

Orange, EDF, Société générale... Comment les chasseurs de tête dénichent les grands patrons

Les nominations de PDG s'enchaînent dans les entreprises françaises. Plongée dans les coulisses des réseaux des recruteurs du CAC 40.



Appelez-les "Shrek". Rien à voir avec la série d'animation américaine et les aventures d'un monstre vert à grandes oreilles. Eux sont plutôt du genre discrets, invisibles. Les Spencer Stuart, Heidrick & Struggles, Russel Reynolds Associates, Egon Zehnder et Korn Ferry sont des cabinets de chasseurs de têtes, des spécialistes du recrutement au carnet d'adresses XXL qui, loin des caméras, dénichent les futurs patrons des grandes entreprises. Capables de faire ou défaire une carrière en un coup de fil. "Nous avons deux catégories de missions. La première, la situation normale, une entreprise prépare la succession de son PDG et s'assure d'être armée pour la continuité. Elle privilégie alors l'interne. Et puis la seconde, c'est la crise, l'urgence ou le départ précipité d'un dirigeant qui est alors très souvent compensé par un recrutement externe", résume Sylvain Dhenin, associé au cabinet américain Heidrick & Struggles et à l'origine du recrutement de Carlos Tavares chez PSA ou de Ben Smith chez Air France-KLM.

Leurs dernières semaines ont été particulièrement riches. EDF, Société générale..., bientôt la RATP. Les chasseurs sont sur tous les coups. Pour la banque de la Défense, ils ont participé à la sélection de Slawomir Krupa, actuel directeur général adjoint en charge du financement, domicilié à New York, qui vient d'être choisi à la surprise générale pour remplacer Frédéric Oudéa, en poste depuis 2008. Ce Franco-Polonais de 48 ans, dont vingt de maison, connu des investisseurs, s'est imposé face à Sébastien Proto, 44 ans, grand favori, ex-proche collaborateur de Nicolas Sarkozy et actuel patron des réseaux de banque de détail, dont il tricote la fusion complexe avec le Crédit du Nord. Deux profils très différents, plus ou moins politiques, qui ont agité le conseil d'administration de la "SocGen" et le célèbre cabinet suisse Egon Zehnder. Ce dernier avait pourtant listé 400 noms en externe pour ce recrutement 5 étoiles. Mais, après des mois d'auditions, la piste interne a été privilégiée, et la différence s'est faite sur la connaissance de la scène internationale et de ses régulateurs. "La complexité du monde actuel nécessite des profils plus globaux. Le bon candidat peut être à Paris, New York ou Singapour, car c'est là que sont aussi les investisseurs", explique un grand recruteur étranger.

"Un Carlos Tavares ne travaillera jamais pour l'Etat"

Chez EDF, l'affaire a été bien différente. Alors que se profile la renationalisation, la pression était grande sur l'Agence des participations de l'Etat (APE) pour dénicher l'oiseau rare. Avec cette fois-ci un souci de taille : l'argent. Dans une société publique, la rémunération annuelle des dirigeants est limitée à 450 000 euros par an. Un casse-tête pour attirer les talents. "A ce prix-là, ce sont toujours les mêmes noms qui reviennent. Il y a un petit pool d'anciens membres de cabinets ministériels pour qui le prestige de la fonction vaut plus que leur carrière. Du coup, l'Etat n'est pas très créatif pour ses propres recrutements", tacle un chasseur de têtes parisien. "La règle des 450 000 euros n'est pas seulement débile, elle est

aussi perverse, enchérit une recruteuse de la place. La France s'empêche de prendre les meilleurs pour redresser ses fleurons nationaux. Un Carlos Tavares ne travaillera jamais pour l'Etat." Ces PDG nommés in fine par l'exécutif sont ainsi moins bien payés que des cadres de leur groupe et touchent en moyenne dix fois moins qu'un homologue du CAC 40.

Seulement, ces missions pour le compte de la nation, les prestigieux cabinets en sont peu friands. "On présente des candidats pour gonfler les *short lists* déjà établies par les cabinets, et c'est très compliqué de les faire passer", déplore une chasseuse de têtes. Ils restent néanmoins recherchés par Bercy qui, comme avec les cabinets de conseil, passe des appels d'offres pour être épaulé. Un marché global de 2 millions d'euros (durée des contrats de 48 mois au maximum), où les cabinets sélectionnés travaillent chacun leur tour sur des missions. Prestigieux pour les petits, mais pas très rentables pour les grands Shrek. "En fait, l'Etat ne peut pas payer nos honoraires, sourit un associé. Notre tarif, c'est un tiers de la rémunération globale [NDLR : fixe et prime] de la première année. Certaines missions dépassent largement le million d'euros."

"A New York, vous appelez Bill Gates, il vous rappelle..."

Et les affaires se portent bien. Avec la crise, Egon Zehnder a vu ses revenus grimper de 20 % en 2021. "Nous constatons une demande sans précédent pour nos services de recherche de cadres et de succession de PDG", expliquait son PDG, Ed Camara, en marge de la présentation de ses résultats en avril dernier. A elle seule, l'antenne française du cabinet suisse a engrangé 37,5 millions d'euros de revenus en 2021 et a versé près de 3 millions d'euros de primes à ses équipes ! "La pandémie a cassé les distances, y compris pour les dirigeants. Mais il reste encore de grandes différences. En tant que chasseur de têtes, à New York, vous pouvez appeler Bill Gates, il vous rappelle. Ici, quand vous contactez un PDG du CAC 40, ce n'est pas toujours le cas", pointe Diane Segalen.

Cette papasse du recrutement a monté "une boutique", comme elle l'appelle, petite structure familiale de 14 personnes expertes pour dénicher des membres de conseil d'administration. Si elle reconnaît utiliser beaucoup LinkedIn, "comme tout le monde", elle a aussi constitué sa propre base de données de 30 000 profils. "Pour chaque mission, on repart d'une feuille blanche. Nous évaluons les besoins du client. Mais quand ça dure plus de trois mois, l'écosystème peut changer. Aux Etats-Unis, ils sont par exemple en train de recruter des PDG pour des entreprises tournant à 100 % en télétravail", indique Diane Segalen.

Pour autant, tout le secteur assiste à la montée en puissance de la féminisation et du verdissement des cadres dirigeants. C'est un effet direct de la loi Rixain (24 décembre 2021) qui vise à accélérer la participation des femmes à la gouvernance des groupes de plus de 1 000 salariés. Un quota contraignant de 30 % sera exigé dès mars 2026. "Certains nous disent : 'Je veux absolument une femme dans la *short list*.' Seulement, comme il n'y a que 20 % de femmes chez les directeurs, les décisions sont toujours prises par des hommes", pointe une recruteuse. Et pour ce qui est de la prise de conscience environnementale, si certains dirigeants commencent à être jugés - et payés ! - sur des critères non financiers (normes ESG), il n'est pas encore nécessaire d'avoir la fibre verte pour convaincre un conseil. "Seuls 25 % des recruteurs nous disent que ce critère est important. Ce qui compte avant tout, c'est la personnalité", précise même Valérie Lacoste. Dans le recrutement aussi le changement prend du temps.