

# Cabinets de chasse de tête et de recrutement

ENTRE TABOUS ET IDÉES REÇUES,  
QUELLES PRATIQUES ET QUELLE  
CONTRIBUTION RÉELLE ?

**ÉTUDE 2014**  
*Troisième édition*

# Sommaire

■ Connaître et décrypter les pratiques .....	P.03
■ L'étude .....	P.04
■ Présentation des résultats .....	P.12
■ Regards d'experts .....	P.36

## OasYs Consultants

OasYs Consultants est né en 2006 d'une volonté commune de ses fondateurs d'appréhender autrement le métier de l'accompagnement des transitions de carrières et des transitions managériales.

OasYs Consultants a développé une nouvelle manière d'accompagner ses clients en créant le concept de transition apprenante®.

*Ce concept s'appuie sur trois convictions fortes :*

- rapprocher deux métiers traditionnellement dissociés : l'accompagnement individuel et la formation,
- offrir aux clients une organisation par practice "métiers", garante d'une capitalisation d'expériences,
- utiliser les meilleures techniques d'accompagnement au service de l'individu et de son projet.

OasYs Consultants propose deux types d'offres :

- l'accompagnement de cadres et de dirigeants : programmes de bilan ou de perspective de carrière, évaluation, coaching managérial, outplacement, développement entrepreneurial, anticipation de fin de carrière...
- le conseil aux entreprises dans leurs transitions : facilitation et animation de séminaires, mobilisation des équipes, programmes de développement des talents, coaching et professionnalisation d'équipes, animation de GPEC, plans de reconversion collective...



## CONNAÎTRE ET DÉCRYPTER LES PRATIQUES DES CABINETS

### Pourquoi une telle enquête ?

Un quart des recrutements des cadres passe par l'intermédiaire de chasseurs de tête et de cabinets de recrutement. Pour les acteurs du marché de l'emploi, leurs méthodes et leurs opinions créent des normes, comme une véritable jurisprudence.

Bien les connaître permet d'éviter les déconvenues, les pertes de temps et, surtout, autorise une meilleure gestion des transitions professionnelles.

En 2006, OasYs Consultants, cabinet spécialisé dans l'accompagnement des transitions de carrière des cadres et dirigeants, s'était déjà intéressé de près aux pratiques réelles des chasseurs de tête.

Cette enquête exclusive, réalisée auprès des dirigeants des cabinets, nous permet de réactualiser notre connaissance des pratiques des consultants, améliorant ainsi la pertinence de nos conseils et l'efficacité de nos missions.

Cette nouvelle étude éclaire d'un jour nouveau les pratiques déjà relevées. Que vous soyez dirigeant ou candidat, consultant ou DRH, nous formulons le vœu que, loin des idées reçues, cette étude vous apporte un éclairage sur les pratiques de cette profession et qu'elle vous soit utile.

**Éric Beaudouin,**

Directeur Général d'OasYs Consultants

The image features a large teal rectangular background. In the upper right corner, there is a dark purple rectangular block containing a white number '1'. To the right of this purple block, there are several smaller, overlapping rectangular blocks in shades of purple and a light gold color. The overall design is minimalist and modern.

1

# L'étude

## MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

L'étude a été réalisée entre décembre 2013 et février 2014, en partenariat avec "*Le Guide des professionnels du recrutement*" de Gwenole Guiomard, Éditions du Management, auprès d'une centaine de cabinets représentatifs.

Pour éviter les réponses "*trop commerciales*" ou "*politiquement correctes*", il a été garanti une stricte confidentialité de leurs propos. La liste des 120 cabinets ayant participé à l'étude sera citée dans les restitutions de cette étude à l'exception des cabinets qui souhaitent garder l'anonymat.

La méthode utilisée est soit l'entretien téléphonique, soit l'entretien en face à face, d'une durée de 30 à 45 minutes.

Le questionnaire, composé de 67 questions, s'articule en cinq parties :

- La typologie du cabinet et du consultant.
- Le recensement des besoins / la relation avec le client.
- Le "*sourcing*" des candidats.
- La présélection / la sélection des candidats.
- L'aide à la décision et l'intégration.

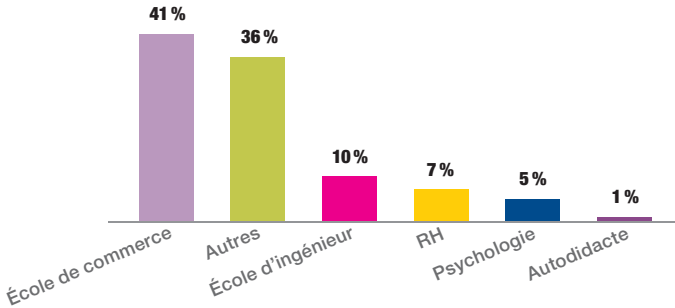
## MERCI AUX 120 CABINETS INTERROGÉS

Abaq, Accetis International, Accile, ACI Alliances Conseils Internet, Actencia, Adecco Moyen Orient, Adsearch, Advitae, Agapanthe Ressources Humaines, Agent Secret, Alchimie Conseil, Algoe Executive Search, Alhambra Executive Search, Alliot Executive Search, Alphée, Alteritas, Amadeo Executive Search, Anthos, Antoinette Lemens Executive Search, Archèna, Archibald Conseil, ARILE, Arthur Hunt, Aston Howard, Astriance, Badenoch & Clark, BCP Executive Search, Bienfait & Associés, Boissonnat Partners, Bonnel Conseils Associés, Bouisset Lafforgue & Associés, Boyden, BRC Executive Search, BySearch recrutement, C Search, C2P recrutement, CA Conseil, Catenon, CCLD Recrutement, Chantal Baudron, Clémentine International, Corporatys, CSL Conseil, CTPartners, Dana Human Capital, D'Antin Conseil, Delime Executive Search, Delville Executive, DHDV Executive, Egon Zehnder, Elitis Search, Eric Salmon & Partners, ETHIKA, Euro Consulting Partners, Eurosearch, Exeo Search, Exxelance Conseils, Ferrein & Associés, FMT Consulting, Fursac et Associés, Futurestep, Grant Alexander, Groupe William Sinclair, Harmon Consultants, Hausmann Executive Search, Headline, Heidrick et Struggle, Hudson, Humanae Conseil, Innoe, Inter Search France, Synergie, Janus Executives, John Stork International, JPSC Recruitment, Keyman, Keytal International, Korn Ferry International, Kuribay, Lincoln Associates, Louvois Conseil, Meridian, Michael Page – Page Executive, Mix & Match, Nicholas Angell, Numah Conseil, Odgers Berndtson, One & only, OP Search, Oxygène RH, Pedersen & Partners, Persuaders RH, Quadra Consultants, Progress, RCV Conseil, Russell Reynolds, Robert Half, Rosewood Partners, Sapiance RH, Scalenes, Secure Conseils, Senanque, Signium International, Singer & Hamilton, Solusearch, Sophie Mazon Recrutement, Spencer Stuart, St Germain Executive, Stanton Chase, Strammer, Stypers Consulting, Synapse Executive Search, Taste RH, The Beaumont Group, UpSkills, Upward Executive, Urvika, Vendôme Associés.

## PROFILS DES CONSULTANTS INTERROGÉS

### LE “PEDIGREE” DES CONSULTANTS

#### » Quelle est votre formation ?

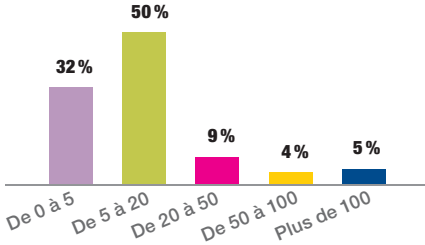


- Les hommes représentent 59 % des consultants interrogés.
- Moyenne d'âge : 47 ans.
- Ancienneté : 15 ans en moyenne dans le métier de consultant.
- 86 % ont par ailleurs occupé un poste opérationnel.

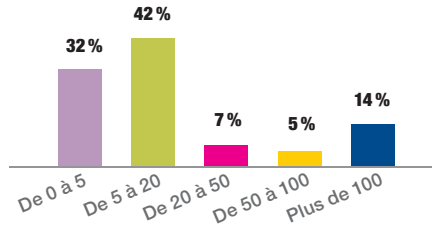
- La majorité des consultants interrogés sont issus d'une formation supérieure. Les écoles de commerce sont les plus représentées.
- Les consultants sont souvent expérimentés et ont occupé un poste opérationnel pendant près de 10 ans en entreprise.

## TYPOLOGIE DES CABINETS

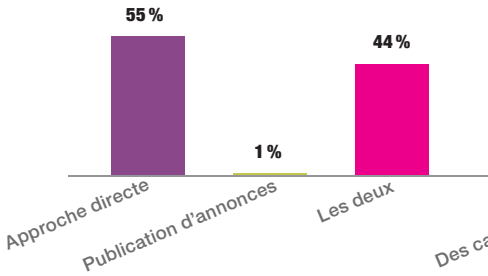
### » Votre effectif en France



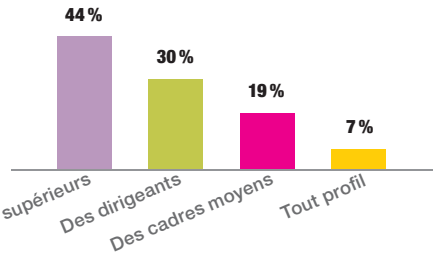
### » Votre effectif Monde



### » Quelles sont vos méthodes de recrutement ?



### » La majorité de vos missions concerne plutôt



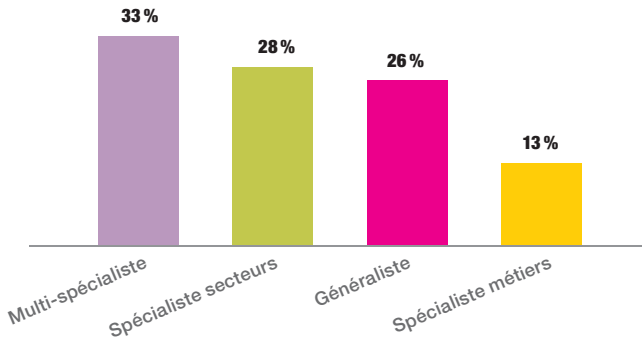
- Des structures à taille humaine : 82 % des cabinets interrogés ont un effectif global inférieur à 20 salariés en France.
- Seuls 14 % des cabinets interrogés ont un effectif mondial supérieur à 100 salariés.
- Plus de la moitié (55 %) déclarent ne faire que de l'approche directe et 74 % déclarent n'effectuer que des missions de dirigeants ou de cadres supérieurs : un juste reflet de la profession ou un positionnement marketing ?



## TYPOLOGIE DES CABINETS

# DES CABINETS DE PLUS EN PLUS SPÉCIALISÉS

### » Comment votre cabinet se définit-il ?



### Quels métiers / quels secteurs ?

**Spécialisés par métiers :** Achats, Communication, Commercial, Directions Financière, Direction Générale, Direction Informatique, Fiscal, Juridique, Marketing, RH, Supply Chain.

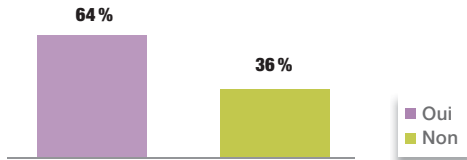
**Spécialisés par secteurs :** Assurance, Banque, BTP, Conseil, Défense, Digital, Environnement, Fondations, Fonds, Grande Consommation, Grande Distribution, High-Tech, Hôtellerie, Immobilier, Industrie, Industrie pharmaceutique et de la santé, Informatique, Juridique & Fiscal, Luxe, Médias, Mode, Retail, Sécurité, Services, Transports, Telecom, Restauration.

- Les cabinets ont tendance à se spécialiser : 74 % des cabinets interrogés se définissent comme spécialisés (par métiers ou par secteurs) ou multi-spécialistes face à 46 % lors de l'étude de 2006.
- La majorité des cabinets de plus de 50 salariés interrogés se définissent comme généralistes, alors que 80 % des cabinets de moins de 50 salariés se spécialisent.

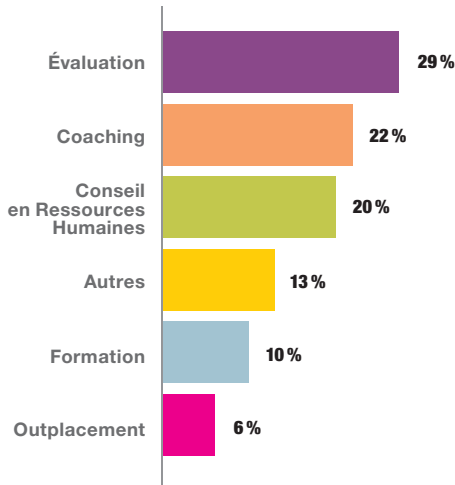
## TYPOLOGIE DES CABINETS

# LES CABINETS, FACE À LA CRISE, SE DIVERSIFIENT

» Avez-vous d'autres activités  
que le recrutement ?



» Si oui, lesquelles ?

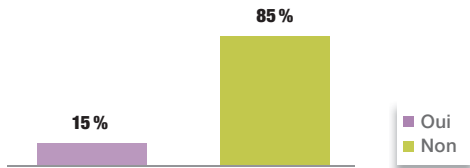


■ 64 % des cabinets se diversifient sur d'autres activités. En dehors de l'évaluation, les cabinets se lancent sur des activités qui requièrent de nouvelles compétences pour les consultants.

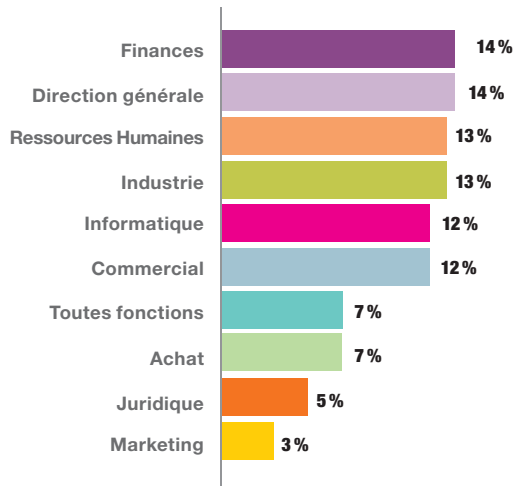
## TYPOLOGIE DES CABINETS

### LE MANAGEMENT DE TRANSITION

» Avez-vous un département d'intérim management et/ou de management de transition ?



» Si oui, pour quelles fonctions ?



- Même si ce n'est pas une généralité, on note une émergence du management de transition, et ce pour toutes les fonctions, en particulier celles de Finances, RH et Industrie.
- Compte tenu de la petite taille des cabinets interrogés, peu ont un département de management de transition, mais beaucoup acceptent des missions de management de transition ponctuelles.
- Pour la majorité d'entre eux, cette activité représente moins de 25 % de leur chiffre d'affaires global.



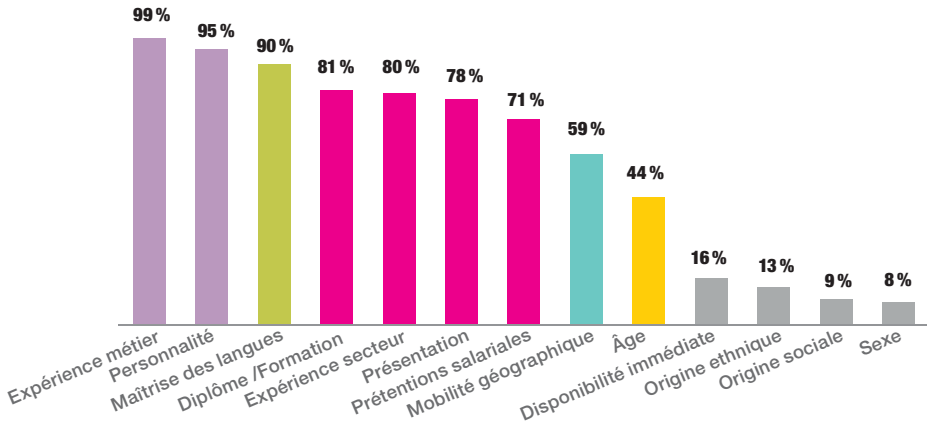
2

# Les résultats

## SÉLECTION

# L'EXPÉRIENCE MÉTIER ET LA PERSONNALITÉ AVANT TOUT

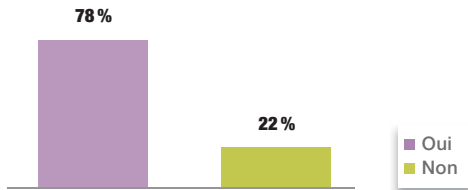
» Selon vous, sur quels critères vos clients sont-ils les plus exigeants ?



- Selon les consultants interrogés, l'expérience métier et la personnalité restent, comme en 2006 et en 2010, les deux critères les plus importants pour leurs clients.
- Le critère de la mobilité géographique en France et à l'International prend une importance grandissante ces dernières années.
- La maîtrise des langues est également un critère majeur : l'anglais est un outil de travail indispensable aujourd'hui.
- Si la formation initiale (81 %) et l'expérience secteur (80 %) restent des critères très importants pour les clients, ils le sont moins qu'en 2010 ou qu'en 2006.
- D'après les consultants, les critères (interdits) de discrimination sociale, ethnique ou sexuelle sont les moins déterminants.

## DES PROFILS PLUS SENIORS POUR LE MANAGEMENT DE TRANSITION

» Le profil des candidats concernés par le management de transition est-il différent de celui des candidats d'autres missions ?



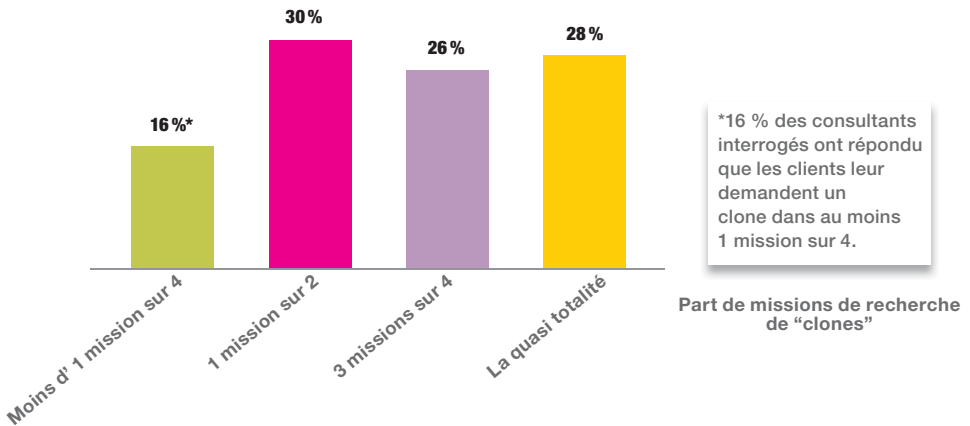
### Si oui, quelles sont ses spécificités ?

- Pour 78 % des chasseurs interrogés ayant une activité de management de transition, le profil des candidats est différent de celui des autres missions de chasse de tête.
- Les chasseurs recherchent des candidats plus expérimentés et possédant des parcours variés.
- Les candidats doivent être disponibles immédiatement et avoir choisi d'opter comme premier projet professionnel de travailler en missions.

## SÉLECTION

# LES “CLONES” RASSURENT LE CLIENT

» Si l'on considère qu'un “candidat clone” est une personne ayant les mêmes caractéristiques que son prédécesseur (formation, métier, secteur), quel est le pourcentage de missions pour lesquelles vous avez le sentiment que votre client vous demande un “clone” ?



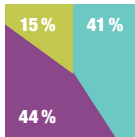
- 46 % des personnes interrogées répondent que les clients leur demandent un “clone” dans au moins une mission sur trois. D’après eux, le “cadre clone” rassure le client car il peut être opérationnel immédiatement.
- Les consultants insistent sur le fait que leur rôle est avant tout d’“éduquer” leurs clients. Ces derniers ont naturellement tendance à rechercher des “clones” pensant prendre moins de risques et recruter des profils opérationnels immédiatement.
- Ce phénomène est particulièrement significatif sur les critères de formation initiale, de l’expérience d’un métier et de l’expérience d’un secteur.
- On peut toutefois se poser la question de savoir si le clonage est favorisé par le client ou le cabinet...

## SÉLECTION

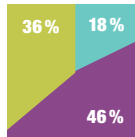
# L'EXPÉRIENCE DU MÉTIER INÉBRANLABLE

» En tant que “conseiller” de votre client, quels sont les critères sur lesquels il vous est difficile de le faire changer d’avis ?

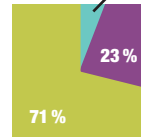
Expérience métier



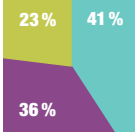
Expérience secteur



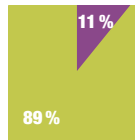
Formation initiale



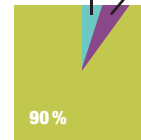
Personnalité



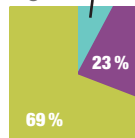
MBA ou formation complémentaire



Sexe



Âge



■ Très difficile  
■ Difficile  
■ Possible

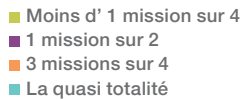
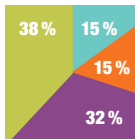
- 85 % des consultants interrogés estiment qu’il est (très) difficile de faire changer d’avis un client sur le critère de l’expérience métier.
- Les clients apparaissent plus exigeants qu’en 2010 sur l’expérience secteur et la personnalité du candidat.
- Les consultants ont une marge de manœuvre forte pour faire évoluer leurs clients sur les critères suivants : le sexe, l’âge et la formation.
- L’expérience d’un secteur et la personnalité d’un candidat sont également les deux points d’ancrage sur lesquels les clients recruteurs sont les moins flexibles.



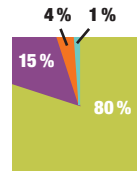
## SÉLECTION

# LES CHASSEURS PLUS OUVERTS QUE LEURS CLIENTS

» Quelle est la part des missions dans lesquelles vous avez présenté un outsider <sup>(1)</sup> ?

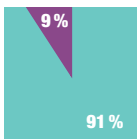


» Quelle est la part des missions dans lesquelles vous avez placé un outsider ?

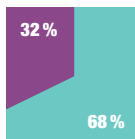


» En tant que conseiller de votre client, ces critères vous donnent-ils envie de présenter un outsider ?

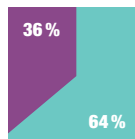
Personnalité



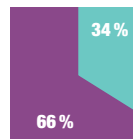
Expérience métier



Expérience secteur



Formation initiale



Oui  
Non

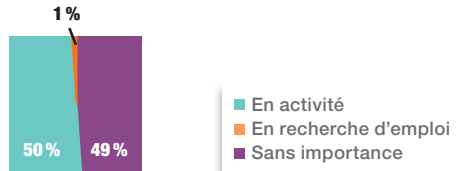
- 62 % des consultants présentent systématiquement un outsider dans leur short list dans au moins une mission sur deux et 15 % dans la quasi totalité des missions. La préconisation du chasseur est rarement suivie car dans 80 % des cas, l'outsider n'est pas retenu.
- Même si les consultants sont de plus en plus nombreux à proposer des outsiders à leurs clients, la période de crise peut expliquer que les clients restent frileux quant à ce type de profil.
- En 2010, 75 % des consultants étaient prêts à présenter un candidat considéré comme outsider avec une expérience métier différente. Ils ne sont que 68 % aujourd'hui.
- Les consultants des cabinets de moins de 50 salariés semblent moins enclins à présenter des candidats avec une expérience métier ou secteur différente.

(1) Voir glossaire p.33

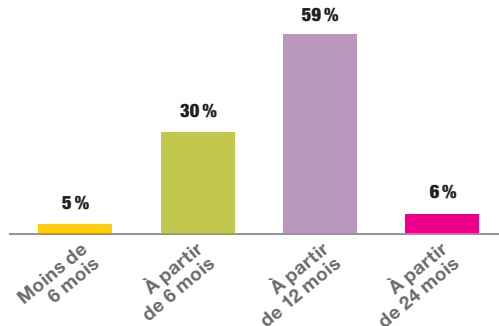
## SÉLECTION

# CHÔMAGE : LA DURÉE PÉNALISE MOINS

» Dans le cadre d'une mission, vos clients préfèrent un candidat en activité ou en recherche d'emploi ?



» À partir de quelle durée vos clients ont-ils un préjugé défavorable à l'égard d'un candidat au chômage ?

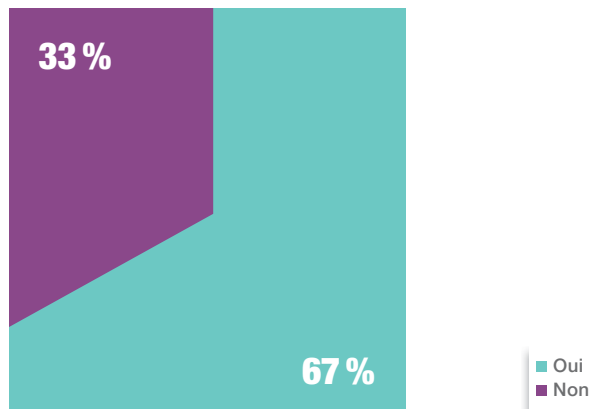


- Même si traditionnellement, les chasseurs préféreraient présenter des candidats en poste, ils sont de plus en plus nombreux à ne plus accorder d'importance à ce critère.
- Deux atouts pour les candidats en transition : une disponibilité immédiate et la garantie d'un véritable engagement tout au long du process (des candidats qui ne font pas faux bond).
- La majeure partie des clients n'ont pas d'a priori défavorable à l'égard d'un candidat au chômage depuis moins d'un an. Au-delà d'un an, il faut pouvoir justifier cette période d'inactivité.
- La crise et la banalisation du chômage chez les cadres ont modifié la perception de leur situation. Une durée de chômage courte est ainsi banalisée et a une faible influence sur la perception des clients. À l'inverse, le cadre au chômage depuis plus d'un an doit pouvoir justifier son "inactivité" au regard de son parcours professionnel (formation, transition, projets de création d'entreprise,...).

## SÉLECTION

# UNE DISCRIMINATION PAR L'ÂGE

» Pour votre client, l'âge peut-il être  
un critère de discrimination?

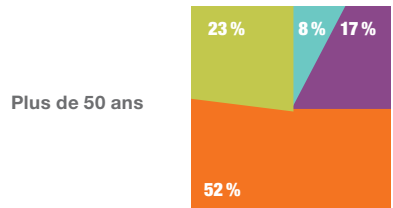
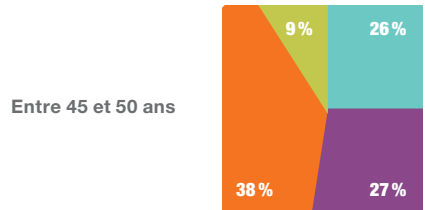
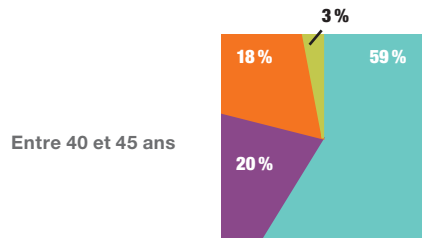


- Malgré l'interdiction légale d'indiquer le critère d'âge comme élément de sélection, selon les deux-tiers des consultants, l'âge reste un critère discriminant pour leurs clients. On observe cependant une amélioration : ils étaient 82 % en 2010 vs 67 % en 2014.
- Pour la majorité des consultants, le seuil critique se situe à 45/50 ans.
- À noter : pour quelques missions, l'âge devient un critère de discrimination positive.

## SÉLECTION

# PRÉSENTER...

» Sur les dix dernières missions, combien de personnes avez-vous présentées ?



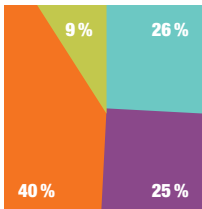
- Au-delà de 40 ans, plus les candidats avancent en âge, moins ils sont présentés aux clients.
- 59 % des consultants déclarent présenter plus de 5 candidats entre 40 et 45 ans au cours des 10 dernières missions. Ce chiffre tombe à 8 % pour les plus de 50 ans.
- 77 % des consultants déclarent avoir présenté des candidats de plus de 50 ans lors des dix dernières missions.

■ Présentation de plus de 5 candidats  
■ Présentation de 4 à 5 candidats  
■ Présentation de 1 à 3 candidats  
■ Présentation de 0 candidat

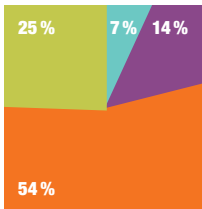
## SÉLECTION

### ... N'EST PAS PLACER

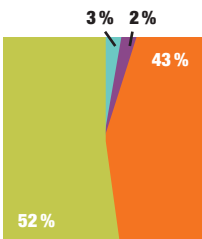
» Sur les dix dernières missions, combien de personnes avez-vous placées ?



Entre 40 et 45 ans



Entre 45 et 50 ans



Plus de 50 ans

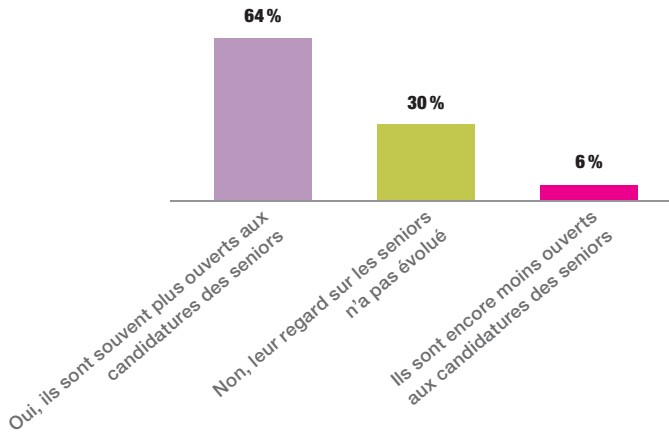
■ Placement de plus de 5 candidats  
■ Placement de 4 à 5 candidats  
■ Placement de 1 à 3 candidats  
■ Placement de 0 candidat

- Selon les chasseurs, la discrimination par l'âge est accentuée par le comportement des clients qui retiennent peu les candidatures des seniors présentées par les cabinets.
- Seuls 48 % des chasseurs déclarent avoir placé au moins un candidat de plus de 50 ans lors des dix dernières missions, l'essentiel n'ayant placé qu'1 à 3 candidats de plus de 50 ans.

## SÉLECTION

# EMBELLIE POUR LES SENIORS

» Le regard des clients sur les seniors  
(+ de 45 ans) depuis 5 ans a t-il évolué ?

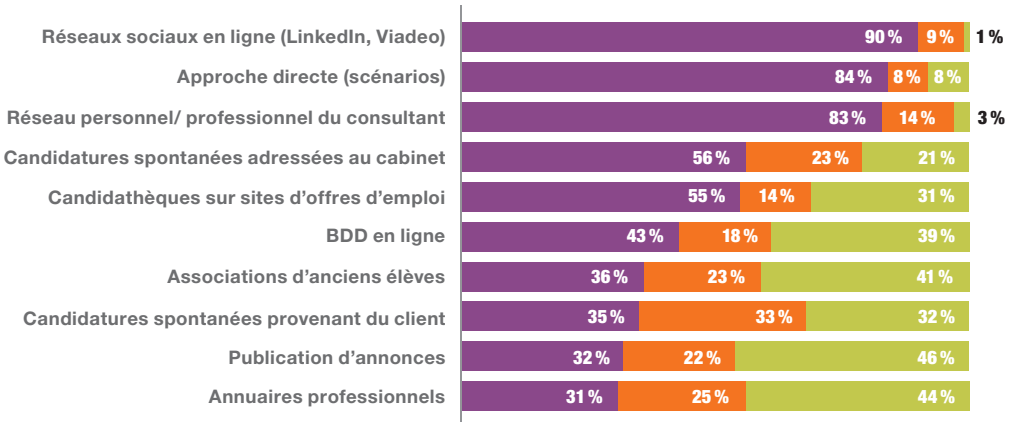


- Les consultants jugent que leurs clients sont plus ouverts qu'auparavant à la présentation de candidats seniors.
- Les campagnes de sensibilisation encourageant le recours ou le maintien à l'emploi des seniors ainsi que les réformes de retraite portent leurs fruits.

## SÉLECTION

# L'EXPLOSION D'INTERNET

» Utilisez-vous les sources suivantes pour l'identification de vos candidats ?



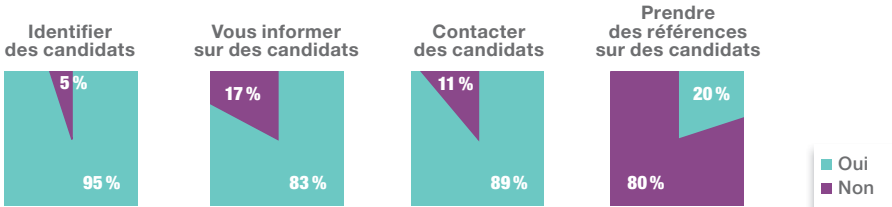
■ Toujours/souvent  
■ De temps en temps  
■ Rarement/jamais

- À peine quelques années après leur apparition, les réseaux sociaux deviennent la source privilégiée des chasseurs.
- Le recensement des candidats par publication d'annonces continue à décroître.
- Le progrès de la numérisation des cabinets leur permet de mieux traiter les candidatures spontanées (de 31 % en 2006 à 79 % en 2014).
- Malgré l'explosion d'Internet (réseaux sociaux et bases de données en ligne), les consultants utilisent toujours les méthodes traditionnelles pour sourcer les candidats. Les méthodes traditionnelles restent de mise pour un positionnement professionnel réussi.

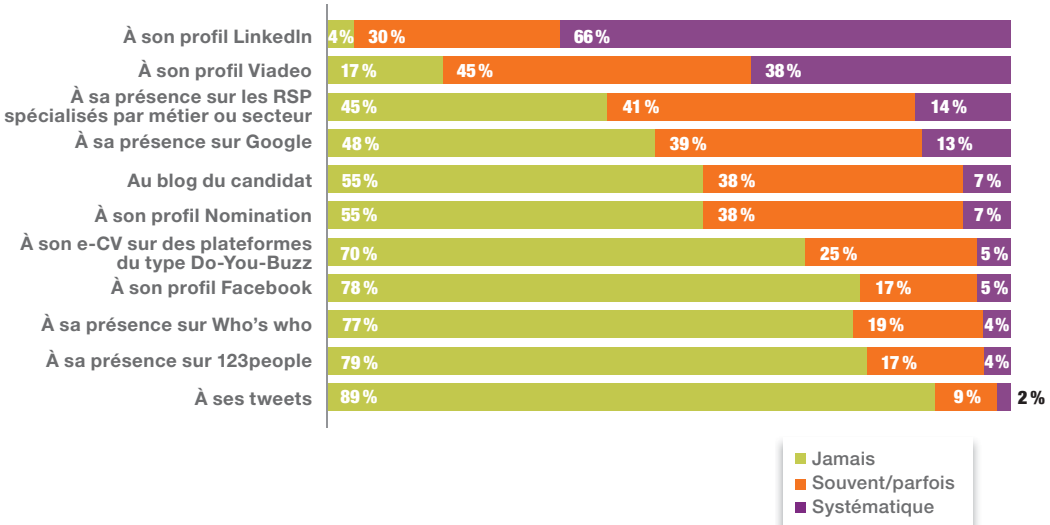
## SÉLECTION

# DES RÉSEAUX SOCIAUX DE PLUS EN PLUS EXPLOITÉS

### » Vous utilisez les réseaux sociaux en ligne pour ?



### » Vous accordez de l'importance ?



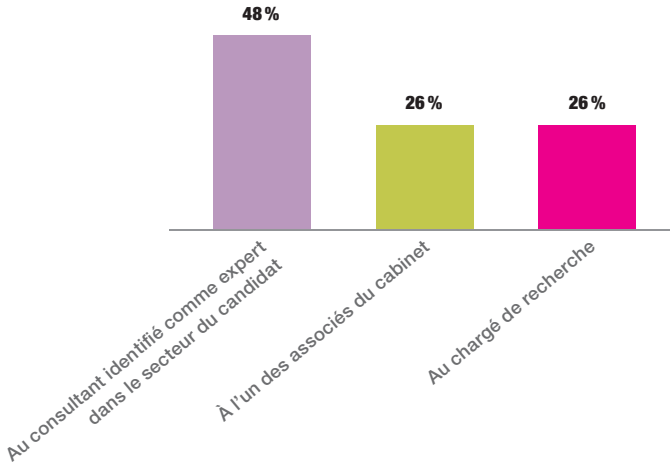
- Asseoir un positionnement professionnel, y compris pour les cadres confirmés ou dirigeants, passe aujourd'hui par une présence sur Internet (réseaux sociaux...).
- La grande majorité des chasseurs utilise les réseaux sociaux en ligne pour identifier, s'informer et contacter les candidats. En revanche, ils n'accordent encore peu d'importance aux recommandations présentes sur les profils.
- LinkedIn reste le préféré, de loin : il est utilisé par 66 % des consultants qui estiment que les profils sont plus qualitatifs et plus internationaux.



## SÉLECTION

# LA LETTRE DE MOTIVATION EST MORTE

» À qui conseillez-vous aux candidats d'envoyer leur candidature ?



» Accordez-vous de l'importance au courrier de motivation ?



» Estimez-vous que les lettres de motivation soient suffisamment préparées ?

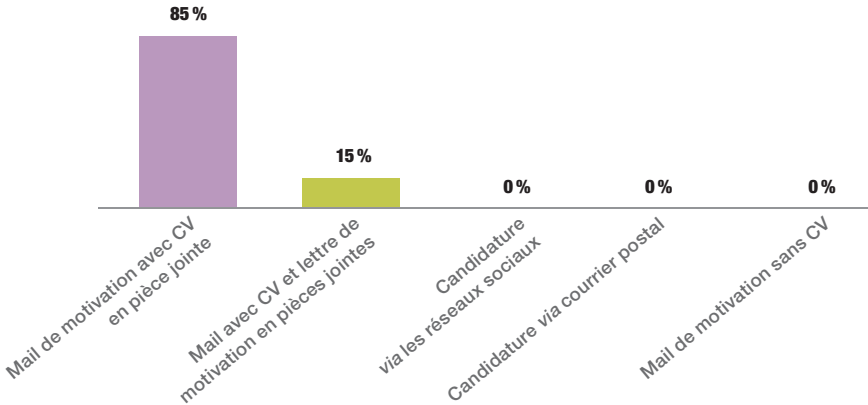


- Près de la moitié des consultants interrogés conseillent d'envoyer les candidatures directement au consultant identifié comme expert.
- 45 % d'entre eux estiment que les lettres de motivation ne sont pas suffisamment préparées, alors qu'ils n'étaient que 31 % en 2010 et 15 % en 2006.
- La grande majorité des consultants préfèrent un mail synthétique, reprenant le métier, le projet et les prétentions salariales.

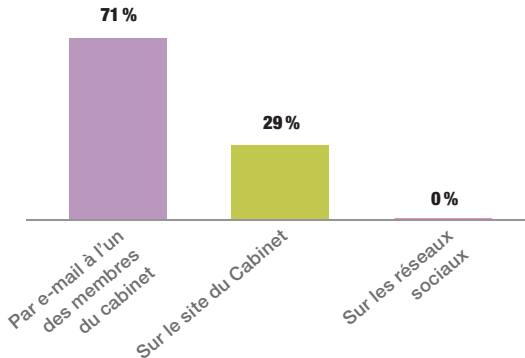
## SÉLECTION

# LE COURRIER EST MORT, VIVE LE MAIL !

### » Quel format de candidature préférez-vous ?



### » Par quel biais conseillez-vous aux candidats de vous envoyer leur candidature ?

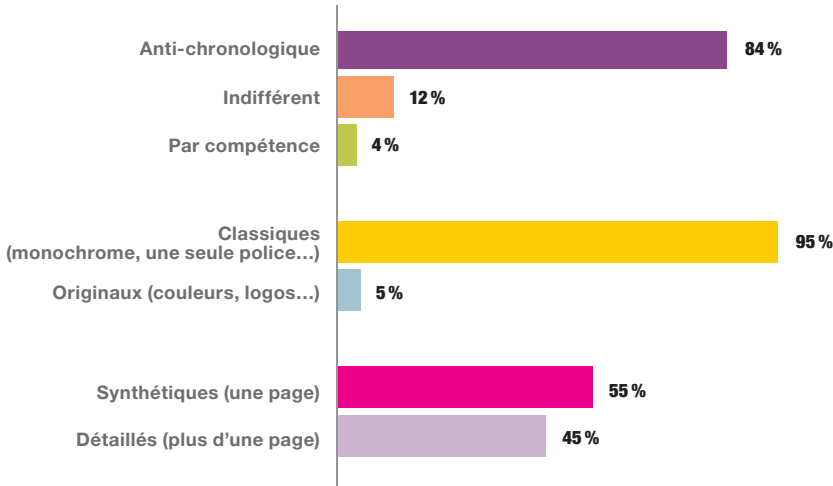


- La majorité des chasseurs préfère un mail simple avec CV en pièce jointe (le corps de l'e-mail faisant office de lettre de motivation).
- N'envoyer que le mail de motivation sans CV pour ne pas galvauder sa candidature représente une prise de risque.
- Surprise : aucun n'apprécie les candidatures via les réseaux sociaux malgré la progression de ce mode de prise de contact.

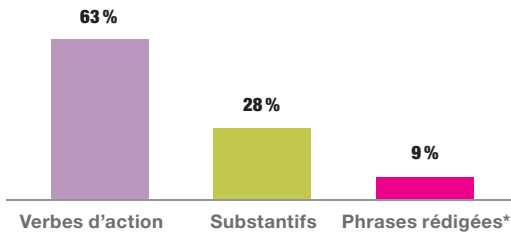
## SÉLECTION

# LE CV ANTI-CHRONOLOGIQUE FAIT L'UNANIMITÉ

## » Quelle forme de CV préférez-vous ?



## » Qu'appréciez-vous dans un CV ?



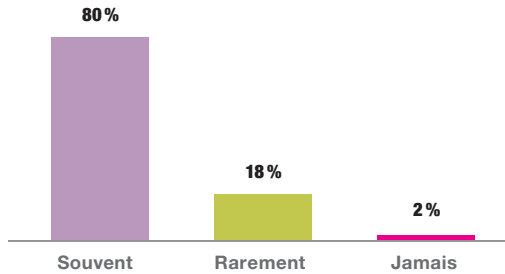
\* Exemple :  
verbe d'action : gérer  
substantif : gestion  
phrases rédigées : je gère

- Déjà une surprise en 2006 et contrairement à certaines idées reçues, il faut éviter le CV par compétence : les chasseurs avouent ne pas les lire ni avoir envie de convoquer le candidat qui envoie ce type de CV.
- En conclusion : faire simple, classique, anti-chronologique, une à deux pages.
- Les verbes d'action sont nettement préférés aux substantifs ou aux phrases rédigées.

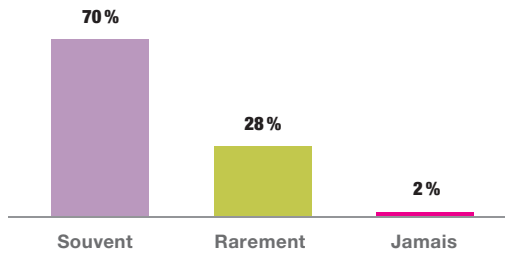
## SÉLECTION

# BIEN DEFINIR SON PROJET

» Estimez-vous que les candidats savent bien se présenter ?



» Estimez-vous que leur projet est bien défini ?

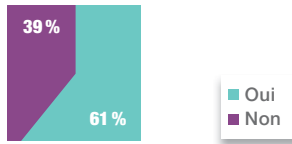


- Attention, la compétition est là ! En général, les consultants se retrouvent face à des candidats qui ont bien préparé leur présentation.
- Un tiers des consultants interrogés estiment que le projet des candidats rencontrés n'est pas clair, concis, argumenté, projectif...

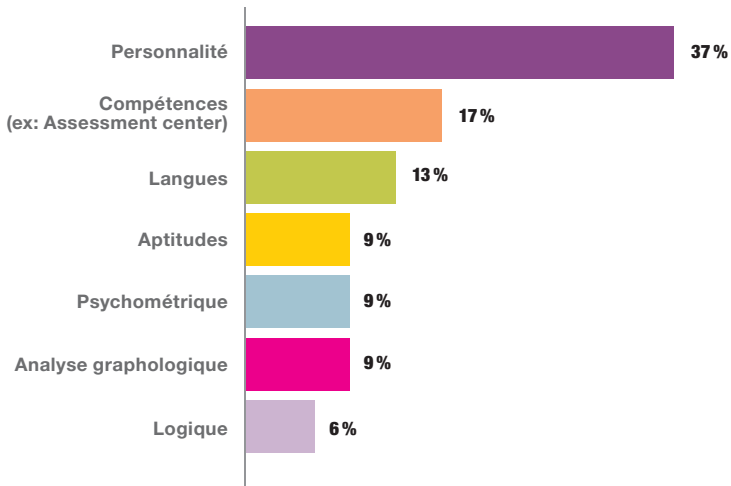
## PRATIQUES DES CABINETS

### TESTER POUR APPROUVER

#### » Pratiquez-vous des tests ?



#### » Si oui, quels types de tests ?

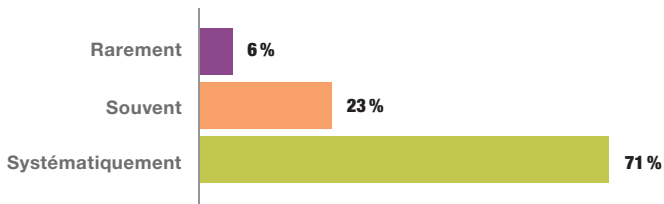


- La pratique des tests et des questionnaires augmente légèrement. Plus d'un cabinet sur deux a recours aux tests et aux questionnaires pour sélectionner les candidats. Ces questionnaires portent principalement sur la personnalité.
- La maîtrise des langues étrangères n'est pratiquement plus testée, elle est toutefois fréquemment évaluée lors des entretiens en face à face.
- L'analyse graphologique est de plus en plus délaissée (utilisée à 9 %, contre 32 % en 2010 et 69 % en 2006 !). À noter qu'une association de cabinets, À COMPÉTENCE ÉGALE, milite notamment contre son utilisation.

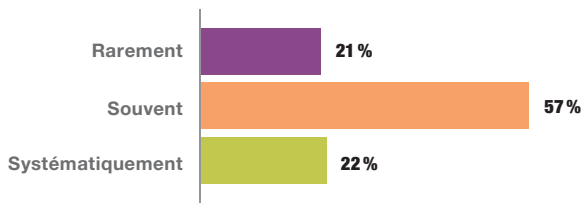
## PRATIQUES DES CABINETS

# PAS D'IMPASSE SUR LES RÉFÉRENCES

### » Faites-vous un contrôle de références ?



### » Le contrôle de références est-il exigé par le client ?

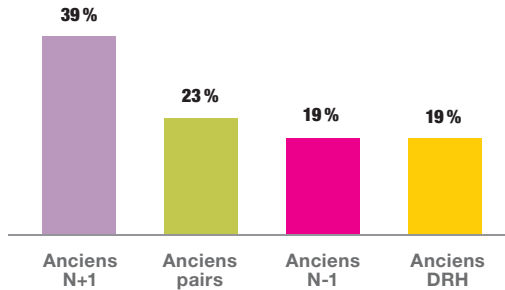


- Le contrôle de référence est effectué dans 94 % des cas.
- Les contrôles sont souvent, voir systématiquement, exigés par le client (79 % vs 56 % en 2010). Ils sont également très souvent contractuels.

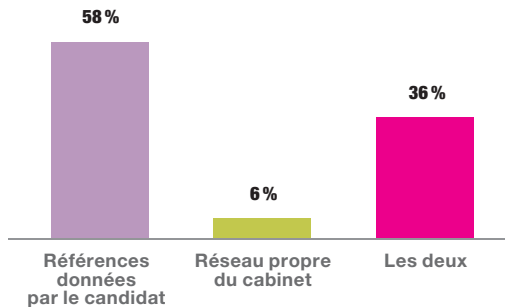
## PRATIQUE DES CABINETS

# PAS D'IMPASSE SUR LES RÉFÉRENCES

### » Après de...



### » Grâce à ?



- Majoritairement, ces contrôles sont menés auprès de l'ancienne hiérarchie directe du candidat, suivant les références qu'il a lui-même données. Cependant, plus de 40% des consultants prennent des références qui ne sont pas données par le candidat, ce qui va à l'encontre des recommandations du Syntec.
- Le contrôle de référence est majoritairement réalisé auprès des N+1 même si beaucoup réalisent un 360° (anciens N+1, anciens DRH, anciens pairs, anciens N-1, anciens clients). Il n'est pas rare que les consultants fassent également appel à d'anciens fournisseurs ou anciens clients.
- En moyenne, les consultants prennent trois références par candidat.

## AUTRES ENSEIGNEMENTS

**66 %** des consultants accordent de l'importance à une formation complémentaire

**54 %** des recruteurs se disent ouverts à l'embauche de cadres issus du secteur public, contre 46 % qui se disent plutôt fermés

**3 %** seulement des consultants apprécient la lettre manuscrite

**51 %** des recruteurs constatent une augmentation en France des candidatures internationales

**60 %** des consultants ne portent pas d'importance au courrier de motivation

**13** c'est, en semaines, le temps moyen d'une mission entre le brief du client et la signature du contrat de travail d'un candidat (11,5 en 2010)



## GLOSSAIRE

**Coaching** : Accompagner un manager dans son développement personnel pour optimiser ses atouts humains et professionnels et l'aider à mieux exercer ses responsabilités au sein de son entreprise (être plus efficace pour soi-même et pour les autres, franchir un cap, explorer de nouvelles voies, accompagner le changement, être plus à l'écoute ou mieux négociateur...).

**Clonage** : Sélection d'un candidat ayant les mêmes caractéristiques (formation, expérience métier, expérience secteur) que son prédécesseur.

**Contingency** : Pratique commerciale de recrutement signifiant que, d'une part, le paiement des honoraires est conditionné par l'embauche effective de l'un des candidats présentés (pas de paiement d'acompte) et que, d'autre part, la recherche n'est pas exclusive et donc que plusieurs cabinets sont mandatés pour un même poste.

**Entretien directif** : Technique centrée sur des questions prédéfinies et/ou dans un cadre fermé et généralement consignées dans un questionnaire.

**Intérim management ou management de transition** : Consiste à confier provisoirement les rênes de l'entreprise ou l'une de ses branches ou départements à un dirigeant opérationnel externe, généralement pour amorcer ou accompagner une phase de changement.

**Outplacement** : Dans le cadre d'un départ souhaité ou subi, l'entreprise propose au salarié ou au dirigeant une prestation d'accompagnement et de conseil visant à faire réussir son nouveau projet professionnel en cohérence avec ses aspirations et le marché, à bien gérer sa communication et son réseau et à l'aider à vivre de façon positive cette période de transition. Le cabinet d'outplacement offre alors l'appui d'un coach ou d'un consultant attiré pour la gestion de son système relationnel, pour faire un point personnel et professionnel (bilan de carrière), définir un projet professionnel et la stratégie adéquate pour le réussir dans les délais impartis (trouver un emploi, se reconverter, créer ou reprendre une entreprise...).

D'après les études du Syntec, le temps moyen de cette transition est divisé par deux pour les personnes se faisant accompagner. En offrant ainsi un outplacement à son collaborateur, au-delà du soutien et de l'assistance apportée, l'entreprise lui démontre de la considération, renforce sa communication interne et externe et rassure les collaborateurs restants.

**Outsider** : Candidat qui correspond à moins de 80 % des critères demandés par le client.

**Sourcing (identification)** : Processus ayant pour objectif d'identifier des candidats correspondant aux profils recherchés par le client. L'identification est à la fois un processus interne (recherches multi-critères au sein du vivier de candidats, bases de données internes, annuaires des écoles...) et externe (phoning, recherche web, candidathèques, CVthèques...).

## CONCLUSION

**Cette étude menée entre fin 2013 et début 2014 s'inscrit dans la lignée de celles de 2006 et 2010. Si les tendances restent les mêmes, on observe, cependant, que certaines pratiques deviennent de plus en plus courantes, voire systématiques, pour la grande majorité des cabinets de chasse de tête.**

- Premier constat : **les critères de sélection des clients restent les mêmes** qu'en 2006 et 2010. En effet, l'expérience d'un métier, la personnalité et la maîtrise des langues sont les trois premiers critères pour lesquels les consultants ne peuvent pas, ou difficilement, faire changer d'avis leurs clients. À noter que le critère de la mobilité géographique nationale et internationale prend de plus en plus d'importance ces dernières années.
- Le deuxième point soulevé par cette étude est que **la crise rend les clients de plus en plus frileux lors des recrutements**. En effet, le phénomène de "clonage", qui consiste à présenter un profil identique au précédent titulaire du poste à pourvoir, est toujours très présent dans la majorité des missions. Cette pratique récurrente s'explique, selon les chasseurs, par son côté rassurant pour le client car la personne recrutée est en effet opérationnelle immédiatement.
- Cette dernière idée est renforcée par le fait que, même si la majorité des consultants essaient de proposer **des outsiders** (candidat remplissant moins de 80 % des critères demandés par le client) dans leur *short list*, ceux-ci sont **rarement choisis par le client**. Pour la quasi-totalité des chasseurs, c'est surtout une personnalité différente qui définit un candidat outsider (plus qu'une expérience métier, une connaissance d'un secteur ou un diplôme)
- Si l'âge reste malheureusement un critère de discrimination, notamment à partir de 45 ans, les consultants considèrent que **le regard de leurs clients sur les seniors a évolué** positivement ces cinq dernières années. Certains cabinets s'engagent d'ailleurs au sein d'associations qui luttent contre les discriminations.

## CONCLUSION

- Les consultants continuent à accorder beaucoup d'importance aux références. **La prise de référence devient systématique.** Les chasseurs en prennent au minimum trois par candidat. Ils interrogent souvent l'ensemble des acteurs qui ont travaillé avec lui (N+1, collaborateurs, pairs, fournisseurs, clients...). Si la majorité des cabinets n'interroge que les contacts donnés par les candidats, près de la moitié les complète avec des références dites "sauvages". Les chasseurs comme les candidats ne veulent pas prendre de risque et cherchent à avoir un maximum d'informations sur les candidats...
- En parallèle des méthodes de sourcing classiques, **les réseaux sociaux sont devenus en cinq ans un outil incontournable** pour les chasseurs. Ils sont utilisés surtout pour identifier et contacter les candidats, mais assez peu pour le contrôle des références. LinkedIn reste le réseau social le plus utilisé car considéré en France comme le plus complet, en plus d'être international.
- Pour affiner leur sélection, les chasseurs de tête utilisent **des tests**, notamment de personnalité. La graphologie a aujourd'hui pratiquement disparu alors qu'elle était encore en vogue il y a quelques années. L'anglais est testé par les consultants lors des entretiens.
- Autre effet de la crise : **le temps moyen des missions s'est considérablement rallongé.** Il est aujourd'hui de treize semaines. Selon les chasseurs, les *process* deviennent de plus en plus longs chez leurs clients et la prise de décision est dispersée. Ainsi, les chasseurs sont beaucoup plus ouverts aux candidatures des personnes en transition et en présentent beaucoup plus régulièrement à leurs clients. Ces candidats ont, en effet, l'avantage d'être disponibles immédiatement.
- Pour faire face à la crise, on remarque enfin que **les cabinets se sont diversifiés dans leurs activités.** Beaucoup ont développé une activité de conseil, proche de leur métier. Ainsi, le management de transition se développe sensiblement dans les cabinets de chasse.

A decorative graphic consisting of several overlapping rectangular blocks. A large teal block covers the left and bottom portions of the page. A dark purple block is positioned in the upper right, containing the number '3'. To its right is a vertical purple bar. Below the purple block is a gold block. The text 'Regards d'experts' is centered in the teal area.

3

# Regards d'experts

## LA RÉVOLUTION INTERNET



» La toile a tout changé, ou presque, en matière de mobilité professionnelle. C'est ce qu'explique ici Patrice de Broissia, co-auteur de *Développer sa visibilité sur Internet pour trouver un emploi* et Directeur Associé d'OasYs Consultants Practice Communication.

■ La nouvelle édition de cette enquête montre un réel changement dans les pratiques, avec Internet qui s'impose, devenant incontournable pour les cabinets de chasse de tête et de recrutement. Le monde de l'emploi change-t-il à ce point ?

**Patrice de Broissia :** Oui, Internet a réellement bouleversé les pratiques dans la mobilité professionnelle, tant du point de vue du candidat que de celui du recruteur, sans occulter l'impact sur les pratiques des intermédiaires.

Le candidat dispose aujourd'hui d'une large vitrine d'offres, drainées par les *jobboards* et autres métamoteurs de recherche.

Mieux encore, grâce aux alertes et aux flux RSS, il peut faire venir à lui la sélection de son choix, sans avoir à arpenter la toile. Par ailleurs, le web lui offre une source d'information privilégiée pour se tenir au fait de l'actualité de son métier, de son marché et des entreprises qu'il cible. Enfin, la rapidité des candidatures *on line* et l'économie du timbre-poste ne sont pas de moindres avantages !

Côté recruteur, les avancées portées par le web sont appréciables en termes d'économie de coûts pour faire paraître une annonce : de la gratuité sur son propre site à quelques centaines d'euros si l'on recourt aux *jobboards* ! Par ailleurs, les logiciels de gestion des candidatures sont également très appréciables pour présélectionner les bons dossiers. Le web offre également des bases de données de CV riches et actualisées, et des méthodes d'investigation jusqu'alors inédites.

Cette facilité accrue n'éclipse en rien l'intérêt de faire appel à un cabinet de chasse de tête qui, non seulement, professionnalise le processus en intervenant en amont avec l'entreprise pour comprendre son besoin et le traduire en recrutement, mais sait également attirer les profils les plus attractifs, et sélectionner les meilleurs dossiers. Si le mode de *sourcing* et le traitement des candidatures font la part belle au web, comme le montre cette étude, le métier lui-même reste une affaire de professionnels.

L'enquête souligne un autre bouleversement, profond. Puisque le premier réflexe d'un recruteur est de taper dans Google le nom de tout candidat potentiel pour voir ce qui s'y affiche, cela suppose que ce même candidat doit nécessairement s'y trouver. L'absence sera considérée comme suspecte, et la présence devra clairement afficher un profil cohérent, au-delà même de toute forme de CV !...

■ **En quoi est-ce un changement important pour un candidat que d'avoir une page sur un réseau social comme LinkedIn ou Viadeo ?**

**P. d. B. :** Avant l'émergence des réseaux socioprofessionnels, le candidat adaptait son profil à l'offre convoitée, et le faisait évoluer selon les offres qui se présentaient. Il agissait en mode "réactif".

Aujourd'hui, la donne a profondément changé. Le candidat se présente sur les réseaux sociaux en mode proactif, sans formater son discours selon les offres d'emploi qui se présentent. Cela suppose pour lui qu'il porte un réel projet, qui prend généralement source dans son patrimoine professionnel et dans ses motivations personnelles pour le rendre légitime, différenciant et attractif.

Bien sûr, il pourra faire bouger les lignes, mais autour d'un même projet, gage de cohérence, et donc de lisibilité.

On passe du mode réactif au mode proactif. Et c'est là un véritable bouleversement !

**“Internet bouleverse le marché de l'emploi et les pratiques de ses acteurs.”**

■ **Cela suppose donc d'avoir parfaitement réfléchi à son projet professionnel, et de savoir le mettre en mots, c'est cela le *personal branding* ?**

**P. d. B. :** Oui, en étant toutefois attentif à la nécessité d'aller au-delà du simple projet professionnel. Le *personal branding*, comme pour toute marque commerciale, inclut nécessairement la notion d'offre professionnelle : qu'est-ce que j'apporte au marché, et, plus précisément, quel bénéfice tangible pour ma ou mes cibles ? Quelle est ma plus-value personnelle et professionnelle ? Quelles sont les preuves que j'apporte ? Qu'est-ce qui fait que finalement, c'est ma marque qui emportera la préférence ?

Et comme toute marque commerciale, le *personal branding* a ses propres signes distinctifs, écrits, visuels, sonores ...

De plus, il doit être vivant, souple, et donc évolutif dans le temps... Dès lors qu'il se fige, il perd sa relation avec le marché qui lui-même est mouvant.

Une marque personnelle éclôt progressivement et s'adapte aux contours du marché car celui-ci ne se retourne généralement pas du jour au lendemain, il évolue...

Le *personal branding* ne se décrète pas à coup de baguette magique ou de recettes toutes faites que l'on pourrait appliquer en quelques heures. Méfions-nous du "*branding* de surface", aussi facile que peu pertinent.

Le *personal branding* se révèle dans le cadre d'une réflexion approfondie que l'on mène idéalement à l'occasion d'un bilan de carrière.

**“Le *personal branding* permet de traduire un projet professionnel en offre pertinente auprès de son marché.”**

■ **Et c'est donc une fois que l'on a fait son bilan de carrière et réfléchi à son *personal branding* que l'on peut enfin être sur les réseaux sociaux ?**

**P. d. B. :** Oui, la réflexion se fait en amont, pour éviter d'envoyer des signes peu ou non pertinents à son marché. N'oublions pas qu'Internet garde les

traces de ce que l'on fait et de ce que l'on dit. Attention à son e-réputation ! Ajoutons que les réseaux sociaux sont utilisés par de nombreux professionnels comme moyen de prédilection pour être présents sur Internet. Il existe cependant d'autres médias au service des objectifs professionnels du candidat.

Veille, présence, réseautage, développement de son influence... sont autant de possibilités offertes par Internet ! Citons par exemple Twitter comme formidable outil de veille professionnelle, et qui est pourtant relativement peu utilisé au regard des autres réseaux. N'oublions pas non plus les plateformes de rédactions d'articles comme "Le cercle les Échos", qui est l'une des fantastiques vitrines d'expression professionnelle. Attention toutefois à nourrir le marché d'informations pertinentes. Le web a pour finalité de contribuer à développer l'intelligence collective, et non à écrire pour se faire voir...

### ■ Et demain ?

**P. d. B. :** Déjà, aujourd'hui, on voit qu'Internet bouleverse le marché de l'emploi et les pratiques de ses acteurs. Le candidat met d'ores et déjà en scène un véritable marketing de sa carrière, et il est apprécié au regard de son discours, et de sa capacité à drainer son marché. Et la tendance ira en s'accroissant.

Côté entreprises, Internet distribue la parole à tous ses acteurs internes et externes, et rend donc la réalité de celle-ci plus transparente.

Or, la transparence impose l'excellence... Une vraie révolution pour tous. Les meilleurs candidats feront aussi leur choix et sélectionneront leur futur employeur prêtant attention tant à leur parole qu'à leurs actes.

Il suffit de voir les sommes investies pour développer une marque employeur attractive, et de se mettre face à la réalité de ce même employeur qui ne sait pas apporter une réponse rapide et personnalisée à tout candidat non retenu ! Manque de politesse, faute de communication, car il y a là un risque de mauvaise réputation, et peut-être même faute commerciale car un candidat malheureux reste un client potentiel !

Demain, c'est déjà aujourd'hui, et les meilleurs se retrouveront, candidats comme employeurs, chasseurs compris !

**“La transparence impose l'excellence et constitue une vraie révolution pour tous.”**



***Développer sa visibilité sur Internet pour trouver un emploi,***  
de Patrice de Broissia  
et Lætitia Ferrer (Eyrolles)

## ET CHEZ NOS VOISINS ?



» Les explications de Jerry Knock, Directeur Associé OasYs Consultants, Co-Président du réseau OI Global Partners, partenaire d'OasYs à l'international (28 pays, 235 bureaux).

■ **Le marché britannique du recrutement des cadres et dirigeants est-il différent du marché français ?**

**Jerry Knock :** Le Royaume-Uni a une pratique très développée du conseil

ou de l'externalisation, qu'il s'agisse de recrutement, d'intérim ou de management de transition. C'est un marché très développé et sophistiqué avec une offre large et diversifiée. Si on peut dénombrer une centaine de cabinets qui comptent en matière de recrutement de dirigeants, il y a plus de 5 000 agences de recrutement sur le marché britannique. C'est donc un challenge pour les candidats de se repérer dans ce large marché, même s'il existe de nombreux outils sur le web pour les joindre. Aujourd'hui, l'approche réseau et l'utilisation des réseaux socioprofessionnels sont fondamentales, tout comme en France.

■ **Quels sont les traits saillants du recrutement anglo-saxon ?**

**J.K. :** Pour les candidats généralistes, l'univers du recrutement anglo-saxon me semble plus ouvert au changement de secteur ou à la prise de risque en matière d'adéquation des compétences au contenu des missions. Par ailleurs, l'âge est un critère moins rigide qu'il ne l'est, malheureusement, en France. Personnalité et leadership sont déterminants dans ce contexte.

Je note que les recruteurs anglo-saxons ont une vraie capacité à entretenir des relations suivies avec leurs candidats, ils échangent régulièrement avec eux et échafaudent ensemble des solutions. Une relation d'entraîneurs sportifs avec leurs poulains, en somme !

■ **Contrôle de référence, CV anti-chronologique, courte lettre de motivation..., les conseils de cette étude s'appliquent-ils à l'international ?**

**J.K. :** De façon générale, dans la grande majorité des pays, les conseils de l'étude s'appliquent. Pas de différence notable : simplicité de lecture, efficacité dans la communication, sérieux de la prise de références...

■ **Y a-t-il des différences notables sur le CV ?**

**J.K. :** Sur le fond, peu de différences, un bon CV français antichronologique bien traduit fonctionnera au Royaume-Uni, en Allemagne ou en Italie.



Sur la forme, quelques ajustements sont requis (résumé de carrière, positionnement des dates, accroche projet...). À noter que le CV anglais, allemand ou espagnol peut être plus détaillé, et donc plus long, notamment en ce qui concerne la présentation des réalisations ou des activités extraprofessionnelles significatives.

### ■ Les cabinets dits internationaux le sont-ils vraiment ?

**J.K. :** Les grands cabinets intégrés sont par définition internationaux. Ils ont des clients globaux, ils partagent des bases candidats communes et ont développé des pratiques, notamment d'évaluation, homogènes à travers le monde.

Un certain nombre de cabinets nationaux font partie de réseaux internationaux dans le cadre d'un partenariat souple s'appuyant sur des standards de qualité et des valeurs partagés.

Dans les deux cas, je conseille au candidat de s'adresser directement à chaque cabinet dans chaque pays, pour maximiser ses chances d'identifier des opportunités. Se reposer sur le seul cabinet en France se révèle insuffisant.

**“L'univers du recrutement anglo-saxon me semble plus ouvert au changement de secteur ou à la prise de risque.”**

### ■ Faut-il solliciter les cabinets à l'étranger pour un poste basé en France ?

**J.K. :** Oui, absolument. Nous notons que de plus en plus d'opportunités de recrutement pour des postes basés en France sont lancées par des cabinets étrangers situés à proximité des sièges sociaux de leurs clients. La compétition devenant internationale, il convient de contacter les cabinets étrangers directement pour être référencé chez eux. De plus, postuler auprès des cabinets étrangers peut susciter en retour un référencement auprès des cabinets dont ils sont partenaires en France pour des opportunités générées localement.

C'est particulièrement vrai pour le Royaume-Uni, la Suisse et l'Allemagne.

### ■ Côté réseaux sociaux, quel constat faites-vous ?

**J.K. :** Nos partenaires étrangers nous confirment que les conclusions de la présente étude s'appliquent très similairement à l'international, notamment au monde anglo-saxon. Si aujourd'hui Facebook est peu utilisé en France par les recruteurs, il devient un acteur incontournable, notamment aux États-Unis, auprès des start-up et des milieux entrepreneurs américains.

## LES CHASSEURS DE TÊTE, MODE D'EMPLOI



» Entretien avec **Mathilde de Saintignon, Chargée de Recherche chez OasYs Consultants.**

### ■ Quel est votre rôle dans le cabinet ?

**Mathilde de Saintignon :** Mon rôle est d'être en contact permanent avec les cabinets de chasse de tête pour connaître leurs besoins et leur proposer des candidatures. J'interviens également auprès des candidats en les orientant vers les cabinets spécialisés dans leur domaine d'expertise.

L'objectif est de les aider dans leur approche du marché et de faire en sorte qu'OasYs Consultants devienne, pour les chasseurs, un moyen de sourcer des candidats.

### ■ Quels conseils pouvez-vous donner pour approcher les cabinets de chasse de tête ?

**M.d.S. :** Dans un premier temps, il est important de postuler à la fois sur l'adresse contact des cabinets (info@cabinet.fr, par exemple) afin que la candidature soit réceptionnée par les chargés de recherche et enregistrée dans la base de données du cabinet. Les chargés de recherche pourront aussi la transmettre aux consultants spécialisés dans le domaine du candidat.

En parallèle, le candidat doit cibler, au sein des cabinets, les consultants qui sont spécialisés et experts dans son domaine afin de leur adresser sa candidature. Si le consultant n'a pas de poste pour le candidat, celui-ci pourra être reçu et échanger sur le marché et sa candidature. Par ailleurs, comme nous le voyons dans l'étude, LinkedIn étant devenu un vivier incontournable pour les chasseurs, il est essentiel de mettre à jour son profil et, surtout, de garder contact avec les consultants rencontrés. Le candidat est ainsi dans son réseau LinkedIn et apparaît dans les premiers résultats quand le consultant fait sa recherche. De plus, par extension, le candidat sera dans le réseau des autres consultants du cabinet.

### ■ À quelles difficultés faut-il s'attendre ?

**M.d.S. :** La principale difficulté est que les chasseurs sont très sollicités et ne traitent pas toujours toutes les candidatures qu'ils reçoivent. Afin d'optimiser son taux de retour, il est recommandé au candidat de cibler les consultants spécialisés dans son domaine d'expertise ou son secteur.

L'autre difficulté fréquemment identifiée est cette tendance française au clonage que souligne l'enquête.

### ■ Qui sont aujourd'hui les chasseurs de tête ?

**M.d.S. :** De moins en moins généralistes, les consultants sont de plus en plus spécialisés et experts dans un domaine, souvent un métier, afin de répondre aux besoins du marché. De plus, cette expertise permet au candidat d'échanger avec une personne qui connaît bien son métier ou son secteur. Ces consultants sont une source d'information précieuse sur le marché, notamment sur les changements au sein des entreprises.

### ■ Qui sont les cibles des chasseurs de tête ?

**M.d.S :** La chasse de tête n'est plus uniquement réservée aux personnes en poste. Il est très important de contacter les chasseurs lors de sa recherche d'emploi, pour les connaître et surtout se faire connaître. Aujourd'hui, la majorité des consultants présente systématiquement un candidat en transition professionnelle dans leur short-list. Selon eux, ces candidats ont l'avantage d'être disponibles immédiatement et d'être motivés jusqu'au bout du processus de recrutement (de plus en plus long).

### ■ Quelles sont les attentes des chasseurs de tête lors de l'entretien ?

**M.d.S. :** Avant de contacter les chasseurs, il est primordial d'être préparé !

Premier point : maîtriser une présentation synthétique personnelle et professionnelle.

En effet, nous remarquons à travers l'étude que la majorité des consultants estime que les candidats savent globalement bien se présenter. C'est pourquoi, un candidat qui ne soigne pas sa présentation aura beaucoup plus de difficultés à convaincre le consultant, et risquera de "griller sa candidature".

Une part non négligeable des consultants estiment que des candidats n'ont pas bien défini leur projet professionnel, "ce que j'ai envie de faire dans 5 ans", lorsqu'ils les reçoivent en entretien. Il est donc important de travailler et de maîtriser son discours afin d'optimiser ses chances d'être dans la short-list du consultant ou que celui-ci garde la candidature en réserve pour une prochaine mission.

Une remarque cependant, un discours bien préparé ne veut pas dire un discours trop formaté ! Tout en maîtrisant ce qu'il dit, il est important que le candidat soit naturel. Attention au jargon trop technique ou aux phrases toutes faites. Rappelons-nous qu'un chasseur est avant tout un consultant : il est ravi de s'inscrire dans un échange avec le candidat sur des sujets d'évolution de carrière. N'hésitez pas à lui poser des questions ou lui demander des conseils.

**“Le candidat doit cibler, au sein des cabinets, les consultants spécialisés et experts dans son domaine”**

### ■ Les candidats doivent-ils contacter les cabinets de chasse de tête pour des missions de Management de Transition ?

**M.d.S :** Crise oblige : la majorité des cabinets de chasse de tête acceptent des missions de Management de Transition pour leurs clients, seuls les cabinets les plus gros ont un département dédié à cette activité.

Notre étude porte exclusivement sur les cabinets de chasse de tête, et non sur les cabinets spécialisés en Management de Transition. Ces cabinets sont regroupés au sein de deux instances : la FNMT (Fédération Française du Management de Transition), et le SNMT (Syndicat National du Management de Transition).

Pour eux, il s'agit d'une activité à part de la chasse de tête, notamment parce que les profils recherchés sont différents. Les missions de Management de Transition concernent les personnes qui ont des expériences variées, une grande capacité d'adaptation et surtout motivées par ce nouveau "métier" de Management de Transition.

## LÉGISLATION EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE LA DISCRIMINATION

### ■ En France, c'est l'article L.1132-1 du Code du travail qui rend la discrimination à l'embauche illégale :

“Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, au sens de l'article L.140-2, de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie 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 patronyme ou en raison de son état de santé ou de son handicap.”

### ■ Depuis la loi de 2004 (visant à réglementer le recrutement), toute personne qui procède à un recrutement doit respecter trois principes lors de l'entretien d'embauche :

#### • La pertinence des informations demandées au candidat

Les informations demandées au candidat à un emploi doivent avoir pour finalité d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent avoir un lien direct et nécessaire avec l'emploi à pourvoir ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles. Dans le cas de contestations, le conseil de prud'hommes examine l'existence du lien direct et nécessaire avec l'emploi à pourvoir par le candidat.

#### • La loyauté dans la collecte des informations

Lorsque les informations demandées par le futur employeur sont pertinentes (pour apprécier la capacité ou les aptitudes professionnelles du candidat), le candidat est tenu d'y répondre de bonne foi. L'employeur doit informer le candidat des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard, aucune information personnelle ne peut être collectée sans que le candidat ait été préalablement informé.

#### • L'interdiction des discriminations

L'employeur ne doit pas pratiquer de discriminations lors de l'embauche d'un candidat (cf. l'article L.1132-1 du Code du travail).

■ **Lorsqu'un candidat a été victime d'une discrimination**, lors de l'embauche, l'employeur peut être sanctionné pénalement. Il encourt trois ans de prison et 45 000 euros d'amende. Le rôle du **Défenseur des droits\* (Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité)** est très important en matière de discrimination.

Le Défenseur des droits est une autorité administrative indépendante (AI) créée par la loi du 30 décembre 2004.

Quelles sont ses compétences ?

- aider toute personne à identifier les pratiques discriminatoires, et à les combattre ;
- conseiller pour les démarches juridiques, et contribuer à établir la preuve de la discrimination.

Le Défenseur des droits peut se saisir elle-même de toute pratique discriminatoire dont elle a connaissance. Elle dispose de pouvoirs d'investigation pour instruire les dossiers. Elle peut exiger des documents et des preuves que la victime n'a pas pu obtenir, aller vérifier sur place et entendre des témoins.

Le Défenseur des droits aide à trouver une réponse adaptée :

- organiser une médiation pour trouver un accord ou saisir le procureur de la République en cas de discrimination avérée ;
- obtenir une indemnisation, proposer une amende à celui qui a discriminé et déclencher un procès s'il refuse la transaction pénale ;
- intervenir devant le juge si la victime décide d'aller au tribunal ;
- rendre publique une pratique de discrimination.

Le Défenseur des droits émet des avis et des recommandations, auprès du Gouvernement, du Parlement et des autorités publiques pour lutter contre les discriminations, afin d'améliorer les textes de loi, de faire progresser l'état du droit français dans ce domaine.

■ **La Charte de Déontologie du Syndicat du Conseil en Recrutement Syntec** indique que "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".

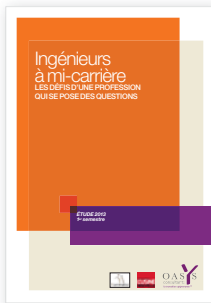
L'article 1 énonce : "Il exerce sa profession dans le respect des droits fondamentaux de la personne. Il est, en particulier, respectueux de la vie privée et ne pratique aucun principe de discrimination ethnique, sociale, syndicale ou mutualiste, sexiste, politique, religieuse ou de discrimination portant sur le handicap, l'âge, l'état de santé, l'apparence physique, les caractéristiques génétiques, les orientations sexuelles ou les mœurs."

[www.syntec-recrutement.org](http://www.syntec-recrutement.org)

[www.acompetenceegale.com](http://www.acompetenceegale.com)

\* Le Défenseur des droits est une autorité constitutionnelle indépendante chargée, notamment, de lutter contre les discriminations, directes ou indirectes, prohibées par la loi ou par un engagement international régulièrement ratifié ou approuvé par la France ainsi que de promouvoir l'égalité. Il a repris, sur ce point, les missions auparavant dévolues à la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde).

## LES ÉTUDES DES CONSULTANTS D'OASYS...



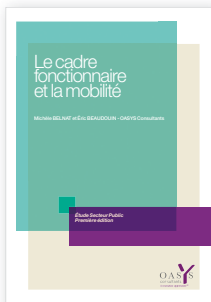
**Ingénieurs à mi-carrière :**  
les défis d'une profession  
qui se pose des  
questions 2013  
À paraître en 2014 :  
DRH à mi-carrière ;  
DAF à mi-carrière



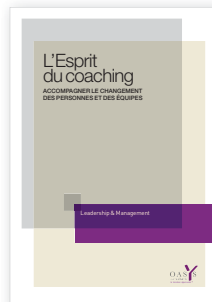
**Cabinets de chasse de tête et de recrutement,**  
entre tabous et idées reçues,  
quelle contribution réelle ?  
(2007 – 2011)



**"Paroles de départ"**  
Rupture professionnelle  
choisie ou subie des cadres  
(2011)



**Le cadre fonctionnaire  
et la mobilité** (2012)



**L'Esprit  
du coaching** (2013)

### ■ Et aussi...

- **Observatoire du management**  
(2011 – 2013)
- **Regards croisés RH et partenaires sociaux sur la mise en œuvre de la GPEC**  
(2010)
- **Le marché de l'emploi des cadres dirigeants**  
(2008)

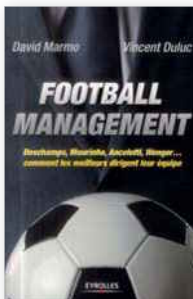
À paraître en 2014 :  
**Quelle vie après  
l'engagement syndical ?**

## PUBLICATIONS

### ... ET LEURS PUBLICATIONS



***Manager en période de crise*** (juin 2013)  
***Manager le changement et changer le management...***  
***Réussir et conjuguer les projets,***  
***Former les nouveaux managers,***  
de Florence Hunot (Liaisons)



***Football management***  
Deschamps, Mourinho, Ancelotti, Wenger...  
comment les meilleurs dirigent leur équipe,  
de David Marmo  
et Vincent Duluc (Eyrolles)



***Développer sa visibilité sur Internet pour trouver un emploi,***  
de Patrice de Broissac  
et Lætitia Ferrer (Eyrolles)



***Positionnement professionnel et réseaux,*** d'Isabelle Mounier-Kuhn et Jerry Knock (Dunod)

## [www.oasys.fr](http://www.oasys.fr)

- PARIS : OasYs Consultants / OasYs Mobilisation  
10, rue Cambacérès - 75008 Paris  
Tél. : + 33 (0)9 88 99 97 00 - Fax : + 33 (0)9 88 99 97 01
- LYON : OasYs Consultants  
1, rue des Quatre Chapeaux - 69002 Lyon  
Tél. : + 33 (0)4 37 23 61 40 - Fax : + 33 (0)4 37 23 61 49
- BORDEAUX : OasYs Consultants  
3, rue Fénelon - 33000 Bordeaux  
Tél. : + 33 (0)5 47 74 57 70 - Fax : + 33 (0)5 47 74 57 79

## [www.oasys.ch](http://www.oasys.ch)

- LAUSANNE : OasYs Consultants  
Rue du Crêt 2 - CH-1006 Lausanne / Suisse  
Tél. : + 41 (0)21 612 3020 - Fax : + 41 (0)21 612 3021
- GENÈVE : OasYs Consultants  
Rue de Lausanne 63 - CH-1202 Genève / Suisse  
Tél. : + 41 (0)22 732 25 15 - Fax : + 41 (0)22 732 25 16



OasYs Consultants a été retenu  
début 2008 pour intégrer le réseau mondial  
OI Global Partners qui regroupe  
225 bureaux dans 28 pays.

OasYs Consultants est membre du  
Syntec CEP et habilité Syntec Coaching

