

## Les nouvelles priorités des chasseurs de têtes

25 septembre 2012

Muriel Jasor

Malgré un climat économique général maussade, l'activité des chasseurs de têtes renoue avec son rythme d'avant-crise. Les recrutements - hypersélectifs et bien ciblés - se font par nécessité et « avec une urgence croissante sur les délais », expliquent les chasseurs de têtes. « Ils s'effectuent souvent à l'occasion de la perte de cadres clefs », précise Bertrand Richard, coresponsable Board & CEO Europe chez Spencer Stuart. « Mais aussi pour les besoins d'une opération de restructuration ou quand des actionnaires éprouvent la nécessité, en cas de situation tendue et pour se rassurer, de changer tout ou partie d'un comité de direction », renchérit Jean-Marie Verdier, « managing partner » du cabinet Amrop-Seeliger y Conde. « Ou encore dans le cadre d'un projet de développement ou d'un cap nouveau à franchir », ajoute Jean-Marc Danton, associé chez Progress.

Deux mots caractérisent l'état d'esprit des entreprises qui recrutent à un haut niveau : exigence et frustration. « L'exigence se concrétise par une plus forte implication des PDG dans le choix des recrues, y compris pour des postes qui ne leur sont pas directement rattachés (patrons pays, etc.) », observe Alain Deniau, « managing partner » France du cabinet Heidrick & Struggles. « Résultat : les directeurs du recrutement - les "talent management directors" - se détachent des directions des ressources humaines pour tisser un lien direct avec la direction générale. »

### Mouton à cinq pattes

La frustration trouve, quant à elle, son expression dans la difficulté qu'éprouvent les dirigeants à faire leur « deuil » de la personne qui correspond parfaitement à leurs attentes : « Ils peinent à se remettre de ne pas avoir dans leur équipe le mouton à cinq ou six pattes qu'ils ont fantasmé », reconnaît Catherine Euvrard, PDG fondatrice du cabinet CE Consultants. Une situation qui pousse les chasseurs de têtes les plus courageux à engager des discussions musclées avec leurs clients pour leur opposer un langage de lucidité ; d'autant que, très prudents mais néanmoins prêts à tendre l'oreille, les candidats « chassés » hésitent à quitter leur poste.

« Les profils avec une expérience de direction d'entreprise capables de construire une stratégie dans des environnements incertains sont très recherchés », précise Bertrand Richard. « Et les avantages de la séniorité regagnent du terrain, puisque, contrairement à il y a dix ans, nous n'hésitons plus à présenter des profils seniors aux entreprises », relève Charles Lai, « managing partner » du cabinet Alexander Hughes.

Les entreprises sont aujourd'hui en quête de professionnels créatifs pour fédérer des talents de toutes origines et diriger des équipes multiculturelles sur plusieurs marchés. D'où l'initiative du cabinet Russell Reynolds de localiser en Asie des consultants expérimentés pour les besoins de sa clientèle française et étrangère. Car, de fait, les équipes de direction générale sont de plus en plus internationales, que leur origine soit française ou étrangère. Cette approche doit répondre à la fois aux besoins de grands groupes nationaux, mais aussi à ceux de groupes internationaux qui agrègent leurs différentes implantations en Europe. « Une tendance nouvelle, qui induit le recrutement de dirigeants à dimension culturelle internationale, aux caractéristiques bien différentes de celles d'anciens patrons pays », commente Jean-Marie Verdier.

### **Finance, marketing et RSE**

« La France est pourvue en talents », reconnaissent Bertrand Richard comme Diane Segalen, fondatrice du cabinet de chasse de têtes Segalen & Associés. « Mais quand des Français vont travailler pour des groupes étrangers, il faut offrir la réciprocité dans l'Hexagone et pouvoir y attirer des talents étrangers. Les dernières dispositions fiscales vont les décourager et ne permettront pas de jouer à armes égales », s'inquiètent-ils.

Outre les directions générales, les fonctions transverses jugées stratégiques s'étoffent, les directeurs financiers, les directeurs marketing ou encore ceux de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) étant les plus demandés. « Loin d'être jugés superflus, ces postes RSE accroissent la notoriété de l'entreprise, notamment auprès des jeunes générations », explique Charles Lai, qui anticipe pour 2013 « un grand cru pour les fonctions juridiques, du fait de l'inflation législative ».

Alain Deniau souligne, de son côté, l'importance stratégique des postes liés à la « supply chain » (ensemble des achats jusqu'aux produits finis délivrés par les usines) qui accèdent au comité exécutif. Tout comme les métiers de la « compliance », c'est-à-dire le contrôle de conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, que les entreprises américaines séparent désormais des directions

juridiques. Enfin, les recruteurs de haut vol continuent de se pencher sur la féminisation des conseils d'administration (qui devront comprendre 40 % de femmes en 2016), sur les recrutements mandatés par des fonds d'investissement ainsi que - avec toutefois un moindre succès - sur l'élaboration de plans de succession.

### **S'ouvrir à d'autres profils**

Dans le même temps, les entreprises se penchent sur la question du numérique et commencent à intégrer d'anciens dirigeants d'agence Web à des postes de « directeur digital ». « Oser proposer des profils issus d'un autre monde évite aux entreprises de reproduire ce qu'elles ont toujours fait », assure Igor Quézel-Perron, associé chez Eric Salmon & Partners, qui passe beaucoup de temps à rassurer et à convaincre les dirigeants de se détourner de profils trop « normés » s'ils veulent développer de nouvelles poches de croissance dans un environnement nouveau et incertain. « Les entreprises commencent à apprécier des savoir-faire qu'elles n'auraient pas pu trouver ailleurs que dans des start-up », confirme Diane Segalen. Notamment des personnalités passionnées par l'Internet, à la créativité brouillonne, qu'elles auraient peut-être rejetées quelques années auparavant.