



**Compte-rendu de la conférence-atelier du Club ESSEC RH
du lundi 25 juin 2007 au CNIT de la Défense
sur le thème :**

**« CABINETS DE CHASSE DE TÊTE OU DE RECRUTEMENT :
ENTRE TABOUS ET IDEES RECUES
QUELLES PRATIQUES ? QUELLES CONTRIBUTIONS REELLES ? »**

Intervenants :

- **Eric BEAUDOUIN**, Directeur Général OASYS Consultants
- **Jerry KNOCK**, Directeur Associé, OASYS Consultants.
- **Gwenolé GUIOMARD**, Rédacteur en chef d'Hobsons France, Auteur du « Guide des Professionnels du Recrutement », Les Editions du Management
- **Valérie THOLLOT**, Associée au Cabinet Maesina International Search
- **Jean-Claude RUANO-BORBALAN**, Directeur Général Institut Demos, Chercheur associé au CNAM, Enseignant à Paris V

Jean-Marie Peretti ouvre la séance et présente les intervenants. Jerry Knock animera ensuite les débats.

Eric Beaudouin présente une étude d'OASYS Consultants sur les pratiques des cabinets de recrutement pour introduire le débat :

OASYS Consultants a été créé depuis un an et demi pour accompagner les transitions professionnelles. Ce Cabinet apporte une nouveauté d'ordre méthodologique et il est spécialisé par Practice (finance, industrie, informatique, etc). Il couple des missions de conseils avec des journées de formation Demos. (*Plus d'infos : www.oasys.fr*)

Pourquoi réaliser cette enquête ? (téléchargeable dans sa totalité sur le site)

D'abord, pour une raison de devoir. Eric Beaudouin explique que les consultants d'OASYS connaissent, ou ont été, des « intermédiaires du recrutement » mais il leur fallait mesurer s'il y avait une homogénéité de pratiques après les bouleversements de la profession liés à Internet, et aux crises successives.

Ensuite, pour une raison de conviction. Eric Beaudouin a été très frappé par la discrimination dont étaient victimes les cadres de plus de quarante ans. Il devait vérifier si cette expérience était une réalité.

Ainsi, entre septembre 2006 et janvier 2007, soixante cabinets (*ie* 1200 consultants) ont été interrogés par entretien téléphonique en région parisienne.

Quarante-huit questions couvraient :

- le recensement du besoin des clients,
- le sourcing,
- la sélection des candidats,
- le rôle du consultant dans la prise de décision finale de son client.



Typologie de cabinets interrogés :

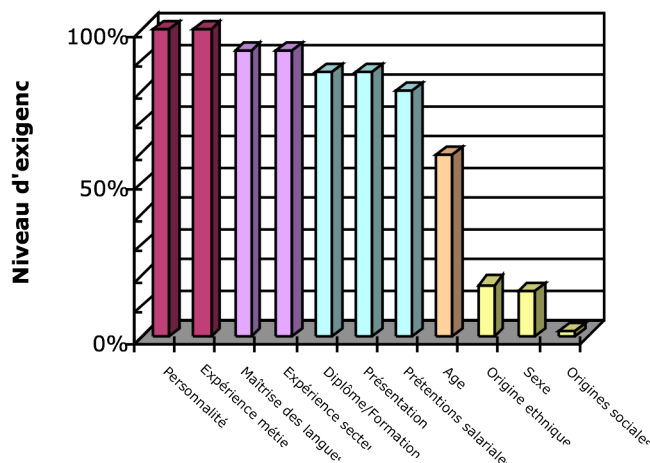
- Un quart des cabinets avait **moins de cinq consultants**
- 46% se définissent comme des **cabinets spécialisés** par métiers ou secteurs
- 60% ne font que de **l'approche directe**. Eric Beaudouin souligne que les annonces semblent être un moyen efficace pour lutter contre la discrimination, mais elles ne sont utilisées que par 40% des cabinets.
- 58% ne réalisent que des **missions pour des cadres ou des dirigeants**
- 31% s'occupe de **middle management**

Les consultants interrogés sont souvent de grands professionnels, peut-être à l'inverse des idées reçues :

- 80% sont des **hommes**
- L'âge moyen est de **49 ans**. L'ancienneté professionnelle tourne autour de 16 ans
- 85% ont eu un poste opérationnel en entreprise pendant 9 ans
- 36% sont issus **d'école de commerce**
- 11% ont une formation de psychologie

RESULTATS DE L'ENQUETE :

1) Quels sont les critères prioritaires du client dans un recrutement ?



2) Taux de clonage des cabinets de recrutement :

« **Clone** : personne ayant les mêmes caractéristiques que son prédécesseur »

« **Outsiders** : personnes ne correspondant pas à 80% des critères retenus pour le poste »

- **40%** des consultants déclarent faire du « clonage » pour **une mission sur deux**
- Les consultants déclarent présenter un « outsider » dans **une mission sur deux**
- En revanche, cet « outsider » ne sera retenu **qu'une fois sur quatre !**

3) Le rapport des clients au chômage :

Selon les cabinets, les clients ont systématiquement un **préjugé défavorable** pour un candidat au chômage depuis :

- Plus d'un an pour 81 %
- Moins d'un an pour 38%

Eric Beaudouin précise que les crises avaient beaucoup atténué les a priori négatifs des recruteurs sur les chômeurs, mais, avec les slogans autour du plein emploi, ils reviennent. Pour l'instant, **on considère encore normal de passer un an sans activité.**



4) Sur quels critères le consultant peut-il influencer son client ?

- Sur le critère « **expérience** », il est quasiment impossible de présenter un outsider.
- Sur l'**âge**, c'est difficile.
- En revanche, sur le **sexe et la formation initiale** cela semble facile. Le diplôme n'est donc pas un facteur discriminant.

5) Y a-t-il une discrimination ?

- Sur le nom de famille : NON pour 64%
- Sur l'âge : OUI pour 69% (surtout pour les plus de 50 ans.)

6) Sur les dix dernières missions combien de « séniors » avez-vous présentés à vos clients ?

- Pour 83% des cabinets : moins de deux candidats de plus de 55 ans
- Pour 42% : entre trois et quatre candidats de plus de 45 ans

Eric Beaudouin précise que le taux de placement est encore inférieur !

7) Tests, graphologie,astrologie et recours à un consultant psychologue : quelles sont les pratiques ?

- 69% utilisent la graphologie (mais de moins en moins)
- 54% utilisent des tests d'aptitudes
- 80% font des tests de langues
- 44% font appel à un consultant psychologue
- 0% utilise l'astrologie

8) La pratique du contrôle des références

- 90% font le contrôle de référence
- 80% le font via les références données par le candidat

9) CV et lettre de motivation :

- 77% des consultants jugent les CV des candidats bien construits
- 88% préfèrent le **CV chronologique**, le CV par compétences leur paraît suspect au contraire.
- 76% sont **défavorables au CV anonyme** (45% pensent que leurs clients y sont défavorables)
- 83% préfèrent une **candidature par mail**, dont 47% avec une lettre de motivation en pièce jointe.
- 70% **ne lisent pas la lettre de motivation** s'il elle fait plus de six lignes
- Seulement 10% des consultants apprécient **la lettre manuscrite**
- 31% jugent les candidats mal préparés aux entretiens, ils ne sont pas assez clairs sur leurs parcours et leurs envies
- 65% déclarent accorder une importance, voire une forte importance aux **formations complémentaires**

Retrouvez l'étude complète sur www.oasys.fr

Jerry Knock anime ensuite le débat avec les intervenants et le public :

Gwenolé GUIOMARD, comment voyez-vous cette profession ?

Gwénolé Guiomard a travaillé pour son guide sur cent vingt cabinets de recrutement, qui représentent 80% des missions faites en France.



D'abord, selon lui, les cabinets de recrutement représentent assez bien le recrutement cadre en France : le dirigeant du cabinet de recrutement type est un homme blanc entre 40 et soixante ans issu d'école de commerce et francilien. Il ironise que, comme les députés français, on les voit vieillir depuis le début des années 90. Il y a seulement deux responsables femmes de cabinets de recrutement.

Ensuite, il pense qu'ils font globalement le recrutement qu'on leur demande. Selon lui, les entreprises ne veulent pas de leur conseil et ils ont une très faible marge de manœuvre.

Valérie THOLLOT, pouvez-vous donner votre point de vue avec l'angle de votre cabinet de recrutement ?

Son cabinet, Maesina International Search, a la spécificité de faire de l'approche directe.

Selon Valérie Thollot, la plupart des choses qui ont été dites sont vraies mais il faut les mettre en perspective de la demande des clients. Ils payent cher et ont des demandes précises. Pour elle, le clonage est un faux débat. Le premier client est celui qui paie. Le deuxième c'est le candidat.

Jean-Claude RUANO-BORBALAN, qu'est-ce que cela vous inspire ?

Jean-Claude Ruano-Borbala introduit des réflexions générales sur les stéréotypes. C'est, selon lui, une nécessité du cerveau humain de catégoriser (homme à lunettes = intellectuel), le stéréotype est tout-à-fait fonctionnel. Le problème est de glisser du stéréotype au préjugé : dans nos tentatives d'objectivisation, on commet des erreurs et on n'est pas sûr de récupérer les talents. On entre dans une socialisation anticipatrice.

Valérie Thollot, est-on vraiment confronté à la reproduction, au clonage ? Comment les DRH interagissent avec vous ?

Selon elle, le clonage n'est pas une question. Les DRH demandent une expertise métier. Elle recherche alors quelqu'un qui a cette expertise, qui, la plupart du temps, remplace un salarié qui l'avait aussi. Elle pense donc que l'on clone pour de bonnes raisons ! Bien sûr, s'il s'agit d'une création de métier, elle peut chercher des profils différents. Elle ajoute que quand les entreprises sont dans un marché de choix, le clonage est la voie de facilité. Elle conclut qu'il reste possible de passer d'un métier à un autre mais via des passerelles ou des formations complémentaires.

Gwénolé Guiomard affirme au contraire que le clonage pose des problèmes sociaux, démocratiques et économiques. Il cite l'économiste Thomas Philippon qui explique dans « *Capitalisme d'héritiers* », que le clonage coûte 2% de croissance à la France. Par ailleurs, il regrette que les cabinets de recrutement fassent du clonage alors que savoir lire un CV suffit pour cela. Il dénonce un « pacte de paresse » entre les DRH, qui veulent se protéger contre les critiques, et les cabinets de recrutement, qui ont le goût de l'argent facile. Il souligne que les plus de cinquante et les moins de vingt-cinq ans sont très mécontents de ce système mais l'élite qui se reproduit tient solidement les rennes.

Jean-Claude Ruano-Borbala, en tant que chef d'entreprise depuis plus de vingt ans constate que certains postes très bien définis, où l'on voudrait faire du clonage, finalement sautent. En effet, des postes très configurés au niveau du comportement sont souvent difficile à tenir sur le plan organisationnel quand on change le collaborateur. Ce n'est pas la définition de compétence qui est en cause mais la dimension de l'organisation.

Gwénolé Guiomard regrette aussi que les entreprises ne laissent pas les cabinets de recrutement faire du conseil organisationnel. Il cite « *Que s'est-il passé ? : L'Islam, l'Occident et la modernité* » de Bernard Lewis. L'auteur y explique la chute de l'empire Islamo-Ottoman par la non-place accordée aux femmes. Aujourd'hui, en France, on ne met pas de femmes ou d'étrangers au poste de direction... Il préconise une vision à grande échelle.

Eric Beaudouin rappelle que les candidats victimes du clonage sont exclus pour leur âge ou pour leurs diplômes.



Valérie Thollot répond que la barrière de 40-50 ans est un vrai problème. **Elle souligne la faible marge de manœuvre des cabinets de recrutement.** Mais, elle ajoute que la mutation des parcours de formation rend les entreprises plus ouvertes sur la question des diplômés.

Un chasseur de tête du public précise que quand il y a une relation de confiance, le DRH reçoit toujours les candidats qu'on lui présente.

Un DRH ajoute que sur les dix derniers recrutements de son entreprise, cinq outsiders ont été embauchés. Selon lui, le recrutement appelle la réactivité mais il attend de la « chasse » du conseil. Il regrette que les cabinets proposent plus de clones que de conseils ! Il cite plusieurs exemples.

Valérie Thollot répond qu'avec un bon brief, on peut « déclôner ».

Un chasseur de tête précise que le métier des cabinets de recrutement et le sien sont différents. Lui cherche une personne « rare », souvent la France ne suffit pas, tandis que les cabinets sont en réalité l'externalisation de la capacité de recrutement de l'entreprise.

Comment les cabinets de chasse jugent la personnalité des candidats ?

Jean-Claude Ruano-Borbalan répond que **nul à ce jour ne peut prédire un comportement hors de l'environnement.** La capacité d'être admis dans une ligne hiérarchique, de motiver ses équipes, ne peut être évaluée seulement en poste. En clonant des diplômés d'école de commerce, on se rassure avec des configurations globales. On attend d'eux un comportement, qu'ils nous donnent parfois mais pas toujours. Il conclut qu'il faut admettre la limite de notre capacité d'analyse.

Valérie Thollot répond que l'habitude fait beaucoup dans leurs jugements. En face à face, il existe des techniques très précises pour aller au-delà de l'intuitif. Elle ajoute que, dans son cabinet, ils exigent toujours de rencontrer les représentants de l'entreprise. En effet, ils cherchent un bon candidat pour une équipe donnée. Enfin, **le suivi de l'intégration réalisé par son cabinet est parfois déterminant dans le succès du recrutement.** Les points de friction des premiers mois tiennent souvent à peu de choses ! Un chasseur de tête du public compare son métier à celui de détective ou de policier à la recherche d'indices.

Un DRH du public cite l'exemple d'une des meilleures entreprises du CAC 40. Son directeur financier passe actuellement DRH. Elle fait tourner tous ses directeurs jusqu'à la direction générale. L'ouverture des salariés, leur gestion du stress est finalement créée par l'entreprise.

Des personnes du public réagissent sur la difficulté d'obtenir un premier face à face

Valérie Thollot explique qu'elle a reçu récemment une ancienne architecte qui voulait devenir directeur marketing. Elle avait d'abord refusé l'entretien mais la candidate lui avait répondu « qui êtes-vous pour ne pas m'accorder une heure ? »

Gwénohé Guiomard affirme qu'il ne faut pas accuser les cabinets de recrutement, c'est le haut de l'iceberg. C'est l'entreprise qui laisse des gens sur le bord du chemin.

Une DRH basée en Angleterre raconte que des cabinets de chasse lui avaient explicitement demandé s'il elle acceptait les plus de 45 ans, les noirs... ?

Gwénohé Guiomard pense que cela existe mais tous les cabinets le nient.

Jean-Claude Ruano-Borbalan ajoute que cela n'est plus nécessaire car il y a auto-censure des gens discriminés. **Il explique que l'intériorisation face à la discrimination est très rapide.** La première fois, vous pouvez attribuer l'échec à l'environnement, mais dès la deuxième, c'est vous-même que vous mettez en cause.

Selon Gwénohé Guiomard, le tri a été fait dès la 6^{ème} au collège, ce sont les BAC+5 blancs qui mènent le bal. Pour Jean-Claude Ruano-Borbalan, ce tri n'est pas volontariste mais dû à l'intériorisation d'un système par les individus.



Pourtant, une personne du public raconte qu'elle a deux noms de famille : un africain et un breton. Quand elle met uniquement le deuxième sur son CV, elle reçoit plus de réponses !

Un chasseur de tête reste optimiste : la tension du marché élargira les critères de sélection. Plus ce sera dur de recruter, plus les entreprises et les cabinets seront ouverts !

Un DRH souligne qu'il reste difficile de mettre un BTS en supériorité hiérarchique vis à vis d'un diplômé d'école de commerce, même s'il a de plus grandes qualités managériale. Gwénolé Guiomard lui répond que si certains salariés ont une si haute opinion d'eux-mêmes qu'il ne veulent pas un BTS « au-dessus » d'eux, **c'est sans doute la culture de l'entreprise qui est à remettre en cause.** Il rappelle que certaines entreprises prennent du temps pour mettre des règles d'éthique en place.

Pour Jean-Claude Ruano-Borbalan, **combattre la hiérarchie par les grandes écoles comporte un risque de pertes de financement, de réseau.** Pour que l'entreprise soit efficace et innovante, elle doit posséder un grand réseau...

Une personne du public cite l'association « Ethique et recrutement » qui réfléchit à la responsabilité des cabinets de chasse sur ces questions.

Valérie Thollot précise que **tous les cabinets se sentent concernés.** S'il y a une barrière avant le premier face à face, ensuite il n'y a aucune discrimination. Ils se demandent « si c'était pour nous, qui prendrait-on ? »

Gwénolé Guiomard ironise que la réponse est visible : **il n'y a pas de minorités visibles dans les cabinets de chasse!** Eric Beaudouin affirme que cela change : on voit des profils qui s'internationalisent et un rajeunissement des consultants avec le papyboom.

Gwénolé Guiomard craint que ce rajeunissement s'opère par l'exclusion des plus de 50 ans à l'instar des déclarations que l'on entend dans les partis politiques (cf Sarkozy : « Si j'étais à la tête de l'UMP, je rajeunirai tous les cadres »).

Comment cela se passe à l'étranger ?

Dans le modèle britannique, 70% des recrutements sont gérés par un tiers des cabinets. Ces derniers ont donc plus de poids. En Grande-Bretagne, des financiers sont licenciés d'histoire. Cela ne choque personne. Enfin, le recrutement des hauts dirigeants passe par la presse. Les mentalités sont différentes.

Jean-Claude Ruano-Borbalan cite Michel Crozier. Il a montré une analogie fonctionnelle entre la France et la Chine. Les deux pays ont un système institutionnel très contraignant.

Une action qui permettrait d'avancer dans le bon sens ?

Selon Valérie Thollot, il faut démarrer de l'entreprise pour que les cabinets soient davantage dans le diagnostic, l'audit, et **le dialogue en amont de la mission.**

Pour Gwénolé Guiomard, l'ensemble de la société française estime que l'endogamie est une mauvaise chose. Le système doit changer : **il préconise une discrimination positive sous forme de quotas.** Cela a permis à la Grande-Bretagne d'avoir un présentateur noir au JT du soir depuis maintenant 30 ans.

Jean-Claude Ruano-Borbalan ajoute que, **dans l'éducation, les classes passerelles font office de discrimination positive et sont une bonne forme de redistribution.** Elles démocratisent le système. Il est favorable aux doctorats professionnels. Il a créé un doctorat chef de produit à Paris V. Quelqu'un du public propose aussi l'idée de **marketing social** : avec la communication on peut sensibiliser davantage.

Un DRH s'interroge sur le contrôle des références par les cabinets de chasse. Les seuls qu'il reçoit sont réalisés par des cabinets étrangers (GB, Belgique). Pas de contrôle de cabinets français sur les 90 derniers départs de son entreprise !

Eric Beaudouin répond que selon son enquête les contrôles se font plutôt à l'opérationnel N+1. Valérie Thollot déclare faire systématiquement le contrôle de références.



Un chasseur de tête du public affirme **qu'il peut y avoir « un business » lié au contrôle de références** : il a conseillé à quelqu'un accusé de faute grave par son entreprise, de renoncer à des milliers d'euros dans une transaction de licenciement pour sauvegarder le reste de sa carrière.

Une autre témoigne du côté très loquace des DRH ! Elle conseille aux demandeurs d'emplois de simuler un contrôle de références chez leurs anciens employeurs pour savoir ce que l'on dit sur eux.

➔ Poursuivez les échanges sur ce thème via des commentaires sur le blog de la formation permanente de l'ESSEC : <http://www.essec-blog.fr>

.../...