. Les recruteurs étaient un chouillat plus loquaces sur les motivations des refus. Et ben comme dit « Guignol » Cabrel => C'était mieux avant. En 4 mois, j'ai eu un florilège de tous les maux et paradoxes du recrutement. 1- La situation familiale : un grand classique pour tous ceux qui ont une vie de famille , à croire que dès qu'on a des enfants, on ne fait plus son job correctement. A plusieurs reprises, j'ai passé 2/3 entretiens, tout se passe bien et dernier entretiens : « Vous avez des enfants ». Moi répondant : « Oui, mais j'ai déjà une nounou et mon mari pourra la récupérer un soir sur 2 ». ET là bip, bip, bip ... Plus personne à l'autre bout de fil. Bon, juste pour les recruteurs : A choisir, mieux vaut une nénette qui s'arrête juste 4 mois pour « contribution aux futurs retraites » (je fais dans le cynisme) qu'un trentenaire fumant 40 cigarettes par jour et s'envoyant des litres d'alcool le WE, rongé par le stress et finalement dépressif de sa solitude, c'est pas mieux parce que les arrêts maladie, on

sait quand ça démarre, on sait pas quand ça finit. Et les mères de famille ont tendance à s'organiser un peu plus car le font déjà chez elles. 2- Le diplôme et son adéquation avec le poste. Là on atteint des sommets dans la bêtise. J'ai un DUT en Stat. (35H de cours + projets + stages de septembre à juin, voir toute l'année quand les stages se prolongent) et un DU (le truc où il faut s'enlever les doigts du cul pour trouver un financement dans une entreprise). Et bien, on vous dit que c'est Bac+5 qu'il faut et pas bac+3. Après 8 ans d'expérience, je ne vois pas trop bien la nuance. Mais ce qui m'agace le plus, c'est quand le poste requiert des compétences très techniques que vous maîtrisez et que l'annonce se tourne vers « école de commerce ». Je n'ai rien contre ce cursus en particulier, mais ça m'agace profondément de voir ce diplôme placardé à tous les rayons. C'est une tendance typiquement franchouillarde, que j'ai appelé la diplômite aigüe. Messieurs et Mesdames les recruteurs, merci de consulter le site www.onisep.fr (par exemple) et de voir que beaucoup de formations autres que grandes écoles, écoles de commerce existent et conviennent mieux aux postes proposés. Le diplôme permet de donner une échelle (salaire, fonction en début de carrière ...) mais le tempérament et l'expérience du candidat font beaucoup plus ensuite. 3- Accueil et réponse La grande dégradation. Avec la démocratisation de l'internet, oui, il y a plus de réponses à une annonce. Ce n'est pas pour autant qu'il faut négliger l'aspect humain. Une explication constructive sur les motifs du refus, c'est pas la mer à boire surtout si le candidat a fait la démarche de venir à un RDV. Nous sommes en période tendue pour l'emploi, mais qui sait si demain, la situation ne s'inversera pas avec le départ des papy boomers à la retraite. C'est l'image de votre entreprise que vous véhiculiez. Et puis un dernier point, à l'attention des cabinets de recrutement : les tests bidons pour justifier vos années de psycho, les retards aux RDV 1h en moyenne (bonjour les frais de nounou) font que de plus en plus de candidats ne prendront même plus la peine de vous envoyer des CV et sans candidats pas de boulot. Une anecdote enfin : On m'a demandé les noms, prénoms et date de naissance de ma fille sur le dossier de candidature. J'ai barré l'encart. Lors de l'entretien oral, la personne me demande pourquoi j'ai fait ça. Je lui ai répondu que cela concernait ma vie privée et que légalement, ceci était interdit par la loi. Là, elle commence à me dire que je suis susceptible et émotive sur des questions familiales ... ben non, c'est juste que j'avais pas envie de me faire hara-kiri en signalant à l'écrit que j'étais maman et puis zut ! c'est ma vie, qu'est ce qu'il en a foutre le patron que ma fille s'appelle Amélie ou Georgette.

Ecrit par : Gaëlle | 12.09.2007

Tiens, c'est curieux, silence radio de notre gentille bloggeuse depuis bientôt 10 jours? Explications possibles: (1) Elle est partie en vacances. (2) Elle est très occupée à rédiger des lettres de refus personnalisées et détaillées aux valeureux candidats qui lui ont fait l'honneur de lui envoyer leur CV, mais qui, malheureusement... (3) Elle se sent incomprise, elle qui fait un métier difficile mais ô combien merveilleux, et elle boude.

Ecrit par : merlin | 13.09.2007

Bonjour à tous, C'est durant un petit temps de pause que j'ai pris connaissance de tous les messages adressés à cette bloggeuse recruteuse...j'ai apprécié la lecture des témoignages,

colères et questionnements sur le rôle, les compétences, les process de recrutement de notre temps! merci. Pour apporter ma petite contribution à cette discussion et en ma qualité de "recruteuse" occasionnelle, je crois qu'il y a une très grande distance entre les intentions et les actes des DRH qui disent vouloir donner la chance à tous d'être traité également face à l'emploi.- La réalité est bien différente..et à lire vos messages, je veux croire que ceux qui cherchent du travail, se fichent d'écouter les justifications d'une recruteuse qui explique que c'est à cause du mauvais temps...oups pardon, manque de temps qu'elle ne peut répondre personnellement aux candidats non retenus. Ce qu'il est important tout de même de rappeler c'est que dans la plupart des cas, la personne en charge de présélectionner les candidatures, donc de faire un short liste de candidats potentiellement retenus pour un RDV d'entretien, est entre les mains d'un tout jeune recrue, un jeune chargé(e) de mission RH, jeune diplômé. Ce jeune par son inexpérience va très vite devoir et vouloir apprendre à bien faire son métier. Cet apprentissage devra être le plus court possible, car le temps c'est de l'argent, et que l'investissement de l'entreprise pour l'embauche d'un recruteur doit être très vite rentable et rentabilisé. Alors pour aller vite, le jeune recruteur(se) mettra en mode automatique RM « Reflexes Mimétismes ». Il apprendra sans que l'on ait besoin de lui expliquer, comment, pourquoi...que les candidats qui ne lui ressemblent pas, ne seront pas ceux qu'il faudra retenir. Parce que s'il a été choisi c'est parce qu'il ressemblait lui aussi à son recruteur.... Comment on explique ce phénomène? Comment, sans mot dire, le recruteur apprend- t-il à discriminer ?

Car je peux vous assurer qu'il n'existe pas, à ma connaissance, d'école ou de modules de formation qui vous apprennent à distinguer un noir, d'un beur, d'un libanais,non non, encore moins d'un grand blond au yeux noirs!! (non, sont pas bleus ceux de mon grand blond!!! hey hey...vous avez failli vous faire avoir par vos préjugés!!!)...donc je disais, il n'y a pas d'école de la discrimination. Mais il y a l'école de l'expérience dans tous les lieux on l'on apprend aux côtés et avec les autres. Dans le monde de l'emploi, ces écoles sont les entreprises. Et là, les recruteurs sont formés par leurs aînés qui eux-mêmes ont été formés par des plus anciens qui eux même...je n'irai pas jusqu'à l'âge de Pierre, ni celle de Mohamed...mais y'a fort à parier quand même que Pierre était préféré à Mohamed .Allez savoir pourquoi?!!! Le métier de recruteur a le vent en poupe, mais qu'il veille à son éducation, car les vents tournent !!! Ma pause est terminée...merci et à bientôt

Ecrit par : Madge | 13.09.2007

bon, je ne reviendrais pas sur le fait que cette description du métier de recruteur drh est assez classique et met juste un peu plus en avant que vous cherchez de part votre formation à mettre "en case" les gens. Comme dans tous les métiers, il y a des bons et il y a des mauvais. Il y a ceux qui cherchent à réfléchir à ce qu'ils font et ceux qui ne font qui suivent. (communément appelé les "valises") Chaque personne a son expérience avec les drh, j'en ai rencontré des supers avec qui je me suis très bien entendu, d'autres avec qui je n'ai pas accroché dès le départ et ou je me suis limite engueulé avec eux lors de l'entretien! D'ailleurs, ça surprend quand il vous rappelle pour vous dire qu'il retient votre profil. Je voulais apporter juste un petit témoignage sur les DRH un peu douteux Le contexte: j'habite Orléans, et une entreprise de Dijon m'avait contacté. (4h de route) D'habitude je fais en sorte que les entreprises payent mes frais de déplacement mais pour celle ci j'avais oublié de le mentionner

du coup j'avais pris rendez vous. Mon premier rendez vous: Je suis allé à l'entretien, et j'ai découvert avec stupéfaction que mon rendez vous était tout simplement parti... Imaginez ma surprise, bon, je rencontre un des responsables techniques avec qui je m'entend toujours très bien puisque je ne mens pas sur mes compétences et il avait très clairement ressentis que j'étais l'élément qu'il lui fallait. (L'entretiens avec lui avait durée l'après midi entière, il m'avait fait visiter l'entreprise!) A la fin de la journée, le drh ne revenant pas de ces rendez vous à l'extérieur, il me dit de le recontacter plus tard pour reprendre rendez vous. Mon second rendez vous: 1 semaine après mon premier rendez vous, je le recontacte (enfin! car je l'ai harcelé de message puisque le poste m'intéressait vraiment beaucoup) et on discutait pendant près de 10 minutes juste pour convenir d'une date! J'espérais pouvoir venir en train à notre second entretien le voyage en voiture étant particulièrement pénible, impossible d'obtenir de lui un rendez vous avant 2 mois dans l'après midi! Bref, je flanche et je lui propose qu'on se voit le soir même (alors que j'étais à Orléans) vers 19h, je prend ma voiture, j'arrive sur place pile à l'heure, je me présente à l'entrée (la secrétaire était encore là) elle l'appelle et elle me répond qu'il est en réunion et qu'il va envoyer quelqu'un d'autre... bon, je passe l'entretien qui se passe très bien avec la personne chargé des ressources humaines (qui a eu une très bonne opinion de moi). Il me rappelle le lendemain en me disant qu'il aimerait quand même me voir... on convient d'un 3ème rendez vous. Le 3ème rendez vous: Voyage terrible (vous imaginez bien qu'il ne m'a pas proposé un rendez vous à 14h) orage, je roulais à 60km/h sur la A6!!! tellement il pleuvait, j'arrive éreinter à notre entretien en lui expliquant que je serais probablement peu réceptif du à ma fatigue! L'entretien se passe, de façon complètement insipide. Il a fait parti du type de DRH que j'apprécie pas du tout, questions bien bidon pas du tout personnalisé dont les réponses sont impossibles à trouver de base (genre, citez nous 3 de vos défauts et 3 de vos qualités... bah à part paresseux, prétentieux et insolent je vois pas pour ma part... j'vais lui sortir ça?) enfin bon, je suis reparti le soir même pour Orléans, avec comme finalité de l'entretien qu'il me donnera une réponse dans les jours qui suivent (la phrase trop typé du réfuta) Bon un peu dégouté quand même de mon entretien, j'attend quelques jours sa réponse et là je reçois une lettre hyper bidon de refus... GGGNEE! J'ai trouvé que c'était un manque total de toute courtoisie et de respect! Ca c'était mon premier bien drôle... (au final j'en ris mais je peux vous assurer qu'il a du moins rire quand j'ai refait la route pour l'engueuler en personne devant son entreprise et devant son directeur) (autre témoignage) J'ai un second DRH qui m'a beaucoup fait rire, si vous regardez le site que j'ai indiqué, vous verrez mon cursus scolaire (pour ceux qui ont la flemme de cliquer sur le liens, j'ai fait un BTS, Prépa puis Ecole d'ingénieur en parallèle d'un master of science de l'université de Salford (Manchester UK)) Lors de ces tests, elle a extrait comme résultat que j'étais intellectuellement moyen et que je devais avoir du mal à apprendre de nouveaux trucs :) J'ai avoué, j'ai avoué que j'étais quelqu'un d'intellectuellement moyen, désoler mais son test me demandait qui était les acteurs principaux des Bronzés font du ski... navré mais je pourrais pas tous les nommés... Si connaitre par cœur les acteurs des bronzés est de montrer qu'on est intelligent alors... je suis un débile profond... par contre avoir le reflexe de prendre un livre pour chercher ça ouais pas de soucis je sais faire :) et LE MUST! c'est que je sais qu'il faudra que je cherche dans la rubrique Cinéma... ça vous en bouche un coin non? C'était mes 2 entretiens qui m'ont le plus marqué dans ma recherche

d'emplois en sorti d'école... Au final c'est bête mais j'ai jamais su vraiment pourquoi je ne correspondais pas à ce qu'ils cherchaient et ce, malgré mes appels. Généralement, j'appelais même si j'étais refusé car mon objectif premier était de trouver un emploi, donc apprendre de mes erreurs était encore la meilleur chose à faire, mais non, mon profil et ma personnalité correspondait à chaque fois! (au final j'ai trouvé un boulot médiocre par rapport à ce que je voulais)

Ecrit par : Bruno | 13.09.2007

Bonjour à tous, que de haine dans tous ces commentaires.... A croire que vous étiez tous la perle rare et que personne ne vous laisse votre chance. J'en ai eu aussi des mauvaises expériences, avec des RH mais aussi avec des opérationnels.... Des cons y'en a partout... Et des opérationnels qui vous font passer un entretien, qui ne vous rappelle pas pour vous dire si vous êtes pris ou non et en cas de réponse négative qui ne vous font même pas un débriefing alors qu'ils ont été tout mielleux pendant tout l'entretien, il y en a aussi... L'avantage d'un recruteur c'est qu'il peut faire un peu de boulot à votre place. Vous n'avez pas spécialement le temps de chercher une autre boîte, il vous appelle et vous propose un autre poste car d'après ses recherches, vous pourriez convenir au poste. Que demander de plus ? Alors c'est vrai, cela ne fait jamais plaisir de prendre un vent, par un opérationnel ou par un RH, surtout lorsque l'on a une haute opinion de soi. Mais c'est la vie... Bon courage à tous dans vos recherches.

Non discrimination à l'embauche

(<http://vosdroits.service-public.fr/F1642.xhtml>)

Mis à jour le 03.06.2008 par La Documentation française

Principe

L'employeur est libre d'engager le candidat qui, selon lui, convient le mieux à l'emploi offert.

Il existe toutefois des motifs de refus que la loi interdit.

Motifs de refus interdits

Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement en raison de son origine, de son sexe, de ses moeurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou non appartenance, réelle ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille, ou, sauf inaptitude constatée par le médecin du travail, en raison de son état de santé ou de son handicap.

Exceptions

Quelques exceptions peuvent toutefois concerner le sexe et l'âge du candidat recherché.

Ainsi, lorsque l'appartenance à l'un ou l'autre sexe détermine l'exercice d'un emploi, celui-ci peut être expressément réservé à une femme ou un homme. C'est le cas des offres d'emploi destinées aux artistes, mannequins et modèles.

L'emploi de personnel féminin est également interdit pour certains travaux dangereux (travaux souterrains des mines et carrières par exemple).

L'emploi de jeunes en dessous d'un certain âge est lui aussi interdit dans certains cas.

En outre, l'accès à certains emplois à des jeunes et des travailleurs âgés peut être admis s'il repose sur des motifs objectivement et raisonnablement justifiés par un but légitime, notamment par le souci de préserver la santé ou la sécurité des travailleurs.

Respect de la vie privée et personnelle

Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, à un candidat lors d'un recrutement doivent uniquement permettre d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles.

Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation de ses aptitudes professionnelles.

La femme candidate à un emploi n'est pas tenue de révéler son état de grossesse.

L'employeur, pour sa part, ne doit pas chercher à se renseigner sur l'état de grossesse de la candidate et ne peut en aucun cas prendre en considération une éventuelle grossesse pour justifier sa décision de ne pas embaucher la salariée.

Recours pénal

Si une personne a fait l'objet d'une discrimination, elle peut déposer plainte auprès du procureur de la République, du commissariat de police ou de la gendarmerie afin que les agissements dont elle a été victime soient pénalement sanctionnés.

Recours civil

Elle dispose également d'un recours devant le conseil de Prud'hommes, afin de faire annuler la décision fondée sur un motif discriminatoire et demander réparation du préjudice subi.

Il appartient à la personne faisant l'objet d'une discrimination de présenter au juge les éléments de fait laissant supposer l'existence d'une telle discrimination.

Autres recours

Une personne victime de discrimination peut informer le secrétariat permanent de la commission pour la promotion de l'égalité des chances et la citoyenneté (COPEC).

Cette commission a pour principale mission de mener des actions de prévention contre toutes les formes de discrimination.

Toute personne victime de discrimination peut également saisir la haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE), qui l'assistera et l'orientera dans ses démarches.

Sanction pénale

Toute discrimination, sauf exception prévue par la loi, est passible de 3 ans d'emprisonnement et de 45 000 € d'amende.