

Trouvez-vous un grand patron

Les chasseurs de têtes sont devenus plus puissants que jamais

Il est cependant difficile de mesurer leur valeur ajoutée, qui souvent se résume à leur rôle de diplomates



Photo par Ilix48 - Freepik.com

Durant quelques mois l'année dernière, Matthieu (son prénom a été changé) a fait partie de l'équipe la plus importante du monde de la finance. Swift, le service de virements interbancaires instantanés utilisé par 11 000 banques, était à la recherche de son nouveau chef. De même que CLS, une institution qui gère les quatre cinquièmes des échanges de devises dans le monde. Les deux entreprises avaient mandaté le cabinet de Matthieu pour trouver ces personnes. Il était conscient des enjeux. Les deux nominations allaient "impacter tout ce qui touche à l'argent", avait-il déclaré à 'The Economist' à l'époque. Sa voix dépassait à peine la douce musique du bar d'un hôtel de Manhattan, mais elle avait néanmoins une note de suffisance discernable. Son cabinet a fait le job. Javier Pérez-Tasso, l'ancien patron de Swift pour les Amériques, est passé à la tête de l'entreprise en juillet. Marc Bayle de Jessé, un haut fonctionnaire de la Banque centrale européenne, a pris ses fonctions à CLS en décembre. Ces deux recrutements témoignent de la puissance de négociation et d'arbitrage des cabinets de recrutement de cadres et dirigeants d'entreprises. Le premier cercle de ce secteur, celui du recrutement des hauts dirigeants, est plus occupé que jamais. Les patrons de 311 des 3 600 entreprises américaines cotées en bourse ont quitté leur poste en 2019. C'est la plus forte proportion jamais enregistrée. Quelqu'un doit leur trouver des remplaçants.

"Le premier cercle de ce secteur, celui du recrutement des hauts dirigeants, est plus occupé que jamais. Les patrons de 311 des 3 600 entreprises américaines cotées en bourse ont quitté leur poste en 2019"

Comme Matthieu, le monde des chasseurs de têtes est assez discret, et les chiffres précis difficiles à obtenir. Ceux de l'AESC, un organisme professionnel, indiquent une forte croissance dans ce secteur durant les 30 dernières années, à l'exception d'un creux après l'explosion de la bulle internet au début des années 2000. L'AESC estime que les revenus générés par le recrutement de cadres et de dirigeants ont augmenté de 12 % en 2018 et que beaucoup d'entreprises ont connu leur meilleure année en 2019 (bilans en cours de clôture).

Aujourd'hui, les plus grands cabinets de recrutement exercent une emprise sur qui va gouverner un grand nombre des entreprises les plus puissantes au monde. Les clients estiment que les meilleurs d'entre eux méritent les honoraires salés qu'ils facturent. Mais le secteur est désormais sous étroite surveillance, car il est soupçonné de ralentir la performance et la diversité au sommet de la hiérarchie.

Ceux qui recherchent les cadres et les dirigeants – les chasseurs de têtes, comme on dit dans le langage courant – ont émergé durant le boom économique d'après-guerre, lorsque les entreprises américaines et européennes, en pleine croissance, ont commencé à se battre pour des dirigeants expérimentés. La bataille s'est intensifiée durant les années 1970 alors que la mondialisation des affaires a fait évoluer un métier encore confidentiel en un secteur désormais traditionnel et installé. L'ex-patron d'un cabinet de recrutement se souvient avoir ouvert 30 filiales à l'étranger durant cette décennie, de Singapour à Sydney. Tout aussi rapidement, ce métier s'est taillé une réputation de manque de sérieux. Les recruteurs n'étaient que "des vendeurs qui jouent au golf et se tapent dans le dos", comme le décrit un vétéran de la profession. Dans le fichier clients, les candidats étaient recyclés de façon paresseuse. Un mystère planait toujours autour de la façon dont la liste de candidats retenus était constituée, se souvient Angela Garcia-Poveda, du cabinet de recrutement Spencer Stuart.

“Les plus grands cabinets de recrutement exercent une emprise sur qui va gouverner un grand nombre des entreprises les plus puissantes au monde. Le secteur est désormais sous étroite surveillance, car il est soupçonné de ralentir la performance et la diversité au sommet de la hiérarchie”

Cinquante ans plus tard, ils font désormais partie de la vie des entreprises et la plupart des multinationales estiment qu'ils sont indispensables. Cinq géants dominent le secteur de la recherche et du recrutement de CEO : Spencer Stuart, Heidrick & Struggles, Russel Reynolds Associates, Egon Zehnder et Korn Ferry. Ce quintet, connu sous le nom des firmes "Shrek", a empoché 4,8 milliards de dollars d'honoraires en 2018, soit 14 % de plus que l'année précédente et 43 % de plus qu'en 2014, d'après les estimations de Hunt Scanlon Media. Spencer Stuart place un cadre dans un poste de dirigeant ou dans un conseil d'administration 11 fois par jour, affirme Ben Williams, son patron. (Le groupe The Economist a récemment fait appel aux services de Heidrick & Struggles et Egon Zehnder pour recruter des hauts dirigeants, y compris son Pdg et son président)

Des entretiens conduits avec plus d'une cinquantaine de personnes de ce secteur laissent entendre que 80 % à 90 % des entreprises du classement Fortune 250 ou FTSE 100 paient des chasseurs de têtes pour trouver leurs CEO, même si le bon candidat a des chances de se trouver dans les rangs mêmes de l'entreprise. Dans le tiers suivant des entreprises étudiées, la moitié fait appel aux services de recruteurs. Les universités, les clubs de sport et les autorités publiques font aussi appel à eux. L'année dernière, des clubs de l'English Premier League,

l'élite du football anglais, et le Comité international des jeux paralympiques ont fait appel à eux.

Alors que les grandes firmes ne cessaient de croître, les petits cabinets, eux, avaient du mal à se maintenir. Néanmoins, d'après Nancy Garrison Jenn, qui aide les multinationales à chasser les bons chasseurs de têtes, certains cabinets axés sur des expertises pointues, dans certains secteurs ou postes de direction, prospèrent. True Search, un cabinet qui se spécialise dans les technologies, a vu son chiffre d'affaires grimper de 64 % en 2018. Plus bas dans l'échelle, les réseaux sociaux ont fait du mal aux recruteurs spécialisés dans les cadres intermédiaires, car comme quelqu'un l'a dit, "n'importe qui peut acheter un ordinateur et un abonnement à LinkedIn et se faire appeler expert en recrutement".

"Plus bas dans l'échelle, les réseaux sociaux ont fait du mal aux recruteurs spécialisés dans les cadres intermédiaires, car comme quelqu'un l'a dit, "n'importe qui peut acheter un ordinateur et un abonnement à LinkedIn et se faire appeler expert en recrutement"

Les grands cabinets de chasseurs de têtes ont bénéficié de la conjoncture de quatre dynamiques. Tout d'abord, les conseils d'administration sont à la recherche d'un plus large éventail de compétences chez les PDG modernes. Les patrons devraient avoir une bonne forme physique pour assumer une charge de travail énorme, être à l'aise avec les médias, et de plus en plus être "éveillé" aux mouvements de justice sociale. Ils doivent être en prise avec la complexité car les entreprises deviennent de plus en plus grandes et les secteurs convergent (des géants comme Apple ou Amazon sont tout à la fois des commerçants, des fabricants de biens de grande consommation et des entreprises du secteur technologique). Les PDG doivent aussi faire face aux nouvelles menaces comme la cybercriminalité.

La deuxième raison est que l'augmentation du capital privé provoque un taux de rotation plus élevé chez les cadres dans les entreprises exposées aux rachats. Les États-Unis ont plus de 8 000 entreprises financées par des capitaux privés, soit le double du chiffre de 2006. Les chasseurs de têtes se pressent dans l'espoir de fournir des patrons à tout le portefeuille d'entreprises à capitaux privés. Un associé chez un géant en cours de rachat dit qu'ils ne travaillent qu'avec trois fournisseurs car ils veulent un traitement VIP.

La troisième raison qui explique l'explosion de cette chasse se trouve dans les marchés émergents. Les descendants des grandes dynasties du monde des affaires, dans des pays comme l'Inde, veulent de plus en plus déléguer le contrôle des filiales à des managers professionnels, affirme Dinesh Mirchandani de Boyden, l'une des plus anciennes entreprises dans le secteur du recrutement. Une start-up comme Ola, qui développe une application de VTC, cherche des cadres pour les aider à conquérir les marchés extérieurs. La Chine également a des champions qui ont des envies d'expansion à l'étranger mais manquent de cadres ayant une expertise à l'international.

Enfin, les conseils d'administration ainsi que les instances de régulation insistent de plus en plus pour que la succession soit planifiée des années à l'avance, et non plus, comme par le passé, en se fiant à un nom sorti d'une enveloppe scellée, au cas où le patron se ferait écraser par un bus. Les chasseurs de têtes sont alors ravis d'aider en comparant les stars internes aux

potentiels candidats extérieurs. Cette obligation de prévoir en amont a eu pour effet de promouvoir tout un ensemble de services complémentaires, du développement du leadership à l'évaluation de l'efficacité du conseil d'administration. Ces services représentent désormais 43 % des revenus de Korn Ferry, le plus gros des 'Shreks'.

La croissance de la demande a eu des conséquences sur la capacité des chasseurs de têtes à fournir les bons candidats. Personne n'a jamais étudié pour devenir chasseur de têtes, mais la profession se diversifie de plus en plus. Ceux qui servent dans ses rangs comptent parmi eux des anciens ingénieurs, un ancien gymnaste olympique et un ancien chercheur en neurosciences. Les cinq grands emploient beaucoup d'anciens consultants de McKinsey. Les nouvelles recrues aiment le rythme rapide et l'opportunité d'interagir avec les conseils d'administration.

“Ils apprécient également l'argent. Un associé moyen dans une des cinq entreprises Shrek gagne en moyenne 600 000 dollars par an”

Ils apprécient également l'argent. Un associé moyen dans une des cinq entreprises Shrek gagne en moyenne 600 000 dollars par an, d'après les vétérans du secteur. Les 1 % au sommet gagnent entre 3 et 4 millions de dollars par an, dont la majeure partie en bonus. Ceux qui recrutent dans le secteur de la finance gagnent généralement encore plus.

La tranche à sept chiffres

Un salaire généreux vient grâce à des honoraires alléchants. Durant des décennies, les honoraires équivalaient à un tiers du salaire de la première année du cadre recruté (y compris les bonus). Le plafonnement des honoraires s'est généralisé durant la dernière décennie, lorsque les salaires des CEO grimpaient dans la stratosphère – avec des frais dépassant parfois un million de dollars. C'est là que les clients ont commencé à se rebeller. Dorénavant, les honoraires du haut de l'échelle fluctuent en général entre 500 000 et un million de dollars, même si l'explosion des revenus générés par les services auxiliaires signifie que le chiffre d'affaires global continue de croître rapidement.

La recherche d'un PDG peut prendre entre 90 jours et une année entière. Un comité est formé par le conseil d'administration afin de superviser le processus, avec l'aide du chasseur de têtes. Cela aide ensuite les administrateurs à formaliser ce qu'ils attendent du nouveau patron, comme par exemple augmenter les profits ou développer de nouveaux marchés, et à établir une liste des compétences requises pour atteindre ces objectifs.

Une fois que la chasse a vraiment commencé, les recruteurs embauchent une armée d'enquêteurs pour éplucher des bases de données contenant des millions de profils. Il est loin le temps où les bureaux débordaient de CV et où le fait d'appartenir à l'organigramme d'une société superstar comme IBM suffisait. La liste des candidats qui semblent bons sur le papier est ensuite comparée avec les informations glanées par les informateurs, qui sont souvent d'anciens collègues ou des intermédiaires bavards.

“La liste des candidats qui semblent bons sur le papier est ensuite comparée avec les informations glanées par les informateurs, qui sont souvent d’anciens collègues ou des intermédiaires bavards”

Afin de réduire cette liste jusqu’à une quinzaine de candidats, les consultants enquêtent auprès des fournisseurs, clients, anciens patrons et cadres subordonnés. Ils vont aussi sur le site Glassdoor, qui permet aux employés de donner une note à leurs patrons. Le coup de fil est admis, mais la visite est préférable car des informations importantes peuvent surgir lors des dernières minutes d’un entretien, voire même dans l’ascenseur.

Souvent, ce n’est qu’à ce stade que les candidats sont contactés. Puisque les candidats les plus désirables ont déjà très souvent des postes somptueux, et qu’ils sont constamment courtisés par les recruteurs concurrents, les chasseurs de têtes doivent se battre pour attirer l’attention des candidats. Ils essaient de prendre les petits-déjeuners régulièrement avec les dirigeants et les grands décideurs. Ils notent aussi les dates d’anniversaires de leurs prises de poste et les dates auxquelles les bonus doivent être versés. Des enquêtes discrètes pourraient mettre à jour des informations sur une éventuelle insatisfaction envers la rémunération actuelle, et donner ainsi un signal que le manager en question pourrait être ouvert au changement. Les chasseurs de têtes offrent aussi une épaule consolatrice, lorsque les temps sont durs. Denis Mercadet, de chez Vendôme Associés à Paris, se souvient de cadres de la finance bouleversés, qui pleuraient durant des heures dans son bureau, lors de la crise des subprimes. Durant les entretiens, les chasseurs de têtes déploient tout leur charme afin d’amener les candidats à baisser la garde. Mais l’évaluation en face à face relève parfois de la magie vaudoue, nous avoue l’un d’entre eux. Tout peut aussi aller de travers si l’alchimie ne se crée pas. Dans ses mémoires, l’ancien patron de Disney, Robert Iger, se souvient de son entretien avec Gerry Roche de Heidrick & Struggles, comme “l’une des expériences les plus insultantes de ma carrière” car il a considéré que ses questions n’étaient pas pertinentes et, pire que cela, il n’y avait rien à manger.

Les recruteurs se sont dotés d’outils afin de rendre leur approche plus scientifique. Ils font passer des tests psychométriques. Des questionnaires jaugent le sens des valeurs des candidats. Synthesis, une entreprise de conseil dont les méthodes s’inspirent de celles des unités d’élite de l’armée israélienne, emploie même des psychiatres qui dissèquent les réponses des candidats aux questions les plus banales sur le quotidien. Les conseils d’administration et les chasseurs de têtes en arrivent parfois à externaliser certaines vérifications encore plus poussées à des spécialistes comme Hakluyt ou StoneTurn, deux entreprises britanniques dont le staff est composé d’anciens espions, journalistes et policiers. (Paul Deighton, le président du groupe The Economist, est aussi à la tête de Hakluyt.) Ces limiers du business ont pour objectif de découvrir comment les patrons négocient, comment ils réagissent à la pression et s’ils ont déjà franchi la ligne rouge éthique.

“Les conseils d’administration et les chasseurs de têtes en arrivent parfois à externaliser certaines vérifications encore plus poussées à des spécialistes comme Hakluyt ou StoneTurn, deux entreprises britanniques dont le staff est composé d’anciens espions, journalistes et policiers”

Les simulations deviennent de plus en plus populaires auprès des clients (si ce n’est auprès des candidats). Par exemple, les candidats favoris peuvent se voir envoyer des rapports sur

une entreprise imaginaire, on lui demande de diriger un faux conseil d'administration, de calmer des managers un peu émotifs des divisions en sursis, ou de résister aux entretiens avec des analystes financiers agressifs.

À la fin, signer un gros contrat requiert encore et toujours la touche humaine. Jill Ader, la présidente d'Egon Zehnder, se souvient avoir pris trois jours loin du bureau avec un candidat qui avait le profil idéal, mais qui hésitait, juste pour parler avec lui de ce qu'il voulait dans la vie.

Pour les chasseurs de têtes, la signature du contrat par leur candidat est le point d'orgue de leur mission. Pour leurs clients, c'est plus compliqué. Il existe énormément de données sur les aspirants au premier rôle. Korn Ferry estime que 87 % des managers aspirent à devenir patron, et plus d'un tiers a déjà connu une sortie de route dans sa carrière avant de retrouver un poste prestigieux, estime Ghsmart, une entreprise de conseil. Et ainsi de suite. Pourtant, il est difficile d'évaluer la sagesse du choix d'un candidat plutôt qu'un autre. Il est impossible de savoir si l'un des candidats recalés aurait fait un meilleur travail. Se tromper peut coûter beaucoup d'argent. Le think tank The Conference Board a calculé que le coût d'un changement de PDG (indemnités de licenciement, recherche, perte de productivité durant la transition, etc.) est généralement équivalent à 5 % des profits annuels.

Les membres des conseils d'administration, qui manquent de critères objectifs sur lesquels juger les performances des chasseurs de têtes, se fient souvent à leurs propres impressions. Et même si certains louent les services reçus, d'autres sont de plus en plus frustrés.

Bien des choses qui handicapent le secteur ne sont pas de son propre ressort. De nombreuses entreprises font des demandes exaspérantes aux chasseurs de têtes et aux candidats. Certaines, par exemple, voudraient que les aspirants aient un tête-à-tête avec chacun des membres du conseil d'administration, ce qui, aux États-Unis et en Grande Bretagne, équivaut à des rendez-vous avec au moins dix personnes. Ils peuvent aussi demander à conduire des tests au sein même de l'entreprise, ce qui peut empoisonner l'ambiance. D'autres évaluations semblent étonner les candidats eux-mêmes. Après un test de graphologie, un prétendant à un poste chez Alstom, le géant technologique français, a demandé, de façon sarcastique, s'il n'allait pas également être soumis à un examen médical corporel intrusif, se souvient un recruteur. Un autre problème vient des clauses de contrats qui empêchent les chasseurs de têtes de braconner dans les entreprises pour lesquelles ils ont déjà recruté du personnel, pour une durée habituelle d'au moins un an. En d'autres termes, plus les Shrek se développent, plus leur terrain de chasse rétrécit. Ce sont les clients qui exigent de telles clauses, mais cela ne les empêche pas une fois piégés de se plaindre. "Ils me disent qu'il n'y a pas de candidats sur le marché" fulmine un cadre qui a déjà dirigé plusieurs entreprises. "Ensuite, je trouve un candidat idéal chez PepsiCo, mais, comme ils ont déjà travaillé pour PepsiCo, ils ne peuvent pas y toucher." Certains problèmes des recruteurs proviennent d'eux-mêmes. La croissance, tout spécialement chez les Shrek, laisse de moins en moins de temps aux recruteurs seniors pour aller chez les clients. Ils courent d'une signature de contrat à une autre, et laissent les subalternes qui ont moins d'entregent et moins d'expérience faire le gros du travail. Et puisque ce sont les faiseurs de pluie et de beau temps qui empochent la plus grande partie des honoraires, leurs subalternes sont moins motivés pour faire du bon travail. "Les clients paient pour de la haute couture, mais ils reçoivent du prêt-à-porter" résume un ancien directeur d'un grand cabinet Shrek.

““Les clients paient pour de la haute couture, mais ils reçoivent du prêt-à-porter” résume un ancien directeur d’un grand cabinet Shrek. Même si les chasseurs de têtes sont moins indolents qu’au temps du laisser-aller des années 1970, ils sont, d’une certaine façon, aussi paresseux qu’avant. Beaucoup cherchent à boucler des missions facilement en recyclant une recherche faite auparavant”

Même si les chasseurs de têtes sont moins indolents qu’au temps du laisser-aller des années 1970, ils sont, d’une certaine façon, aussi paresseux qu’avant. Beaucoup cherchent à boucler des missions facilement en recyclant une recherche faite auparavant. Un associé dans une société de private equity se souvient d’avoir reçu la même short-list pour des postes de direction financière différents. Un nombre disproportionné de CEO sont des anciens de très grandes entreprises cotées, dont tous n’ont pas eu une carrière exceptionnelle (prenez le cas de General Electric, dont plusieurs anciens cadres sont passés chez Boeing).

Les chasseurs de têtes seniors admettent que le secteur recommande un peu trop souvent les options prudentes, lorsque les conseils d’administration hésitent à parier sur un candidat au profil peu conventionnel. Malgré certains progrès ces dernières années, seulement 38 des 675 patrons des entreprises américaines cotées en bourse sont des femmes, et 59 ne sont pas blancs. Il devient difficile pour les jeunes gens brillants d’avoir accès à ces postes. L’âge moyen d’un PDG a considérablement augmenté depuis 2005, pour atteindre 58 ans. Un sondage mené par l’AESC sur 16 000 professionnels du recrutement montre “qu’attirer des jeunes talents issus de la diversité” n’arrive qu’à la septième position des sujets les plus importants, derrière des ceux comme “attirer des talents dans le numérique” ou “créer une culture d’innovation”.

Le recrutement en interne

Le scepticisme sur la valeur ajoutée des chasseurs de têtes a convaincu certains clients à mener le recrutement en interne. Une liste toujours plus longue de très grandes entreprises, y compris tous les géants du secteur technologique, mettent en place leurs propres équipes de chasseurs de têtes, souvent en allant braconner chez les Shrek. Si au début, elles se focalisaient sur les recrutements de profils junior, elles élargissent désormais leurs recherches aux cadres supérieurs et décideurs, affirme M. Garrison Jenn.

“Une liste toujours plus longue de très grandes entreprises, y compris tous les géants du secteur technologique, mettent en place leurs propres équipes de chasseurs de têtes”

Certains CEO pourraient même se demander pourquoi faire appel à un recruteur externe en premier lieu, lorsque le candidat idéal est souvent assis en face d’eux. Une étude récente menée par Conference Board auprès des adjoints de direction administrative et opérationnelle a montré que 73 % estimaient que le recours à un recruteur externe était inutile lorsqu’un bon candidat postulait en interne. Il semblerait qu’il n’y ait pas pénurie de talents au sein des entreprises. L’année dernière, près des quatre cinquièmes des nouveaux patrons des entreprises de l’indice S&P 500 venaient du sein même de l’entreprise, y compris chez Intel, le fabricant de processeurs. Récemment, IBM a choisi la personne en charge de sa division Informatique dans le cloud pour remplacer Ginni Rometty.

“Les recruteurs peuvent jouer un rôle crucial lorsqu’il s’agit de créer un consensus, lorsque le conseil d’administration est divisé, et c’est souvent le cas. C’est en tant que diplomates que les chasseurs de têtes sont le plus valorisés”

Et pourtant, la plupart des grandes entreprises continueront à utiliser les services des cabinets de recrutement, même si elles ne sont pas entièrement convaincues par l’approche pseudo-scientifique et leurs méthodes, ou qu’elles ont des doutes d’un autre ordre. Car la validation en externe possède sa propre valeur. Les recruteurs peuvent jouer un rôle crucial lorsqu’il s’agit de créer un consensus, lorsque le conseil d’administration est divisé, et c’est souvent le cas. C’est en tant que diplomates que les chasseurs de têtes sont le plus valorisés.

The Economist

© 2020 The Economist Newspaper Limited. All rights reserved. Source The Economist, traduction Le nouvel Economiste, publié sous licence. L’article en version originale : www.economist.com.