

**« Cabinets de chasse de tête ou de recrutement :
entre tabous et idées reçues, quelles pratiques
et quelles contributions réelles ? »**

Résultats complets de l'étude

CONSEIL EN TRANSITIONS PROFESSIONNELLES

Lyon, le 28 juin 2007

« Les pratiques réelles des cabinets de recrutement et des cabinets de chasse de tête »

SOMMAIRE :

➤ Présentation de l'étude réalisée.....	p.3
- Pourquoi une telle enquête?.....	p.4
- Méthodologie de l'étude.....	p.5
- Merci aux cabinets interrogés.....	p.6
- Typologie des cabinets.....	p.7
- Typologie des consultants interrogés.....	p.8
➤ Présentation des résultats.....	p.9
- Critères de sélection.....	p.10
- Taux de « clonage » des cabinets de recrutement.....	p.11
- Handicap du chômage.....	p.12
- Identification des candidats.....	p.13
- Influence des consultants sur leurs clients.....	p.14
- Discrimination.....	p.15
- Présentation et âge « critique ».....	p.16
- Placement et âge « critique ».....	p.17
- Test, graphologie, astrologie.....	p.18
- Pratique du contrôle de références.....	p.19
- Période d'intégration.....	p.20
- CV et lettre de motivation.....	p.21
- CV anonyme : solution contre la discrimination ?.....	p.22
- Autres enseignements.....	p.23
- Evolutions constatées dans le domaine du recrutement	p.24

I. Présentation de l'étude

Pourquoi une telle enquête ?

Oasys Consultants est spécialisé dans l'accompagnement des transitions de carrières des cadres et dirigeants (coaching, bilans et outplacement). Sa vocation : leur offrir les conseils les plus judicieux afin de les faire progresser dans leur carrière.

IGS Formation Continue forme des professionnels aux métiers des Ressources Humaines dans le cadre de cycles longs ou courts.

Cette enquête exclusive nous apporte une meilleure connaissance des pratiques actuelles des consultants en recrutement, améliorant ainsi la pertinence de nos conseils et formations et donc l'efficacité de nos missions.

La bonne connaissance des pratiques est importante à double titre ; un quart des recrutements des cadres passe par l'intermédiaire des cabinets. Leurs pratiques et leurs opinions créent, pour les acteurs du marché de l'emploi, des normes comme une véritable jurisprudence.

Enfin, les enseignements de cette étude nous permettent de mieux préparer nos candidats et nos stagiaires à dédramatiser les rencontres avec les recruteurs et à mieux comprendre leurs méthodes de travail.

Nous formulons le vœu que, loin des idées reçues, cette étude vous apporte un éclairage nouveau sur cette profession et qu'elle vous soit utile.



Méthodologie de l'étude

L'étude a été réalisée entre septembre 2006 et mai 2007, en partenariat avec « le guide des professionnels du recrutement » des Editions du Management, auprès de plus de 80 cabinets dont 20 cabinets lyonnais, représentant environ 1700 consultants spécialisés.

Pour éviter les réponses « trop commerciales » ou « politiquement correctes », il a été garanti une stricte confidentialité de leurs propos.

La méthode utilisée était soit l'entretien téléphonique soit l'entretien en face à face, d'une durée moyenne de 50 minutes.

Le questionnaire, composé de 47 questions, s'articulait en cinq parties:

1. La typologie du cabinet et du consultant
2. Le recensement des besoins / la relation avec le client
3. Le « sourcing » des candidats
4. La présélection / la sélection
5. L'aide à la décision et l'intégration

Ce document est la synthèse des résultats les plus saillants.

Merci aux cabinets interrogés...

Actencia, Accetis International, ACD 2M Consultants, Ad Hominem International, Agora, Alain Gavand Consultants, Alérys, Alma Conseil, Altédia-Drouot, Anthos Ressources Humaines, Balland Consultants, Bernard Krief Search, Bonnel Conseils Associés, Boyden, Cadreal, Chantal Baudron SA Electre, Comos Conseil, Eagle Conseil, EMA Partners International, Éric Salmon & Partners, Es'Tête Recrutement, Ethika Sens, Expectra, Exponentiel, Eurosearch, Florian Mantione Institut, Futurestep, Gaël Pinault Consultants, Heidrick & Struggles, Hudson, Humblot-Grant Alexander, IAGE, Ides Consultants, Innoé, Intuitu Personae, Kenseo Ressources Humaines, Korn Ferry International, Kreno Consulting, L.E.A Partners, Maesina International Search, Menway International, Mercuri Urval, MF Partners, Michael Page, Moving Conseil, MT consultants, Multiconsultation, Nemrod, Neumann International, Nicholas Angel Executive, Search Consultants, OP Search, Opteaman, Pact & Partners, People & People, Progress, Proway, Ray & Berndston, Robert Half France, Search Partners International, Sefop, Singer & Hamilton, Sirca, Solic Carrières, Spencer Stuart, Suarton, Transearch International, Up-Value, Vendôme Associés, Whitehead Mann, Winsearch.

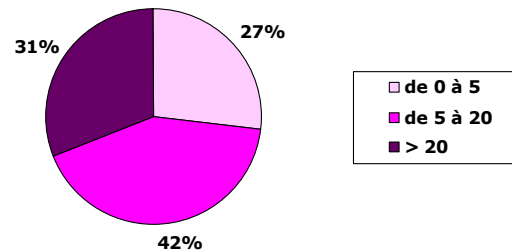
A cette liste, il convient d'ajouter huit cabinets qui ont souhaité répondre tout en gardant l'anonymat complet.



Typologie des cabinets

Répartition des cabinets interrogés par nombre de consultants :

Paris



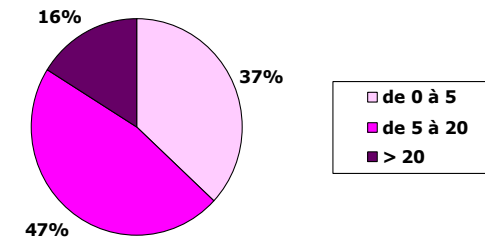
46% se définissent comme spécialisés (métiers, secteurs)

58% déclarent n'effectuer que des missions de dirigeants et de cadres supérieurs

31% déclarent effectuer des missions de middle management

60% ne font que de l'approche directe

Lyon



27% se définissent comme spécialisés (métiers, secteurs)

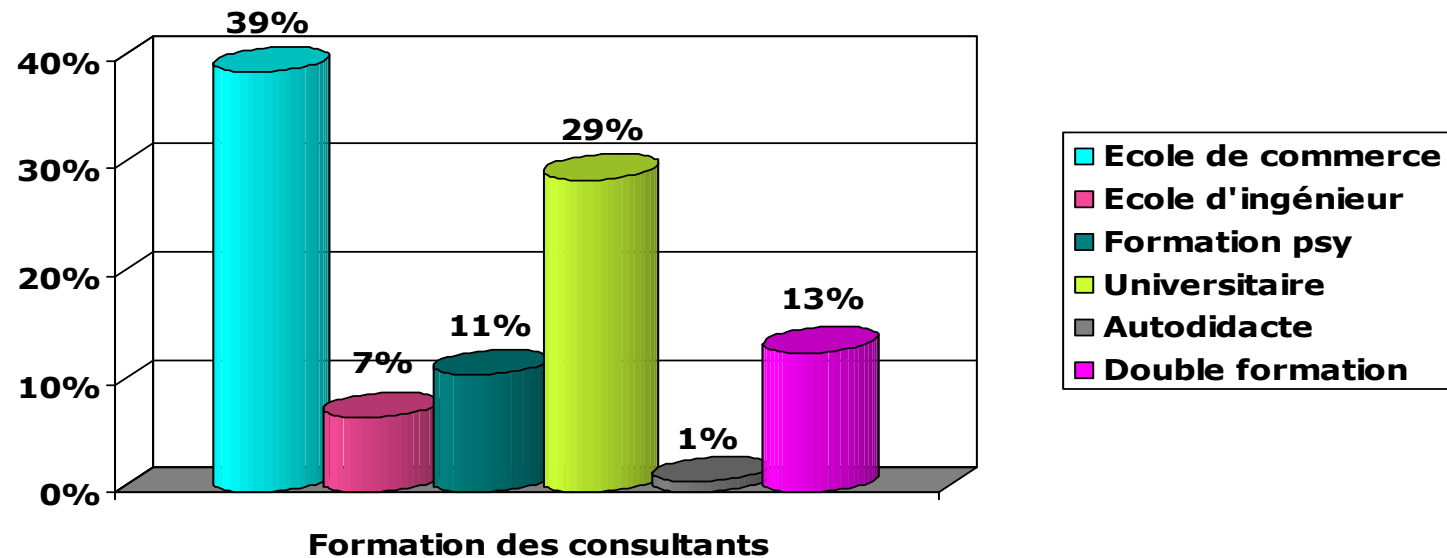
37% déclarent n'effectuer que des missions de dirigeants et de cadres supérieurs

63% déclarent effectuer des missions de middle management

32% ne font que de l'approche directe

Typologie des consultants interrogés

- Les hommes représentent **80%** des consultants interrogés (67% à Lyon)
- Moyenne d'âge **49,5 ans**
- Ancienneté **16,3 ans** dans le métier
- **85%** ont eu un poste opérationnel en entreprise d'une durée moyenne de 9 ans



⇒ Contrairement aux idées reçues, les consultants sont majoritairement issus de formation supérieure, ont une expérience opérationnelle de l'entreprise et une pratique significative du métier de recrutement.

II. Présentation des résultats

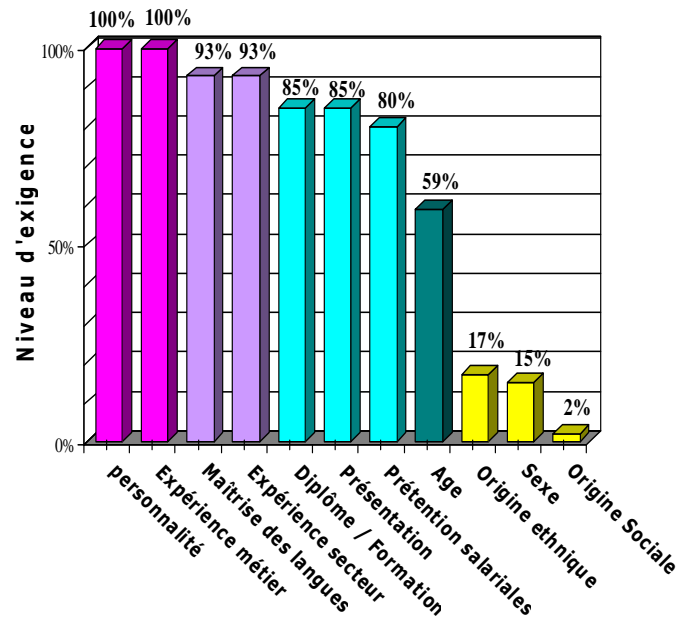
OASYS
consultants
la transition apprenante ®



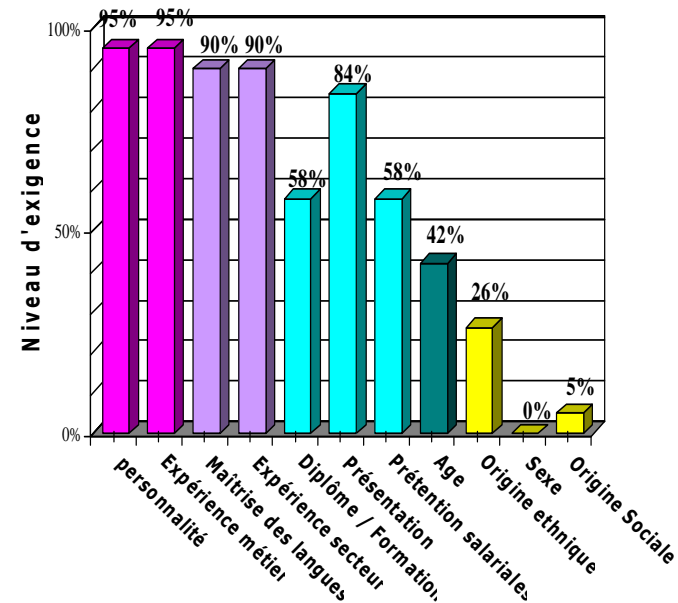
Critères de sélection

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

Paris



Lyon



↳ L'expérience et la personnalité sont les deux premiers critères cités

↳ Le sexe et l'origine sociale n'ont qu'un faible niveau d'importance. Un cabinet lyonnais sur quatre estime que l'origine ethnique est un critère important (un sur six à Paris)

Réponses « politiquement correctes » ou réponses liées à la nature des missions consacrées en majorité à des cadres ? La question reste ouverte...

↳ Si l'âge n'apparaît pas dans les premiers critères cités, les pratiques démontrent l'inverse (cf p.16 et 17)

Taux de « clonage » des cabinets de recrutement

➤ « *Si l'on considère qu'un candidat clone est une personne ayant les mêmes caractéristiques que son prédécesseur, quel est le pourcentage de missions de recherche de clone ?* »

↳ **40%** des consultants déclarent faire du « clonage » dans **une mission sur deux**

↳ Les consultants déclarent présenter un « outsider » (candidat qui correspond à moins de 80% des critères demandés par le client) dans **une mission sur deux**

↳ En revanche, cet « outsider » ne sera retenu **qu'une fois sur quatre**

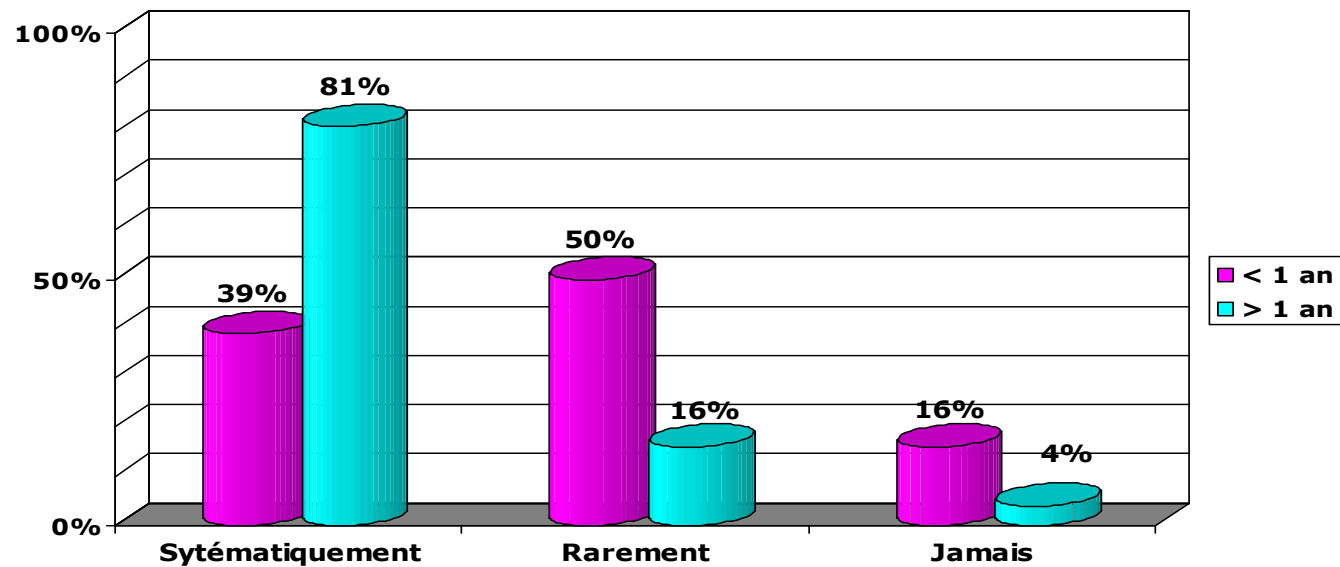
Commentaires:

⇒ D'après les consultants interrogés, retrouver un « clone » rassure le client, « la personne est opérationnelle immédiatement. »

⇒ La recherche de « clone » est-elle finalement favorisée par les clients ou par les consultants?

Handicap du chômage

➤ « Selon vous, les clients ont-ils un préjugé défavorable à l'égard d'un candidat au chômage depuis plus d'un an et/ou moins d'un an ?



➔ D'après les consultants, les chômeurs depuis **plus d'un an** font l'objet d'un préjugé défavorable pour **8 consultants sur 10**.

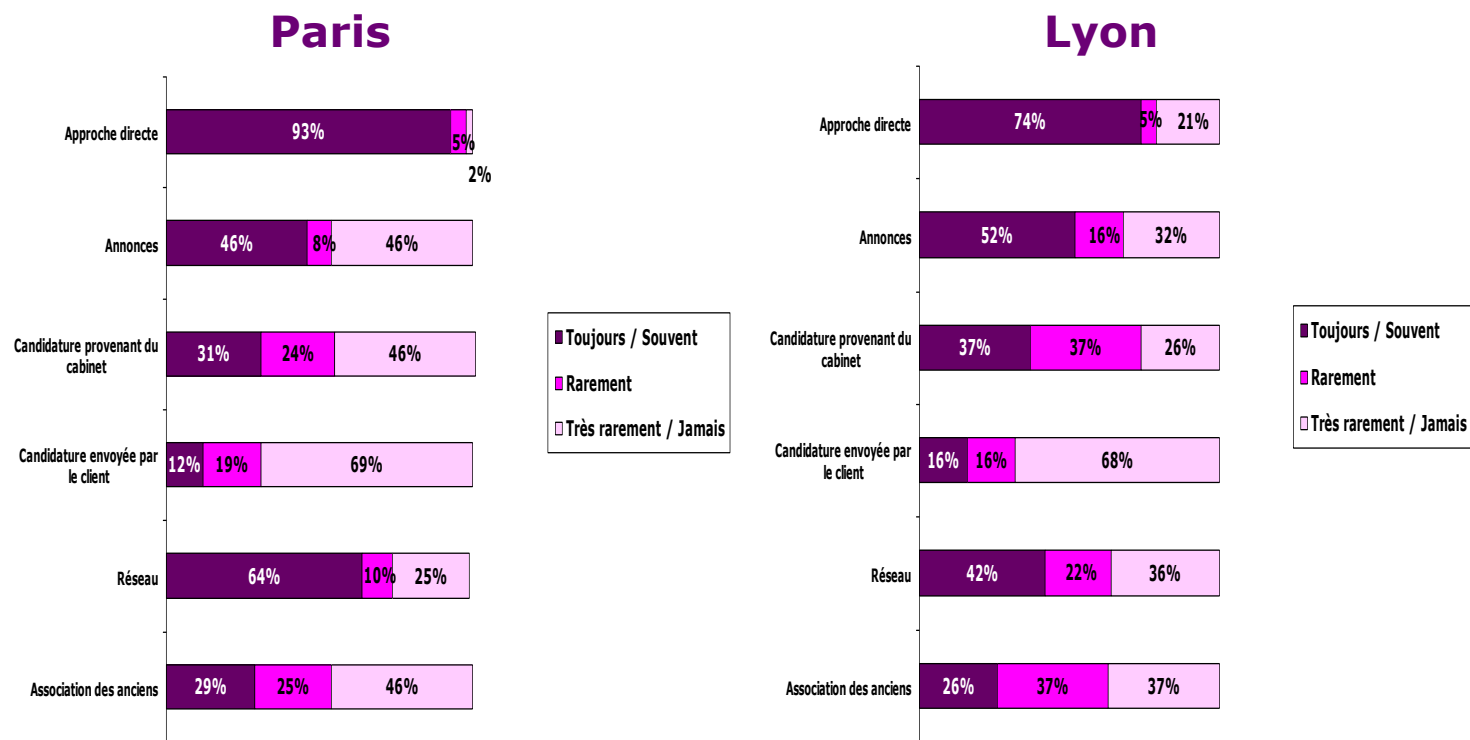
➔ Concernant les candidats au chômage depuis **moins d'un an**, ce préjugé n'est présent que pour **4 consultants sur 10**.

⇒ Ces préjugés sont-ils dus à une méconnaissance de la durée de recherche d'emploi et à l'oubli de la réalité du marché ?

⇒ La justification d'un « trou » doit être convaincante et argumentée.

Identification des candidats

Fréquence d'utilisation des techniques d'identification :

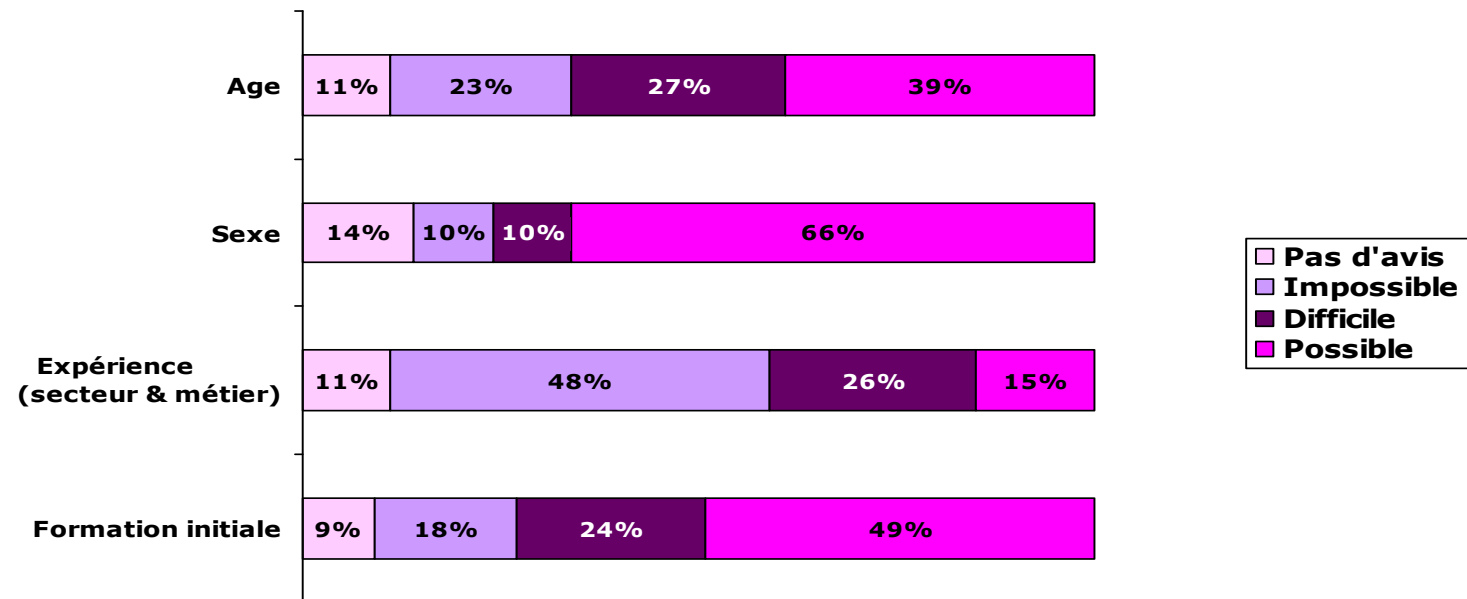


→ **L'approche directe** et le **réseau** sont les deux méthodes utilisées majoritairement par les consultants.

→ **Les candidatures spontanées** n'interviennent que dans **1 cas sur 3**.

Influence des consultants sur leurs clients

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

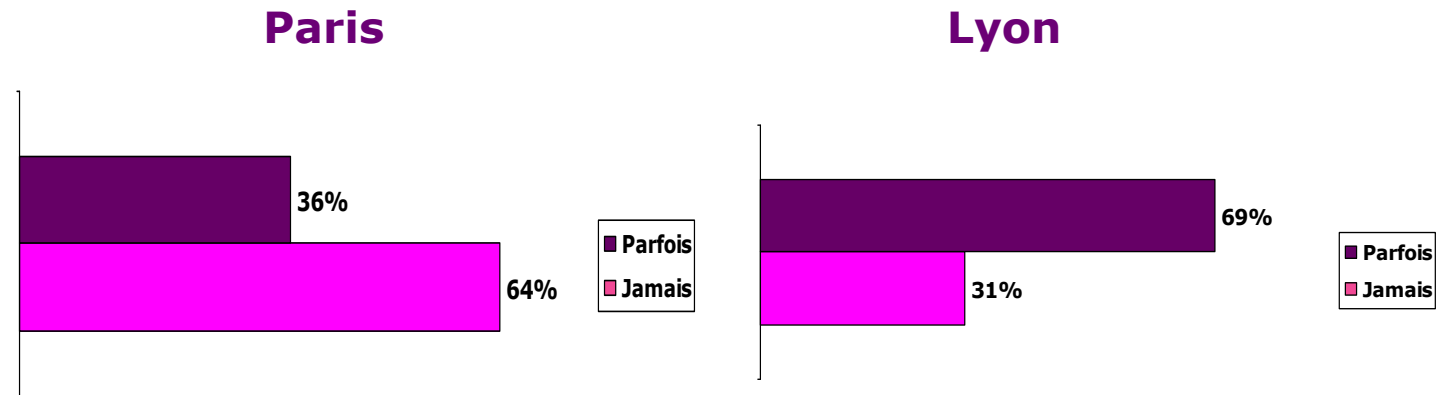


↳ **L'expérience (secteur & métier)** est un critère non négociable pour **74%** des consultants. Dans 50% des cas, l'âge ne l'est pas d'avantage.

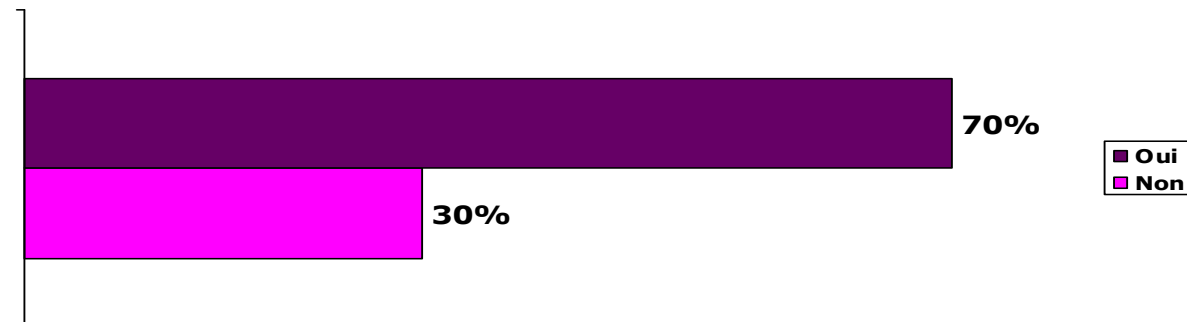
⇒ Est-il efficace pour un cadre senior qui souhaite changer de métier de s'adresser à un chasseur de tête ?

Où se situe la discrimination ?

➤ « Pour votre client, le nom de famille peut-il être un critère de discrimination ? »



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

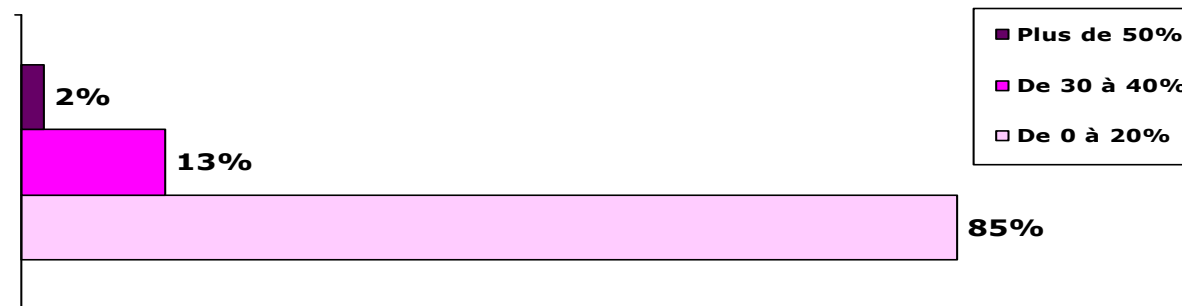


↳ Concernant l'âge « critique », **30%** des consultants indiquent qu'il se situe **entre 45 et 49 ans**. **70%** affirment que c'est à partir de **50 ans**.

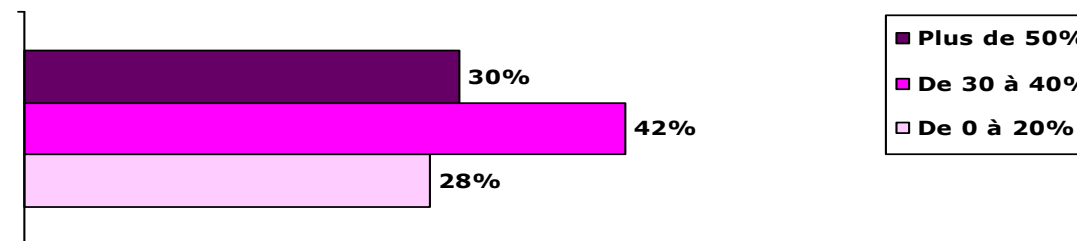
Présentation et âge « critique »

« Sur les missions menées au cours des 12 derniers mois, combien de personnes avez-vous présentées ? »

➤ De plus de 55 ans :



➤ De plus de 45 ans :



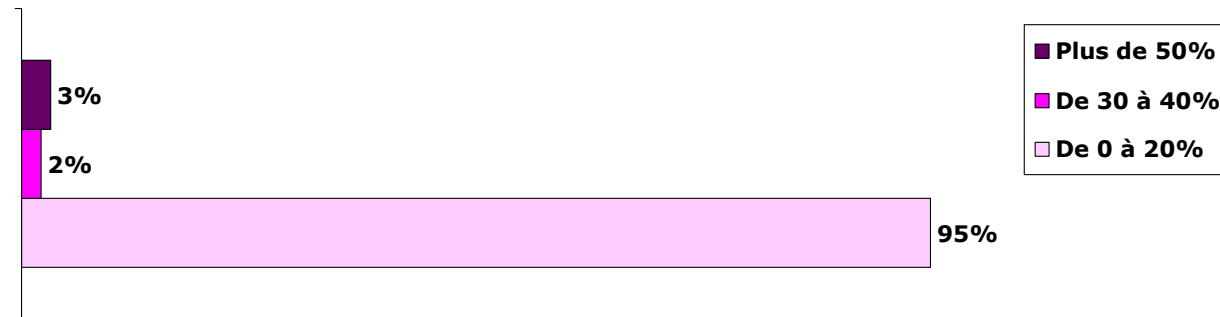
➔ Seuls **2%** des interrogés disent présenter un candidat de **plus de 55 ans** dans **plus de 5 missions sur 10**.

➔ **30%** des consultants disent présenter un candidat de **plus de 45 ans** dans **plus de 5 missions sur 10**.

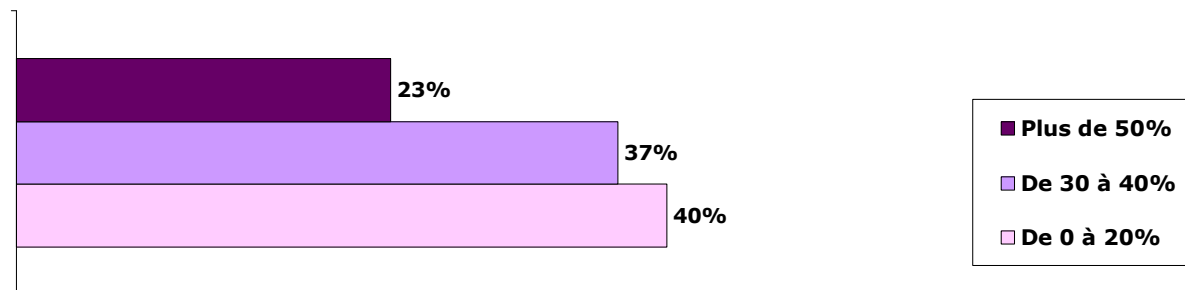
Placement et âge « critique »

« Sur les missions menées au cours des 12 derniers mois, combien de personnes avez-vous placées ? »

➤ De plus de 55 ans :



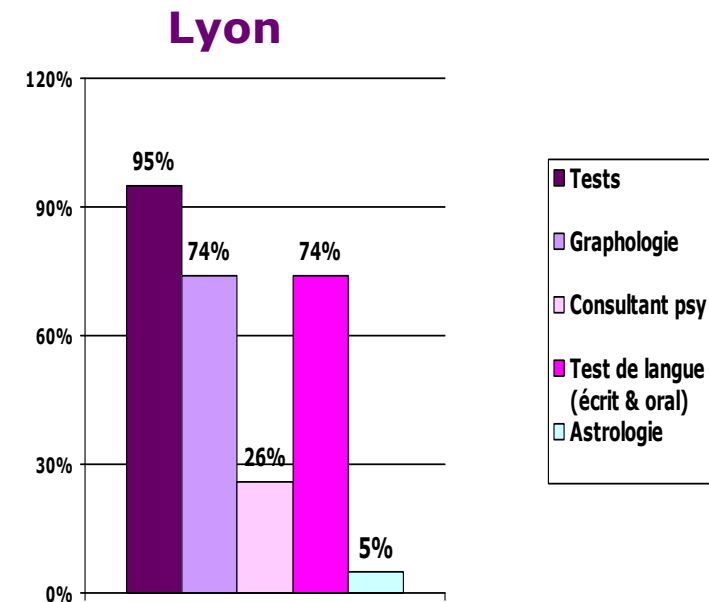
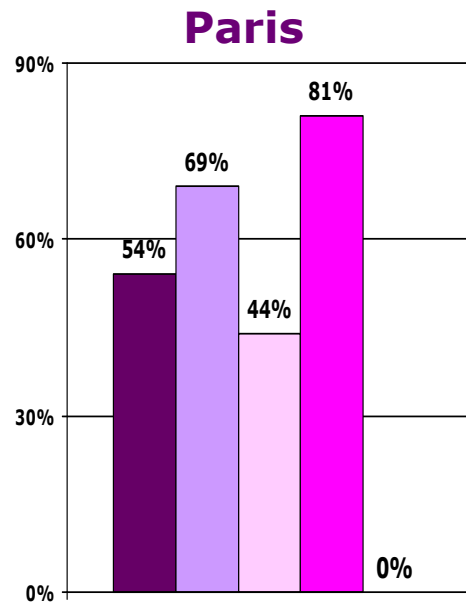
➤ De plus de 45 ans :



➔ Seuls **3%** des interrogés disent placer un candidat de **plus de 55 ans** dans **plus de 5 missions sur 10**.

➔ **23%** des consultants disent présenter un candidat de **plus de 45 ans** dans **plus de 5 missions sur 10**.

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



- ↳ L'astrologie n'a pas sa place dans le processus de recrutement.
- ↳ Même si environ **70%** affirment utiliser l'analyse graphologique, d'après les consultants interrogés, cette pratique tend à diminuer et n'est utilisée qu'à la demande du client.

En outre :

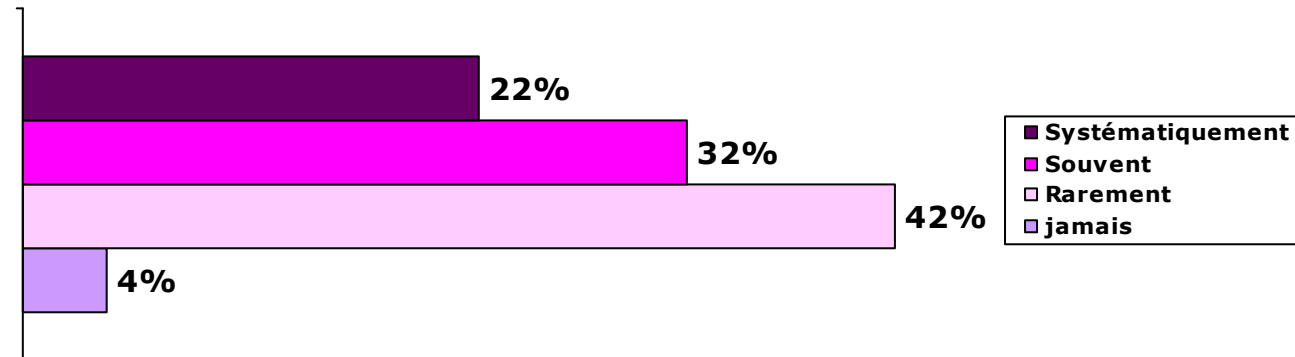
- ↳ **55%** affirment ne jamais refuser un candidat en raison des résultats du test, « ce n'est qu'une aide à la décision »
- ↳ Les tests utilisés sont, à une très forte majorité, des tests de personnalité.

Pratique du contrôle de références

➤ « *Faites-vous un contrôle de références ?* »



➤ « *Le contrôle de références est-il exigé par le client ?* »

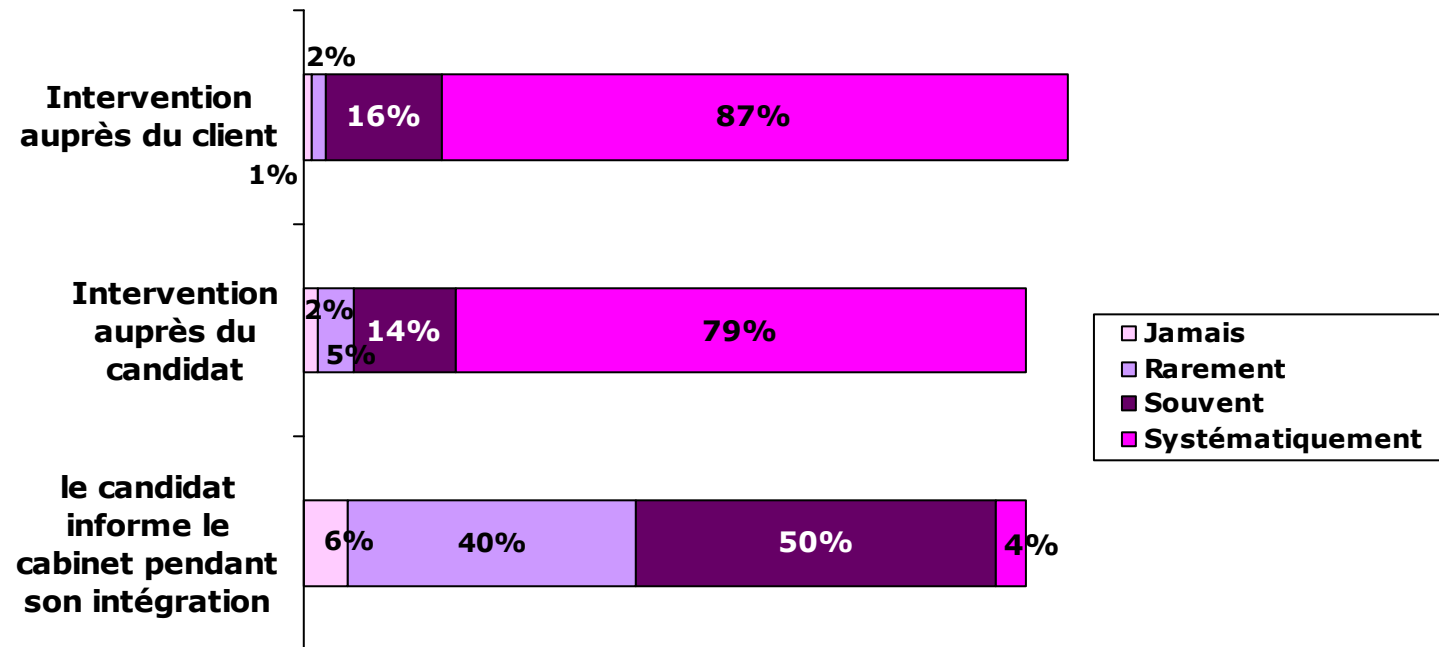


↳ **21%** des consultants interrogés font un contrôle de références auprès du DRH seul, **45%** auprès du N+1 seul et le tiers restant, auprès des deux ou des pairs.

↳ Le Syntec en recrutement stipule que le contrôle de références doit être fait auprès de celles données par le candidat, seuls **82%** affirment le respecter.

Période d'intégration

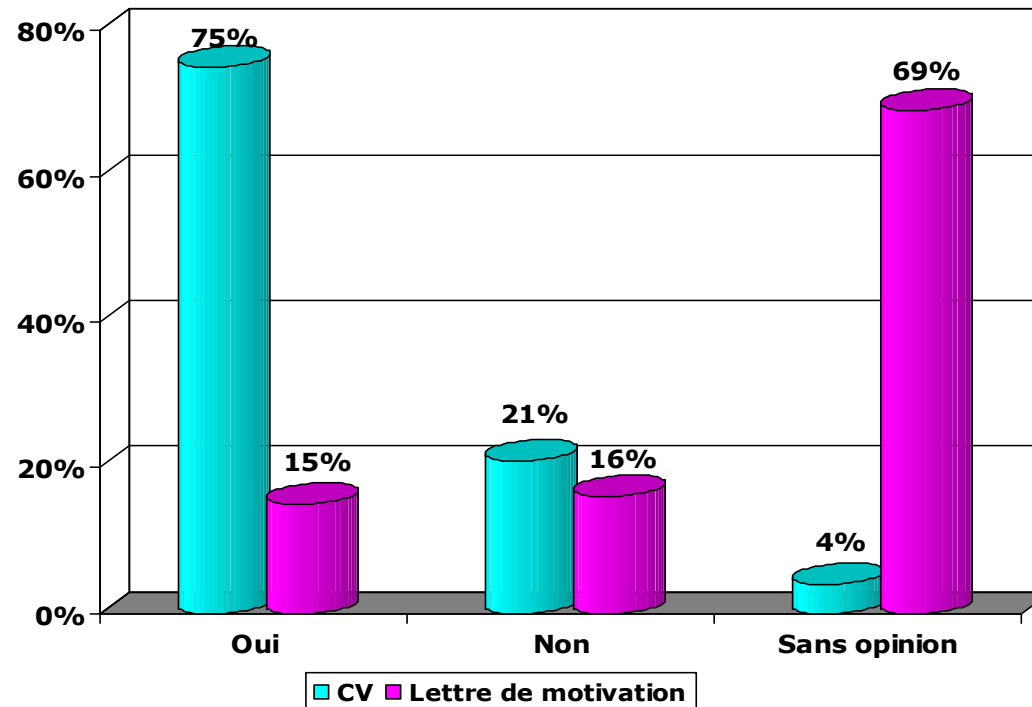
➤ « Pour éviter les échecs, intervenez-vous pendant la période d'intégration ? »



⇒ Relations commerciales ou professionnelles obligent, les consultants suivent de près la période d'intégration mais regrettent fortement l'absence spontanée de retour de leurs candidats.

CV et lettre de motivation...

➤ « Jugez-vous que le CV et la lettre de motivation sont bien construits ? »



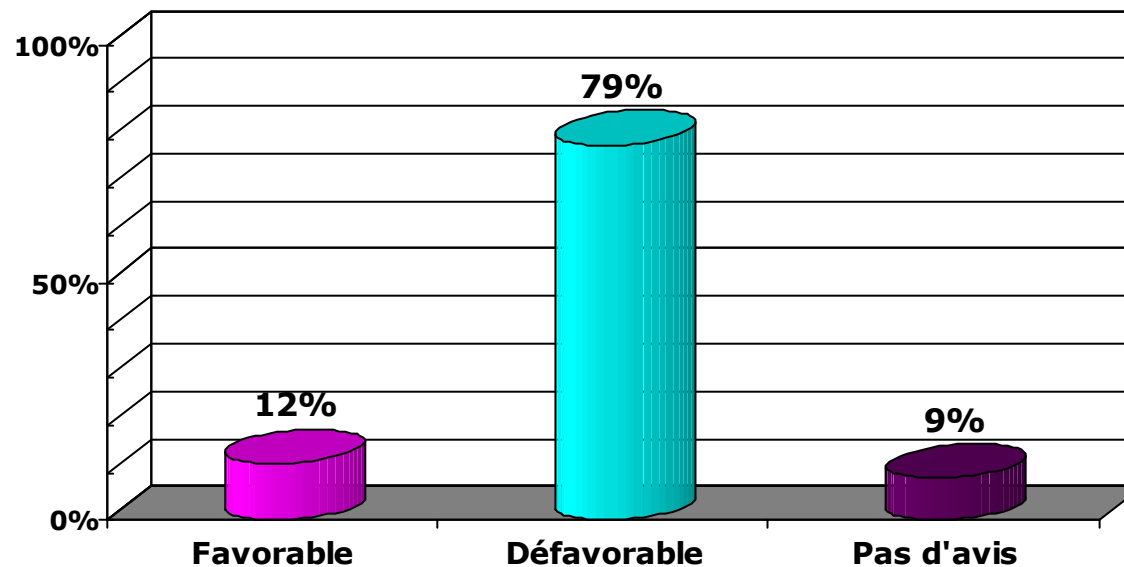
↳ **75%** des consultants estiment que le CV est bien construit

↳ **69%** des interrogés n'ont pas d'opinion, estimant que la lettre de motivation n'est plus un critère déterminant.

⇒ Avec internet, la lettre de motivation a moins d'importance et elle est considérée comme « trop souvent standard ».

Le CV anonyme : solution contre la discrimination?

➤ « *Etes-vous favorable aux CV anonyme ?* »



➔ **79%** des **consultants** sont **défavorables**, à titre personnel, à sa mise en œuvre : pour certains, c'est « une invention politiquement correcte », de « l'hypocrisie », « une fausse bonne idée »; pour d'autres, il faudrait mettre en place le CV universel.

➔ Seulement **9%** des consultants pensent que leurs **clients** sont **favorables** : ils mettent en avant « l'égalité des candidatures », parlent « d'outil pédagogique » pour leurs clients.

Autres enseignements...

- ↳ **90 %** des consultants interrogés préfèrent un CV présenté anti - chronologiquement
- ↳ **Aucun** consultant n'est favorable au CV par compétences, jugé « trop flou », « masquant certaines choses »
- ↳ **Seulement 14%** des interrogés apprécient la lettre manuscrite (10% à Paris et 26% à Lyon)
- ↳ **80 %** préfèrent une candidature envoyée par mail, dont **45%** avec la lettre de motivation en pièce jointe
- ↳ **29 %** déclarent que les candidats sont « mal préparés », mais attention aux personnes « trop » préparées...
- ↳ **47 %** déclarent qu'ils ont un projet mal défini
- ↳ **62%** déclarent accorder une importance, voire une forte importance aux formations complémentaires (65% à Paris et 53% à Lyon)
- ↳ **72%** des recruteurs constatent une émergence des candidatures internationales
- ↳ A la question ouverte « *selon vous, quelles sont les raisons pour lesquelles un candidat qui correspondait le mieux à la demande du client, n'a pas été retenu?* », la majorité a répondu, « **c'est une question de fit** », « **d'atomes crochus** », « **ce n'est pas le savoir faire mais le savoir être qui l'emporte** »(...)
- ↳ « **Négociations salariales** »
- ↳ « **Changements intervenus chez le client pendant le processus de recrutement** »
- ↳ A Lyon, dans **52%** des cas, on compte entre 2 et 3 mois entre le moment où la mission est définie et le moment où le candidat signe le contrat. Dans **31%** des cas, il faut compter entre 4 et 5 mois.

Evolution constatée dans le domaine du recrutement

- ↳ Internet s'est imposé en tant qu'outil/média - Phénomène de « Web Tracking », les candidats « arrosent » le marché et ne souviennent parfois plus qu'ils ont adressé leur CV.

Internet suppose un renforcement de l'organisation et des méthodes des cabinets (professionnalisation des cabinets)

- ↳ Développement de l'approche réseau par les candidats
- ↳ Pénurie de certains candidats
- ↳ Tendance à davantage d'ouverture sur les critères âge et origines
- ↳ Primauté de la personnalité des candidats – intelligence émotionnelle...
- ↳ « Concurrence » plus forte des recruteurs internes (entreprises)
- ↳ Tendance baissière des tarifs
- ↳ Développement des success-fees

« Cabinets de chasse de tête ou de recrutement : entre tabous et idées reçues, quelles pratiques et quelles contributions réelles ? »

Cette étude a fait l'objet d'une soirée/débat à Lyon organisée à l'IGS ; débat animé par **Bernard JACQUAND**, Consultant Médiateur qui recevait :

- **Dominique BESSON**,
Directeur Général d'Oasys Consultants

- **Martine CAMBON FALLIERES**,
Chargée de Mission à la Direction de la Promotion de l'Égalité à la HALDE

- **Laurent COLSON**,
DRH Services AREVA NP

- **François DESORMIERE**,
Délégué Régional du Syntec Conseil en Recrutement Rhône-Alpes ;
Directeur d'Hudson Rhône-Alpes

- **Gwenolé GUIOMARD**,
Rédacteur en chef d'Hobsons France
Auteur du « Guide des professionnels du recrutement »,
Les Editions du Management

Nous contacter...

Pour tous renseignements, vous pouvez nous contacter

au

04 37 23 61 40

ou sur

info@oasys.fr