

Les Echos EXECUTIVES



EXCLUSIF

Palmarès 2020 des meilleurs cabinets de recrutement

- 260 cabinets et 50 portails de recrutement recensés
 - Méthologie (P. 4)
- Un panorama des tendances du secteur (PP. 11, 13 ET 15)
 - Des témoignages de grands cabinets de chasse de têtes, de l'intérim et d'un job board (PP. 3, 7, 13 ET 15)
 - De nombreux conseils pratiques (PP. 3 ET 9)

L'ÉDITO de Muriel Jasar 

280.000 recrutements de cadres prévus cette année

L'Index mondial des compétences 2019, élaboré par le cabinet de recrutement spécialisé Hays, en collaboration avec Oxford Economics, confirme la bonne santé du marché français du travail pour les cadres avec une prévision de plus de 280.000 nouveaux recrutements cette année, contre 266.000 l'an dernier. C'est une très bonne nouvelle ! Tout particulièrement pour tous les acteurs du recrutement figurant au palmarès 2020 des

meilleurs cabinets, établi par Statista pour « Les Echos ». Mais si, cette fois, selon Adeemploi, 8 cadres sur 10 déclarent être satisfaits de leur situation professionnelle, ils ont néanmoins « de fortes attentes » qu'ils jugent « inassouvies par leur employeur » et cultivent un rapport ambivalent au travail. 2 % d'entre eux se disent stressés et près d'un cadre sur deux déclare même se rendre de temps en temps au travail à reculons. Manque de reconnaissance, absence de

perspectives d'évolution, salaire non revalorisé, manque de sens, de formation... figurent au nombre des griefs cités. De quoi, sans doute, inciter les mécontents à changer d'horizons professionnels et les recruteurs à se pencher sur ces profils ardemment désireux d'évoluer. Des sociétés proposent d'ores et déjà aux entreprises et aux professionnels du recrutement et de l'évaluation des outils digitaux et des mécanismes d'appariement en appui sur de

l'analyse de données massives destinés à mieux identifier un marché peu visible de candidats dits « passifs », en poste et dotés d'aptitudes comportementales ou « soft skills » particulièrement recherchées. Autant d'outils dits « intelligents » que les pros des RH, pour garder la main, doivent pouvoir paramétrer afin d'ouvrir le recrutement à plus de diversité et de coller davantage aux besoins du marché du travail. ■

ERIC SALMON & PARTNERS

HUMAN CAPITAL FOR SUCCESS*

ERIC SALMON & PARTNERS EST UN CABINET DE RECRUTEMENT DE CADRES DIRIGEANTS **iq a gn e h t d**
 b gestio d d d eloppement d b cap tal umà d d d p g e et p d d mit d sont les p d d ncipes d d d teu s
 d d d m d d d d nt l d m d m ition est de s d d e b t d b d e p d d d e et de l d s e g a e s

www.ericssalmon.com

* LE CAPITAL HUMAIN AU SERVICE DU SUCCÈS



Palmarès 2020 des meilleurs cabinets de recrutement EXECUTIVE SEARCH

Informations générales			Secteurs d'activités*										Nombre de consultants en France*			
Entreprise	Site Web	Siège social en France*	Nombre de sites en France*	Score	Généraliste avec 6 secteurs différents ou plus	Conseil et ingénierie	Transport et logistique	Industrie, automobile	Secteur Public	Banque et services financiers	Distribution, commerce	Informatique, technologie		Énergie et environnement	Chimie	Santé
Abaka	www.abaka.fr	Rennes	4	★★★★★	✓											1-10
Accetis International	www.acetis.com	Levallois-Perret	1	★★★★★	✓											51-100
ACE Management	www.ace-management.com	Paris	1	★★★★★						✓		✓				1-10
Ad Hominem International	www.ad-hominem.com	Neuilly-sur-Seine	1	★★★★★		✓		✓		✓	✓	✓				11-50
Agora Search	www.agorasearch.com	Paris	1	★★★★★	✓											1-10
Alexander Hughes	www.alexanderhughes.com	Paris	2	★★★★★	✓											11-50
Altaide	www.altaide.com	Paris	2	★★★★★		✓				✓			✓			1-10
Alvedis Conseil	www.alvedis.com	Paris	1	★★★★★						✓	✓					1-10
Amrop	www.amrop.com	Paris	1	★★★★★	✓											1-10
Arrowman Executive Search	www.arrowman.eu	Paris	2	★★★★★	✓											1-10
Arthur Hunt	www.arthur-hunt.com	Paris	25	★★★★★	✓											11-50
Badenoch + Clark	www.badenochandclark.com	Paris	7	★★★★★	✓											11-50
Batenborch International	www.batenborch.com	Clichy	1	★★★★★				✓			✓	✓			✓	-
Beyond Associés	www.beyond-associes.com	Paris	1	★★★★★				✓		✓	✓	✓	✓			11-50
Blue Search Conseil	www.blue-search.com	Paris	1	★★★★★	✓											11-50
Boyden France	www.boyden.com	Paris	1	★★★★★	✓											11-50
CDG Conseil	www.cdgconseil.fr	Paris	2	★★★★★											✓	11-50
Chantal Baudron	www.chantalbaudron.fr	Paris	1	★★★★★							✓	✓			✓	1-10
Crédey & Associés	www.credey.com	Paris	1	★★★★★		✓							✓			1-10
Critère	www.critere.com	Paris	1	★★★★★							✓	✓	✓			1-10
Digital Jobs	www.digitaljobs.fr	Paris	1	★★★★★		✓						✓				1-10
Egon Zehnder	www.egonzehnder.com	Paris	2	★★★★★	✓											11-50
EHC	www.ehc.fr	Rueil Malmaison	1	★★★★★		✓	✓				✓		✓		✓	11-50
Eiger International	www.eiger-ls.com	Paris	1	★★★★★	✓											1-10
EMA Partners International	www.ema-partners.com	Paris	1	★★★★★	✓											101-500
Eric Salmon & Partners	www.ericssalmon.com	Paris	1	★★★★★	✓											11-50
Eurosearch & Associés	www.eurosearch-associes.com	Paris	1	★★★★★				✓		✓	✓	✓			✓	11-50
Experis France	www.experis-france.fr	Paris	7	★★★★★	✓											101-500
Fil by Adameo	www.adameo.com	La Tour-du-Pin	3	★★★★★			✓	✓			✓	✓				-
Fitch Bennett Partners	www.fitchbennettpartners.com	Paris	1	★★★★★		✓		✓		✓	✓	✓				1-10
Giudicelli International	www.giudicelli-international.net	Paris	1	★★★★★	✓											1-10
Grant Alexander	www.grantalexander.com	Paris	5	★★★★★	✓											11-50
Hausmann Executive Search	www.hausmann-es.com	Paris	1	★★★★★						✓	✓	✓				11-50
Hays	www.hays.fr	Paris	20	★★★★★	✓											-
Heidrick & Struggles	www.heidrick.com	Paris	1	★★★★★	✓											11-50
Horton International	www.hortoninternational.com	Paris	1	★★★★★						✓	✓	✓			✓	1-10
Jouve & Associés	www.jouve-associes.fr	Paris	1	★★★★★				✓		✓	✓	✓				11-50
Kienbaum	www.kienbaum.com	Paris	1	★★★★★	✓											1-10
Korn Ferry	www.kornferry.com	Paris	3	★★★★★	✓											11-50
Laurence Simons	www.laurencesimons.com	Paris	1	★★★★★	✓											1-10
Leaders Trust	www.leaderstrust.com	Paris	1	★★★★★	✓											1-10
Lincoln	www.lincoln-group.com	Paris	3	★★★★★	✓											-
Livingstone RH	www.livingstone-rh.fr	Paris	1	★★★★★				✓		✓	✓				✓	1-10
Mac Anders Paris	www.macanders.fr	Paris	3	★★★★★	✓											11-50
Maesina International Search	www.maesina.com	Neuilly-sur-Seine	1	★★★★★							✓	✓				1-10
Menway	www.menway.com	Metz	70	★★★★★	✓											-
Mercuri Urval	www.mercuriurval.com	Paris	2	★★★★★	✓											1-10
Morgan Philips Hudson Executive Search	www.hudson.fr	Paris	4	★★★★★	✓											-
N+1 Executive	www.nplus1executive.fr	Paris	1	★★★★★	✓											1-10
NESS - New Executive Search Solution	www.ness-recrutement.com	Paris	1	★★★★★						✓		✓				-
Ogders Berndtson	www.odgersberndtson.com	Paris	1	★★★★★	✓											11-50



Est-ce la génération X,
Y ou Z ?
echo.st/m332210

INTERVIEW

GABRIELLA LAURETTI PATRONNE DE L'EXECUTIVE SEARCH CHEZ KORN FERRY FRANCE

« Le recrutement d'un talent n'est pas une simple transaction »

Cabinet de recrutement incontournable et traditionnellement plutôt spécialisé sur les profils de dirigeants, Korn Ferry a récemment connu de grandes évolutions. Aujourd'hui, la moitié de son chiffre d'affaires n'est plus lié à la chasse de têtes, mais à une activité de conseil aux entreprises. Explications avec Gabriella Lauretti, à la tête de l'Executive Search chez Korn Ferry France.

Propos recueillis par
Léa Surugue

L'activité de Korn Ferry ne se limite plus à la seule chasse de têtes. Pourquoi ce positionnement ?

Ce changement est important car il nous permet de sortir du cadre assez limité de la chasse de têtes traditionnelle, qui reste malgré tout fondée sur une relation très « transactionnelle ». Ici, nous avons toute une expertise à offrir, qui va bien au-delà d'une simple transaction. Proposer des activités de conseil est une valeur ajoutée nouvelle pour nos clients, cela nous place dans une dimension beaucoup plus stratégique avec eux. Au sein de notre Institut de recherche installé aux États-Unis, nous avons réalisé de nombreux travaux pour mieux comprendre le concept de leadership, la relation entre le PDG et l'équipe de direction, les nouvelles pratiques de recrutement et les caractéristiques des leaders du futur. L'idée est d'être le plus à jour possible lorsque nous accompagnons les clients, tout au long des processus de recrutement, mais aussi pour les conseiller sur tout ce qui touche à la transformation de leurs entreprises et au facteur humain au sein de leurs équipes.

« Grâce à nos recherches, nous avons mis en place un modèle qui s'appuie sur quatre dimensions pour évaluer le potentiel d'un candidat pour un poste. »

Sur quels critères recrutez-vous vos talents destinés à occuper des postes nécessitant un fort leadership ?

L'évolution notable dans nos pratiques de recrutement est que nous évaluons désormais les candidats de manière beaucoup plus holistique. Auparavant, nous devions recruter des candidats uniquement sur leurs compétences, mais ce n'est aujourd'hui plus suffisant. Ici ce à nos recherches, nous avons mis en place un modèle qui s'appuie sur quatre dimensions pour évaluer le potentiel d'un candidat pour un poste, baptisé le modèle « KF D ». Dans un premier temps, nous nous intéressons aux caractéristiques d'un candidat, c'est-à-dire à ses traits de personnalité. Ces aspects sont assez difficiles à mesurer, et il doit y avoir une vraie réflexion pour savoir si sa personnalité est en adéquation avec le poste et la culture d'entreprise. Plus traditionnellement, nous évaluons, dans un second temps, les compétences techniques, les « hard skills » et les « soft skills » qu'une personne a acquis tout au long de sa formation et de sa vie professionnelle. Parallèlement, nous nous penchons sur les « moteurs » d'un candidat, autrement dit sur ce qui va le motiver, sur ses appétences pour un poste particulier. Enfin, nous regardons, bien sûr, ses expériences professionnelles. Prendre en compte tous ces aspects est crucial, car nous savons désormais que 70 % des échecs de recrutement ne sont

pas liés à l'incompétence d'un manager ou le manque de compétences d'un employé, mais à un mauvais « fit » entre le candidat et son équipe ou avec la culture de l'entreprise.

« Travailler sur l'inclusion structurelle et managériale des profils divers est essentiel, sinon ils risquent de partir rapidement après avoir été recrutés. »

Comment se prépare-t-on à réussir dans un monde toujours plus instable ?

Dans tout recrutement, nous cherchons à adopter une démarche « future ready ». Pour le dire simplement, on nous demandait de recruter des clones, mais ce n'est plus le cas. Nous avons maintenant plutôt un double impératif : celui de la performance mais aussi de la transformation. Il faut qu'un « top executive » recruté pour remplacer un autre puisse assurer la performance à court terme de l'équipe qu'il dirige, mais aussi qu'il puisse transformer le business à long terme. En ce sens, nous ne recrutons plus en ayant simplement en tête le présent, nous recherchons des candidats qui vont faire évoluer l'entreprise dans le futur. Leurs compétences techniques seront nécessaires, mais certains traits de caractère seront aussi très importants. C'est le cas notamment de leur capacité à anticiper, à motiver les équipes, à accélérer le changement dans l'entreprise et à travailler dans une dynamique fondée sur la confiance.

Comment accroître la diversité des profils destinés à occuper des postes clés dans l'entreprise ?

Le sujet de la diversité n'est pas nouveau pour les cabinets de recrutement. Il existe depuis plusieurs années, surtout quand on parle de diversité femme-homme. Chez Korn Ferry, il nous est souvent demandé de donner des indicateurs aux clients pour suivre le nombre de femmes identifiées et présentées pour chaque recrutement, le nombre de femmes présentes dans le panel de recrutement chez nos clients, ainsi que le pourcentage de femmes finalement recrutées, par exemple. Mais nous pensons que, au-delà de ces chiffres, il est surtout important de former nos clients à détecter leurs biais cognitifs, afin de les éviter lorsqu'ils recrutent des individus. Il faut aussi souligner que lorsque l'on recrute uniquement en ayant en tête une exigence de diversité, les échecs peuvent être importants. Il faut aussi faire en sorte que l'environnement de travail dans lequel ces « profils divers » vont se retrouver soit inclusif. Travailler sur l'inclusion structurelle et managériale de ces personnes est essentiel, sinon elles risquent de partir rapidement après avoir été recrutées.

Les nouvelles technologies contribuent-elles à renouveler vos pratiques de recrutement ?

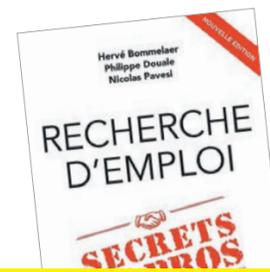
L'intelligence artificielle et les nouvelles technologies permettent d'aller plus vite pour « sourcer » et identifier les candidats,



Son credo

Penser une stratégie globale d'acquisition des talents est primordial, car le recrutement est un accompagnement.

même si c'est moins vrai dans le domaine de l'executive search. Il est vrai que nous devons aujourd'hui être plus agiles avec les bases de données dont nous disposons, avec LinkedIn notamment. Au-delà de l'usage des technologies, ce qui fait la différence dans le recrutement d'une personne, c'est avant tout le fait d'avoir pensé une stratégie d'acquisition des talents dans sa globalité, et de considérer le recrutement non pas comme une simple transaction mais comme un véritable accompagnement des entreprises. ■



LU POUR VOUS

Les 4 idées à retenir de la recherche d'emploi

Le temps des offres d'emplois dans la presse et de la réponse aux annonces par courrier postal est révolu. Seuls les candidats aptes à professionnaliser leur démarche de recherche décrochent les bons jobs.

1 Se rendre visible

La plupart des postes de cadres supérieurs ou dirigeants ne font jamais l'objet d'une quelconque communication. Ils sont pourvus par le bouche-à-oreille et la recommandation. In fine, par le réseau. Vous devez être présent sur LinkedIn. Veillez à ce que votre photo corresponde à votre environnement professionnel cible. Rédigez un résumé de votre parcours et introduisez des mots-clés. Soignez le titre de vos expériences, lancez une discussion. Le partage de l'information est une valeur intrinsèque de l'ADN de Twitter, qui vous permet aussi de travailler votre personal branding. Il s'agit de se marketer. Le nec plus ultra consiste à créer et à faire vivre votre blog.

2 Multicanal

Vos chances de dénicher un poste intéressant sur un site d'annonces deviennent faibles. Les jobboards, eux, sont alimentés par des entreprises et des cabinets de recrutement. Une campagne de recherche efficace doit être multicanale. Il est recommandé de s'inscrire dans plusieurs candidatures. Pensez à réactualiser régulièrement votre compte.

3 Les chasseurs de têtes

Rien n'est innocent dans les entretiens. Personnalisez votre discours. Si vous téléphonez au standard d'un cabinet et qu'il fait barrage, attendez 19 heures et composez le numéro du standard en modifiant les derniers chiffres. Vous tombez peut-être sur un autre consultant qui vous passera le bon interlocuteur. N'hésitez pas à demander son feedback à chaud au recruteur.

4 Entretien d'embauche

Prenez le temps de vous préparer. Bien sûr, renseignez-vous sur l'entreprise recruteuse. Répétez votre présentation personnelle, aussi appelée « pitch ». Le premier contact dans une relation est souvent déterminant pour la suite. Attention aux communications non verbales, qui donnent des indications immédiates ! Aujourd'hui, ce ne sont pas les candidats les plus compétents qui décrochent les meilleurs jobs mais ceux qui professionnalisent le mieux leur recherche d'emploi. Ne dénigrez jamais votre ancien patron, ne vous dévalorisez pas. Bonne route !
D Régine Turmeau

« Et caute ti ue aut avai »,
pu li aux éditio s Inte éditio s
Bru o Le e v e



Palmarès 2020 des meilleurs cabinets de recrutement EXECUTIVE SEARCH

Informations générales					Secteurs d'activités*										Nombre de consultants en France*	
Entreprise	Site Web	Siège social en France*	Nombre de sites en France*	Score	Généraliste avec 6 secteurs différents ou plus	Conseil et ingénierie	Transport et logistique	Industrie, automobile	Secteur Public	Banque et services financiers	Distribution, commerce	Informatique, technologie	Énergie et environnement	Chimie		Santé
Pact & Partners International	www.pactandpartners.com	Paris	1	★★★★★								✓			✓	11-50
Page Executive	www.pageexecutive.com	Neuilly-sur-Seine	1	★★★★★	✓											1-10
Perfhomme	www.perfhomme.com	Clermont-Ferrand	20	★★★★★		✓	✓	✓		✓		✓				1-10
Profil Partenaire	www.profilpartenaire.fr	Boulogne-Billancourt	1	★★★★★		✓	✓	✓		✓	✓					1-10
Progress	www.progress-associés.com	Paris	1	★★★★★	✓											1-10
Quadra Consultants	www.quadra-consultants.com	Paris	2	★★★★				✓	✓						✓	1-10
RCR Recherche Conseil Recrutement	www.rcrexecutive.com	Paris	1	★★★★★						✓	✓					1-10
Robert Half	www.roberthalf.fr	Courbevoie	6	★★★★★						✓		✓				-
Russell Reynolds Associates	www.russellreynolds.com	Paris	1	★★★★★	✓											11-50
Sapiance RH	www.sapiancerh.com	Paris	1	★★★★★	✓											-
Sirca Executive Search	www.sirca.fr	Paris	1	★★★★★	✓											1-10
Spencer Stuart	www.spencerstuart.com	Paris	1	★★★★★	✓											11-50
Stanton Chase	www.stantonchase.com	Paris	2	★★★★	✓											1-10
Stanton Wallace	www.stanton-wallace.com	Paris	1	★★★★	✓											11-50
Sterling International	www.sterling-conseil.com	Paris	1	★★★★						✓	✓					1-10
The Beaumont Group	www.beaumontgroup.com	Paris	1	★★★★								✓				1-10
Theodore Search	www.theodore-search.com	Rennes	2	★★★★★		✓	✓	✓			✓	✓				1-10
Tillerman Executive Search	www.tillerman.fr	Paris	1	★★★★		✓		✓		✓	✓	✓				1-10
Tovalea	www.tovalea.com	Paris	1	★★★★												1-10
Transearch International	www.transearch.com	Paris	2	★★★★★	✓											1-10
Vauban Executive Search	www.vauban-recrutement.fr	Paris	1	★★★★★		✓				✓						11-50
Vendôme Associés	www.vendome-associés.com	Paris	1	★★★★★		✓		✓		✓						11-50
Vidal Associates	www.vidal-associés.com	Neuilly-sur-Seine	5	★★★★★	✓											-
VMS France	www.vmsfrance.com	Paris	1	★★★★				✓		✓	✓	✓			✓	11-50



Palmarès 2020 des meilleurs cabinets de recrutement MÉTHODOLOGIE

Les Echos Executives

La liste des meilleurs cabinets et portails de recrutement dressée par Statista pour « Les Echos » comprend les cabinets et les portails qui ont obtenu les meilleurs scores lors d'une enquête menée entre le 20 mai et le 28 juin 2019. Au total, près de 6.000 personnes ont participé à l'enquête. Les participants ont été invités via le site Internet lesechos.fr et un appel de candidatures sur LinkedIn.

De plus, des salariés des cabinets de recrutement ont été invités par email à l'enquête. Enfin, un panel d'accès en ligne de tous les acteurs du recrutement a été utilisé pour compléter l'enquête. **Le palmarès récompense les meilleurs cabinets de recrutement** dans les quatre catégories suivantes :
 ● L'executive search, qui concerne les hauts dirigeants et les candidats hautement qualifiés, dont les rémunérations s'élèvent entre 120.000 et 250.000 euros brut par an ;

● Le high-end executive search, qui cible les cadres dirigeants avec un salaire annuel brut supérieur à 250.000 euros et de membres du conseil de surveillance.
 ● Les managers et spécialistes aux rémunérations brutes annuelles inférieures à 120.000 euros ;
 ● Le travail temporaire ;
 Le palmarès comprend également un classement des meilleurs portails d'emploi en ligne en France. **Pour figurer dans le palmarès**, les

entreprises citées ont dû obtenir une note de la part des clients qui était supérieure à la moyenne. Pour les cabinets, les participants ont évalué la qualité des services, la communication, le rapport qualité-prix, la rapidité d'exécution de la mission ainsi que la qualité et la sélection des candidats ou des emplois proposés. Les portails ont été évalués sur le design et la structure du site web ainsi que sur le nombre et la qualité des résultats de la recherche (offre d'emploi et candidats).

En plus des évaluations des clients, le score total inclut l'évaluation de la notoriété de la marque de l'entreprise auprès des clients existants et potentiels, l'évaluation de l'expérience personnelle des clients et les recommandations des cabinets de recrutement. Pour les portails, les critères suivants ont été évalués pour déterminer les lauréats : la notoriété du portail, l'expérience client personnelle et les recommandations des utilisateurs.

Résultat



Toutes les listes sont classées par ordre alphabétique. Les entreprises figurant dans le palmarès sont réparties en deux catégories : les cabinets ayant un très bon score « ★★★★★ » c'est-à-dire supérieur à la moyenne et les cabinets ayant un excellent score « ★★★★★ », c'est-à-dire très largement supérieur à la moyenne. Quant aux portails recensés, ils ont obtenu les deux mentions : « souvent recommandé » (★★★★) et « très souvent recommandé » (★★★★★).



Réussir ensemble

La puissance du digital alliée
à 120 agences de proximité

MISTERTEMP' GROUP, LEADER DE L'INTERIM DIGITAL

10 ans d'expertise à votre service, 5 160 entreprises clientes et 512 634 candidats sélectionnés par nos soins. Notre mission chaque jour : digitaliser sans déshumaniser, disrupter sans précariser pour vous faire vivre une nouvelle expérience de l'intérim.

En savoir plus sur nos services

mistertemp-group.com



Rencontrez nos équipes
Tél. : 01 88 40 07 44



À Paris, Lyon, Bordeaux et
dans 104 villes en France

mistertemp'
group


mistertemp'


aquila


VITALIS
MEDICAL


Lynx®

Palmarès 2020 des meilleurs cabinets de recrutement HIGH-END EXECUTIVE SEARCH

Informations générales					Secteurs d'activités*							Nombre de consultants en France*				
Entreprise	Site Web	Siège social en France*	Nombre de sites en France*	Score	Généraliste avec 6 secteurs différents ou plus	Conseil et ingénierie	Transport et logistique	Industrie, automobile	Secteur Public	Banque et services financiers	Distribution, commerce		Informatique, technologie	Énergie et environnement	Chimie	Santé
Boyden France	www.boyden.com	Paris	1	★★★★★	✓											11-50
Egon Zehnder	www.egonzehnder.com	Paris	2	★★★★★	✓											11-50
Eric Salmon & Partners	www.ericssalmon.com	Paris	1	★★★★★	✓											11-50
Heidrick & Struggles	www.heidrick.com	Paris	1	★★★★★	✓											11-50
Korn Ferry	www.kornferry.com	Paris	3	★★★★★	✓											11-50
Lincoln	www.lincoln-group.com	Paris	3	★★★★★	✓											-
Page Executive	www.pageexecutive.com	Neuilly-sur-Seine	1	★★★★★	✓											1-10
Progress	www.progress-associés.com	Paris	1	★★★★★	✓											1-10
Russell Reynolds Associates	www.russellreynolds.com	Paris	1	★★★★★	✓											11-50
Spencer Stuart	www.spencerstuart.com	Paris	1	★★★★★	✓											11-50

Palmarès 2020 des meilleurs cabinets de recrutement RECRUTEMENT DE MANAGERS ET SPÉCIALISTES

Informations générales					Secteurs d'activités*							Nombre de consultants en France*				
Entreprise	Site Web	Siège social en France*	Nombre de sites en France*	Score	Généraliste avec 6 secteurs différents ou plus	Conseil et ingénierie	Transport et logistique	Industrie, automobile	Secteur Public	Banque et services financiers	Distribution, commerce		Informatique, technologie	Énergie et environnement	Chimie	Santé
1G-TRANS Consultant	www.1gtrans.com	Paris	1	★★★★★			✓				✓					-
2M Recrutement	www.2mrecrutement.com	Paris	1	★★★★★											✓	1-10
AB Carrières	www.abcarrieres.fr	Bordeaux	1	★★★★★							✓					1-10
Abaka	www.abaka.fr	Rennes	4	★★★★★	✓											1-10
ABALIUD RH	www.abaliud.fr	Orléans	1	★★★★★	✓											1-10
ABC For Value	www.abc-forvalue.net	Boulogne-Billancourt	5	★★★★★		✓					✓				✓	1-10
Ad Hominem International	www.ad-hominem.com	Neuilly-sur-Seine	1	★★★★★		✓				✓		✓				11-50
Adecco France	www.adecco.fr	Lyon	900	★★★★★	✓											> 1000
Adecco Medical	www.adecco.fr/medical	Lyon	95	★★★★★											✓	101-500
Adenine Conseil RH	www.adenine-rh.com	Nantes	2	★★★★★		✓	✓	✓		✓	✓					11-50
Adéquat Intérim & Recrutement	www.lejobadequat.com	Lyon	260	★★★★★	✓											> 1000
ADH Conseil	www.adh.fr	Villers-lès-Nancy	5	★★★★★			✓			✓	✓	✓				11-50
AJ Conseil	www.ajconseil.fr	Paris	1	★★★★★							✓					1-10
Alexander Hughes	www.alexanderhughes.com	Paris	2	★★★★★	✓											11-50
Altaide	www.altaide.com	Paris	2	★★★★★		✓				✓		✓				1-10
Andrew Staffing Ltd	www.andrew-staffing.com	Paris	1	★★★★★							✓					11-50
Aravati	www.aravati.fr	Paris	1	★★★★★							✓	✓				1-10
Audigny Consulting	www.audigny.net	Paris	1	★★★★★				✓								1-10
Batenborch International	www.batenborch.com	Clichy	1	★★★★★				✓			✓	✓			✓	-
Blue Search Conseil	www.blue-search.com	Paris	1	★★★★★	✓											11-50
CCLD Recrutement	www.cclld.com	Lyon	7	★★★★★	✓											11-50



INTERVIEW FLORENCE FERRATON MANAGING DIRECTOR DE RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES FRANCE

« Recruter pour prédire le potentiel du candidat »

Le recrutement de cadres dirigeants est le cœur de métier de Russell Reynolds Associates. Le cabinet doit néanmoins s'adapter à un contexte changeant, à mesure qu'évoluent les attentes des entreprises en matière de leadership. Explications de Florence Ferraton, managing director de Russell Reynolds Associates France.

Pro os ecuei lis ar
Léa Surugue

Quels ont été les changements marquants de ces dernières années dans la manière de recruter des talents de très haut niveau ?

Le contexte dans lequel ce type de candidats est désormais recruté a gagné en complexité. La transformation est au cœur de toutes les entreprises. Il est d'apporter un conseil en matière de leadership. Nous tentons de répondre à ce nouveau paradigme et à mieux armer les cadres pour qu'ils puissent diriger les entreprises de manière agile. Il y a trois ans, nous avons choisi de nous associer avec la firme Hogan, spécialiste des tests de personnalité, et nous les avons adaptés à notre population de cadres exécutifs. Le partenariat a fait évoluer notre modèle d'analyse traditionnel d'évaluation des cadres dirigeants, notamment pour que celui-ci soit plus dynamique et prédictif de potentiel.

Sur quoi se fonde aujourd'hui cette évaluation de vos candidats ?

Au départ, notre modèle s'appuyait sur des compétences issues de quatre blocs classiques : la stratégie, orientation résultats du candidat, le leadership d'équipe, et le leadership par influence. Il a depuis été enrichi avec huit paires de compétences supplémentaires, qui dans le passé pouvaient sembler contradictoires, mais dont l'analyse aujourd'hui nous permet d'appréhender plus finement le profil et potentiel des candidats évalués.

« Les tests de personnalité nous permettent d'avoir une lecture sur les qualités intrinsèques des profils que l'on recrute. »

Un exemple relatif au leadership d'équipe : nous regardons les capacités de la personne à avoir un leadership « héros », d'être un leader qui inspire et engage par sa vision, mais aussi un leadership « vulnérable », ce qui correspond plus au mode de leadership des nouvelles générations, avec un focus sur le développement des gens et la complémentarité de compétences. Les tests de personnalité nous permettent aussi d'avoir une lecture sur les qualités intrinsèques des profils que l'on recrute, leurs « déraillements » potentiels en situation de stress et les leviers de leur motivation.

Les leaders d'aujourd'hui différeront-ils fort de ceux de demain ?

Bien au-delà de la transformation des entreprises par le digital et la data, nous assistons à un changement de paradigme complet provoqué par de grands thèmes aujourd'hui en dysfonctionnement : le climat, le consumérisme, la défiance dans nos institu-

« Confiance, émotions font partie de ces nouvelles valeurs de management. »

Les entreprises prennent une responsabilité nouvelle, notamment sur les enjeux sociétaux et environnementaux et cela a un impact sur les modèles de leadership traditionnels : aller au-delà d'un individu, d'une équipe, d'enjeux de business pour élargir la mission au monde. Pour faire simple, il s'agit de passer du modèle de leadership héros que, top-down, dans le contrôle à un modèle de co-leadership où l'information circule de manière plus fluide, où la créativité et l'initiative sont favorisées et donc le droit à l'erreur, où le leader doit être un vecteur de vitalité et d'inspiration ; confiance, émotions font partie de ces nouvelles valeurs de management.

Comment assurer une bonne transition lorsqu'un nouveau PDG arrive à la tête d'une entreprise ?

Toutes les études montrent que sous-estimer cette phase de transition est une cause majeure d'échec. C'est une période risquée, durant laquelle le style de leadership de la personne peut entrer en collision avec la culture de l'entreprise. En amont, nous pensons qu'il est important de faire une préparation avec toutes les parties prenantes (le conseil d'administration, les personnes clés dans la structure ou à l'extérieur). Ensuite, nous proposons un accompagnement au nouveau PDG, qui doit s'effectuer sur six à douze mois. Pendant cette période, nous tentons de donner les clés de compréhension de la culture et des modes de communication dans l'entreprise. Les piliers de notre accompagnement sont l'identification des problèmes et des challenges de l'entreprise, ainsi que la clarification des attentes des parties prenantes. Là encore, nous proposons à la fois les conseils d'un de nos consultants spécialistes du marché et de l'entreprise concernée et d'un coach en leadership pour que cette transition se passe au mieux. ■



Son credo
Du conseil pour aider les leaders à diriger de manière agile.



aravati REMERCIE SON ÉQUIPE, SES CANDIDATS, ET SES CLIENTS POUR SES 5 ÉTOILES

À propos d'ARAVATI
FILIALE DE TEAMINSIDE GROUP
www.aravati.com

Aravati est le seul acteur du marché à proposer aux entreprises, depuis 15 ans, des solutions sur-mesure, ajustées à leurs enjeux sur le digital.

- CABINET DE CHASSE SPÉCIALISÉ EN TALENTS DIGITAUX
- DÉLÉGATION D'EXPERTS DIGITAUX EN IMMERSION CHEZ NOS CLIENTS
- CONSEIL EN TRANSFORMATION DIGITALE
- MANAGEMENT DE TRANSITION OPÉRÉ PAR DES DIRIGEANTS DIGITAUX



Palmarès 2020 des meilleurs cabinets de recrutement RECRUTEMENT DE MANAGERS ET SPÉCIALISTES

Entreprise	Site Web	Siège social en France*	Nombre de sites en France*	Score	Généraliste avec 6 secteurs différents ou plus	Secteurs d'activités*										Nombre de consultants en France*	
						Conseil et ingénierie	Transport et logistique	Industrie, automobile	Secteur Public	Banque et services financiers	Distribution, commerce	Informatique, technologie	Énergie et environnement	Chimie	Santé		
CDG Conseil	www.cdgconseil.fr	Paris	2	★★★★★												✓	11-50
Chantal Baudron	www.chantalbaudron.fr	Paris	1	★★★★★								✓	✓			✓	1-10
Clémentine	www.clementine.jobs	Paris	1	★★★★★										✓			1-10
Co-Efficience	www.co-efficienceconseil.com	Lyon	2	★★★★★				✓				✓	✓				11-50
Concerto RH	www.concerto-rh.fr	Saint-Chamond	2	★★★★★	✓												1-10
CRIT	www.crit-job.com	Paris	360	★★★★★	✓												> 1000
Dark&Noam	www.darkandnoam.fr	Paris	3	★★★★★				✓	✓			✓	✓				11-50
De Graët Consulting	www.degraet.fr	Nantes	10	★★★★★	✓												11-50
Evereden Search	www.everedensearch.fr	Paris	1	★★★★★					✓					✓			1-10
Exolys	www.exolys.com	Paris	1	★★★★★	✓												1-10
Expectra	www.expectra.fr	Saint-Denis	216	★★★★★	✓												101-500
Experis France	www.experis-france.fr	Paris	7	★★★★★	✓												101-500
FAB Group	www.fab-group.fr	Paris	5	★★★★★								✓		✓			11-50
Fed Business	www.fedbusiness.fr	Paris	6	★★★★★				✓		✓			✓	✓			101-500
Fed Finance	www.fedfinance.fr	Paris	13	★★★★★				✓				✓					51-100
Fed Légal	www.fedlegal.fr	Paris	1	★★★★★				✓									1-10
Fil by Adameo	www.adameo.com	La Tour-du-Pin	3	★★★★★					✓				✓				-
Florian Mantione Institut	www.florianmantione.com	Montpellier	15	★★★★★	✓												11-50
Forstaff	www.forstaff.fr	Rennes	6	★★★★★						✓			✓	✓			11-50
FSC François Sanchez Consultants Exec.	www.fsc-executive-search.com	Paris	1	★★★★★				✓	✓	✓		✓				✓	11-50
FYTE	fr.fyte.com	Neuilly-sur-Seine	2	★★★★★	✓												-
Global Mind Search	www.global-mind-search.com	Strasbourg	2	★★★★★	✓												1-10
Grant Alexander	www.grantalexander.com	Paris	5	★★★★★	✓												11-50
Groupe Fed	www.groupefed.fr	Paris	13	★★★★★	✓												101-500
Groupe Upward	www.groupe-upward.fr	Paris	1	★★★★★	✓			✓				✓		✓			11-50
Hays	www.hays.fr	Paris	20	★★★★★	✓												-
Horea Conseil	www.horeaconseil.com	Poitiers	13	★★★★★				✓		✓		✓				✓	11-50
Human Wealth	www.humanwealth.fr	Neuilly-sur-Seine	2	★★★★★					✓	✓		✓	✓	✓			1-10
ImpactUp	www.impactup.com	Paris	5	★★★★★								✓					1-10
Job Link	www.joblink.fr	Marseille	11	★★★★★	✓												11-50
Job4	www.job4.fr	Paris	1	★★★★★									✓				1-10
Jobberry	www.jobberry.com	Paris	1	★★★★★	✓												1-10
Kelly Services	www.kellyservices.fr	La Défense	> 60	★★★★★	✓												> 1000
Kenseo Ressources Humaines	www.kenseo.fr	Lyon	2	★★★★★	✓												11-50
Keyman	www.keyman.fr	Marcq-En-Baroeul	4	★★★★★	✓												11-50
Korn Ferry Professional Search	www.kornferry.com	Paris	3	★★★★★	✓												1-10
Labeille Conseil	www.labeille-conseil.fr	Paris	1	★★★★★	✓												1-10
Livingstone RH	www.livingstone-rh.fr	Paris	1	★★★★★					✓			✓	✓			✓	1-10
Lynx RH	www.lynx-rh.com	Paris	24	★★★★★	✓												101-500
Mac Anders Paris	www.macanders.fr	Paris	3	★★★★★	✓												11-50



OUTILS

L'évaluation des candidats se sophistique

Lorsqu'il s'agit de recruter un cadre dirigeant ou un membre de comité exécutif, les tests psychométriques deviennent des modèles complexes, dont les résultats sont destinés à creuser la présence de telle ou telle compétence comportementale, en entretien.

Les cabinets d'executive search rivalisent de matrices et de modèles pour analyser les paramètres comportementaux d'un candidat. Selon les travaux de Korn Ferry, plus de 70 % des échecs de recrutement sont dus à des problèmes de culture, de style de leadership ou à des erreurs de communication. Avec les tests psychométriques classiques de type MBTI, le secteur a longtemps disposé d'outils « sur l'étagère », mais depuis plusieurs années les acteurs élaborent des outils ad hoc. Aux avant-postes, Korn Ferry a commencé par mesurer les quatre dimensions du leadership, puis Heidrick & Struggles s'est lancé dans l'étude de la combinatoire du potentiel passé, présent et futur du candidat. Et aujourd'hui, Hayden finalise un questionnaire qui sera à la base d'un nouveau modèle de leadership. « Il y a tant d'informations que nous avons besoin de réaffirmer les compétences techniques avec les soft skills », explique Frédérique Deriquehem, associée chez Progress. Son cabinet a, lui, réfléchi à « un modèle à dix clefs » qui s'articule autour de l'intelligence émotionnelle, de la capacité d'empowerment, de l'attitude face à l'innovation et au changement, et à la vision. « Nous sommes par ailleurs très attachés à la qualité de la relation et que le candidat développe une relation positive avec le futur », précise la consultante.

Vingt et une dimensions

Pour le recrutement des cadres dirigeants et des membres de comité exécutif, Progress dispose d'une grille spécifique, un questionnaire de personnalité qui permet de rendre compte des préférences et des perceptions professionnelles du candidat. À la clef, 70 trios de phrases à classer, pour l'aspirant, et 21 dimensions à évaluer pour le recruteur.

Il s'agit, par exemple, mais pas seulement, de définir le style de leadership du premier, en évaluant sa recherche d'ascendant sur les autres, sa capacité à déléguer, sa capacité à prendre des décisions et à entraîner. L'entretien de restitution permettra au consultant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses faites sur la base du profil obtenu ; au candidat, de s'expliquer et d'explorer son profil, à partir de la « photographie » de ses compétences comportementales au travail qui lui est présentée.

Test de complémentarité

L'essor de tous ces sujets a conduit Lincoln à racheter en 2011 un cabinet spécialiste de l'assessment, dont l'un des fondateurs est aujourd'hui chargé de la recherche et du développement en la matière. La société dispose d'outils de plusieurs niveaux, allant du questionnaire en ligne, qui dresse le profil comportemental d'un cadre et est destiné à enrichir son évaluation par le biais d'un entretien, à une nouvelle solution développée pour évaluer son potentiel de transformation et sa capacité à impulser le changement. Au demeurant, pour Gwenaél Perrot, directeur général de Lincoln, « ce n'est pas tant les résultats qui importent que le processus par lequel ils sont obtenus ». L'outil qui arrive en ce moment chez Boyden n'est pas un test qui se limite au postulant en lice. Il permet d'évaluer ce dernier au regard des personnes en présence. Valable dans le cadre de l'évaluation d'un comité exécutif, d'un comité de direction ou d'un conseil d'administration, il peut aussi désormais être proposé dans le cadre d'un recrutement, par exemple de directeur ou de patron. « Le test de complémentarité », préfère Caroline Oulié. D.V.La



Selon Korn Ferry, plus de 70 % des échecs de recrutement sont dus à des problèmes de culture, de style de leadership ou à des erreurs de communication. Photo Shutterstock

PRATIQUE

Quatre conseils pour mieux recruter sur LinkedIn

Au démarchage de masse, le recruteur doit préférer une prise de contact ciblée et personnalisée auprès de candidats déjà sélectionnés.

En quelques années, les pratiques et le regard porté sur LinkedIn ont, à en croire les experts, substantiellement évolué. « Au début le réseau social a pu être perçu comme un espace naturel et le choix de tes messages mais nous le voyons aujourd'hui comme un outil que nous sollicitons », explique Mustapha Bouterid, responsable du pôle sourcing de PwC. Et Pierre-Livier Jouanny, CE de Untool d'abandonner : « Les recrutements se voient désormais mesurés à la performance sociale et ne font pas partie de la stratégie de recrutement à long terme ». Tour d'horizon de celles qui permettent aux entreprises de mieux recruter sur LinkedIn.

1 Définir ses besoins

L'idée peut sembler basique, mais elle est essentielle. Face à l'océan de profils offerts par LinkedIn, le recruteur doit veiller à bien identifier ses besoins pour ne pas se perdre dans des recherches infructueuses ou inadéquates. « Beaucoup de personnes ont tendance à vouloir recruter quelqu'un qui ressemble à ce qu'ils ont déjà eu », souligne Marie-Aude Tran. « Tour d'horizon de celles qui permettent aux entreprises de mieux recruter sur LinkedIn. »

2 Cibler sa recherche

Pour ne pas se transformer en spam, les sollicitations doivent être envoyées à un nombre restreint de candidats. « Tout le jeu est de trouver l'offre et de la proposer », souligne Pierre-Livier Jouanny. Le recruteur pourra alors utiliser un filtre géographique et des mots-clés, fondés sur les compétences recherchées, voire sur la formation si elle est fondamentale pour le poste à pourvoir. Une fois le profil trouvé, il ne faut pas s'arrêter aux simples apparences. « Il faut parfois aller au-delà de ce qui est écrit, mais dans tous les cas il ne faut jamais oublier de vérifier que le candidat est bien celui que vous recherchez », affirme le CE de Untool.

3 Personnaliser ses échanges

Les messages copiés-collés sans adresse particulière sont à bannir, au risque de récolter l'indifférence, voire l'agacement, des candidats ciblés. « Les recrutements doivent être personnalisés et les messages doivent être adaptés à la personne », souligne Marie-Aude Tran. « Les recrutements doivent être personnalisés et les messages doivent être adaptés à la personne », poursuit Pierre-Livier Jouanny.

4 Passer rapidement du virtuel au réel

Une fois la réponse du candidat obtenue, au prix, si besoin, d'une relance plus payante qu'on ne le croit, le recruteur ne doit pas s'éterniser sur LinkedIn et passer très rapidement du virtuel au réel. « Il faut limiter le temps de latence et privilégier le passage du virtuel au réel », affirme Marie-Aude Tran. Un système qui n'a pas permis au cabinet d'augmenter le nombre de candidatures reçues, mais d'améliorer, et c'est déjà beaucoup, leur qualité. ■

TENDANCE

Et si vous passiez au recrutement collaboratif ?

Depuis un an, le cabinet Valeurs & Valeur a mis au point un processus de recrutement où le traditionnel entretien d'embauche laisse place à une journée d'activités conçue sur mesure.

Vin en Bouue
v ou uet lesechos.fr

Che Valeurs & Valeur, le passage au recrutement collaboratif est né d'une frustration. « Lors de nos entretiens, nous recevions de nombreuses candidatures qui ne nous postulaient pas et nous nous sommes tournés vers la consultante Marie-Aude Tran. Au bout d'un moment, nous nous sommes rendus compte que nous ne pouvions pas recruter de cette manière et que nous devions trouver une autre solution. Nous avons donc décidé de créer un processus de recrutement collaboratif qui permettrait aux candidats de découvrir l'entreprise et de nous présenter leur candidature de manière plus naturelle et plus engageante. » Pour surmonter ces obstacles, le cabinet lillois a alors décidé de changer son fusil d'épaule. Mis en place depuis un an, le principe du recrutement collaboratif repose, d'abord, sur une équipe projet formée

au sein de l'entreprise recruteuse. Au nombre de quatre ou cinq, ces recruteurs, venus de préférence d'horizons différents, définissent les caractéristiques du poste à pourvoir, mais aussi les critères clefs qui constituent l'AD de leur société. En fonction de ces éléments, Valeurs & Valeur retient une « short list » de cinq à huit candidats à présenter à l'entreprise. Jusqu'ici, rien de nouveau sous le soleil, sauf qu'au lieu d'organiser de simples et traditionnels entretiens d'embauche, c'est toute une journée de recrutement à laquelle l'ensemble des candidats est convié.

Morpion vivant

Conçue sur mesure, elle se compose de différentes activités, imaginées et sélectionnées selon l'AD et les valeurs de l'entreprise. Pour les besoins d'une société sportive, a été mis sur pied un jeu de morpion vivant afin d'analyser l'attitude des candidats en situation de stress ; quand une entreprise créative s'est adonnée à un atelier de modélisation, les candidats ont pu matérialiser leur vision du monde et du futur. « Nous avons aussi organisé des ateliers de co-création

et de la stratégie à cinq ans », ajoute Marie-Aude Tran. Sous le regard des participants, les candidats ont pu partager leurs idées et leurs expériences, et découvrir les valeurs de l'entreprise et les attentes de l'équipe projet et révéler leur capacité à adopter un rôle et à travailler avec les autres. Au terme de la journée, rythmée par une série d'activités d'une vingtaine de minutes en moyenne, la décision de recrutement est prise en concertation avec l'équipe projet. « Les deux collaborateurs de Valeurs & Valeur présents ont talonné les candidats : le premier est un candidat qui a joué un rôle clé et a été sélectionné, le second est un candidat qui a joué un rôle moins clé et n'a pas été sélectionné », précise la consultante.

Intégration plus facile

Du grand groupe de la région Hauts-de-France à la start-up locale, Valeurs & Valeur a déjà attiré des entreprises très différentes, de la plus traditionnelle à la plus innovante, pour recruter un spécialiste des ressources humaines, un busi-

ness developer, le membre d'un comité de direction d'une société de 1.500 personnes et même le directeur général d'une PME de 150 salariés. « À chaque fois, ces recrutements se déroulent de la même manière », souligne Marie-Aude Tran. Après un an de mise à l'épreuve, le recrutement collaboratif offre, à en croire la consultante, de multiples avantages : une intégration plus facile du nouvel arrivant grâce aux membres de l'équipe projet, devenus ses ambassadeurs internes ; une sécurisation du recrutement du comité de l'entreprise ; un outil de fidélisation des salariés, associés au choix de leur prochain collègue ; et un moindre effet décevant de part et d'autre, car « tout se déroulant de manière plus naturelle et plus engageante », affirme Marie-Aude Tran. Un système qui n'a pas permis au cabinet d'augmenter le nombre de candidatures reçues, mais d'améliorer, et c'est déjà beaucoup, leur qualité. ■





Palmarès 2020 des meilleurs cabinets de recrutement RECRUTEMENT DE MANAGERS ET SPÉCIALISTES

Informations générales					Secteurs d'activités*								Nombre de consultants en France*			
Entreprise	Site Web	Siège social en France*	Nombre de sites en France*	Score	Généraliste avec 6 secteurs différents ou plus	Conseil et ingénierie	Transport et logistique	Industrie, automobile	Secteur Public	Banque et services financiers	Distribution, commerce	Informatique, technologie		Énergie et environnement	Chimie	Santé
Maesina International Search	www.maesina.com	Neuilly-sur-Seine	1	★★★★★							✓	✓				1-10
Manageria	www.manageria.fr	Paris	2	★★★★★							✓	✓	✓		✓	1-10
Managing	www.managing.fr	Strasbourg	4	★★★★★	✓											11-50
Manpower France	www.manpower.fr	Nanterre	700	★★★★★	✓											> 1000
Menway	www.menway.com	Metz	70	★★★★★	✓											-
Mercuri Urval	www.mercuriurval.com	Paris	2	★★★★★	✓											1-10
Michael Page	www.michaelpage.fr	Neuilly-sur-Seine	10	★★★★★	✓											101-500
Morgan Philips Hudson Executive Search	www.hudson.fr	Paris	4	★★★★★	✓											-
Multicibles	www.multicibles.fr	Poitiers	3	★★★★★	✓											11-50
OpenSourcing	www.opensourcing.com	Paris	2	★★★★★	✓											11-50
Page Personnel	www.pagepersonnel.fr	Neuilly-sur-Seine	19	★★★★★	✓											-
Perfhomme	www.perfhomme.com	Clermont-Ferrand	20	★★★★★	✓											11-50
Persuaders Recrutement	www.persuadersrh.com	Paris	3	★★★★★	✓											1-10
Proevolution	www.proevolution.pro	Didenheim	7	★★★★★		✓		✓			✓	✓			✓	1-10
Profil Partenaire	www.profilpartenaire.fr	Boulogne-Billancourt	1	★★★★★		✓	✓	✓		✓	✓					1-10
Randstad	www.randstad.fr	Saint-Denis	401	★★★★★			✓	✓		✓	✓					> 1000
RCR Recherche Conseil Recrutement	www.rcrexecutive.com	Paris	1	★★★★★						✓	✓					1-10
RCV Conseil	www.rcv-conseil.com	Saint-Cloud	1	★★★★★		✓		✓					✓		✓	1-10
REEMIND	www.reemind.fr	Paris	1	★★★★★								✓				1-10
RH Partners	www.rh-partners.com	Mérignac	30	★★★★★	✓											101-500
RH Performances	www.rhperformances.fr	Marcq-En-Baroeul	3	★★★★★	✓											11-50
Robert Half	www.roberthalf.fr	Courbevoie	6	★★★★★						✓		✓				-
Robert Walters	www.robertwalters.fr	Paris	4	★★★★★	✓											-
Sapiancer RH	www.sapiancerh.com	Paris	1	★★★★★	✓											-
Selescope	www.selescope.com	Paris	5	★★★★★	✓											11-50
Solantis	www.solantis.fr	Paris	2	★★★★★	✓											11-50
Spring France	www.springfrance.com	Villeurbanne	30	★★★★★	✓											101-500
Start People	www.startpeople.fr	Saint-Julien-Lès-Metz > 200		★★★★★			✓	✓			✓		✓			501-1000
Supplay	www.supplay.fr	Reims	161	★★★★★	✓											501-1000
S&you, une marque du Groupe Synergie	www.sandyou.fr	Paris	10	★★★★★	✓											35
Taste	www.tasterh.fr	Paris	1	★★★★★	✓											11-50
Taylor River	www.taylor-river.com	Paris	1	★★★★★	✓						✓	✓				1-10
Theodore Search	www.theodore-search.com	Rennes	2	★★★★★		✓	✓	✓			✓	✓				1-10
Urbanlinker	www.urbanlinker.com	Paris	2	★★★★★								✓				11-50
Vendôme Associés	www.vendome-associes.com	Paris	1	★★★★★		✓		✓		✓						11-50
Vidal Associates	www.vidal-associates.com	Neuilly-sur-Seine	5	★★★★★	✓											-
Walters People	www.walterspeople.fr	Paris	3	★★★★★	✓											-
WeSearch	www.we-search.fr	Paris	1	★★★★★		✓										1-10
William Sinclair	www.williamsinclair.com	Paris	1	★★★★★		✓				✓	✓					101-500



ANALYSE

A quoi ressemble le processus de recrutement idéal ?

Dans un marché du travail tendu, les candidats, tout comme les recruteurs, jugent le processus de recrutement de plus en plus compliqué. Chaque partie a la sensation que l'autre a le pouvoir. Voici comment rendre cette étape plus attrayante.

De phine Iwein
di ei s lesechos fr

Les entreprises et cabinets de recrutement réinventent régulièrement leurs processus de recrutement, afin de les rendre plus fluides tout en se concentrant sur l'humain. Cette démarche est vivement encouragée par les talents eux-mêmes. 70,1 % des candidats interrogés par eTeojob dans une récente étude réalisée auprès de 2.500 personnes ont déjà été déus par un recrutement. Ils ont perdu alors logiquement l'envie de postuler, et surtout, plus de la moitié parlent de cette expérience négative à leur environnement. « Les rec ute e tsreste te co et ès ve tic ux et e so t pas asse i te ac ti s », observe Sophie Roy, fondatrice du podcast « Alors, ça avance ? » o témoignent des demandeurs d'emploi.

• DES OFFRES D'EMPLOIS PRÉCISES

La plus grande source de frustration des postulants réside dans la rédaction des offres d'emploi. « Le péri èt e du poste èt it t ès affi mé, mais sous o me d'u e liste à la Préve t avec des missio s co - t adictoi es », se souvient Aude Poujade, directrice communication. D'après les personnes sondées par eTeojob, 6 ,96 % d'entre elles ne prennent pas connaissance de l'annonce si le lieu exact n'y est pas clairement précisé, 6 ,26 % si le nom de l'entreprise n'y est pas cité, et 5 ,4 % si le salaire n'y est pas indiqué. Ils attendent d'y trouver la description de la mission, le profil recherché, la rémunération, des informations sur l'entreprise et les horaires de travail. L'enquête Hello Work confirme ce ressenti : 2 % estiment les offres pas asse attractives. Un effort est clairement à fournir de la part des futurs employeurs.

• LE RECRUTEUR, UN FACILITATEUR

L'intervention des cabinets de recrutement dans le processus peut éviter de tels travers. Une fois repéré le candidat via un réseau social ± LinkedIn, la plupart du temps ou sur recommandations, ils établissent rapidement un premier contact. Les entretiens téléphoniques et physiques sont alors le bon moment pour correctement expliquer le poste. En parallèle, la majorité des candidats recherchent des informations sur l'entreprise comme l'environnement de travail. « Le co t ct di ect ou e bouche à-o èi le met e co fi nce et fo ctio ne plus vite Avec u c bi et e rec ute e t o ne peut pas tou ou s se docu e te su le t e rise par exe - ple », considère, pour sa part, Aude Poujade.

L'avantage d'un recruteur extérieur à l'entreprise ? Il peut jouer le r le d'intermédiaire, lever les blocages de la part du futur employeur et du candidat. « J'ai apprèci le rec uteu , so process et ses èthos Il avait co pris que je pouvais èt e le pro i qui reche ch it Il n'y avait pas de faux se blants la co - mu ic tio èt it flui e », atteste arc-Henri Panetier, aujourd'hui juriste dans une ETI industrielle.

• UN RECRUTEMENT RAPIDE

Attention, cependant, à ne pas faire trop durer le processus. Selon Michael Page, 43 % des managers ont déjà renoncé à un poste qui les intéressait à cause d'une procédure trop longue. Idéalement, elle ne doit pas dépasser un mois. « Ce n'est pas mal d'avoi tous les e t etie s dans u e jou née ou u e pério e de te ps asse cou te », confirme Jean, directeur business development *. « C'est agréable de pouvoi re co t e plusieu s pe so nes C'est plus re rése t ti de l'e t e rise et ce a pe met de pre dre la decisio e co - naiss nce de c use », continue-t-il. Pour autant, 60 % des candidats questionnés par Meteojob ne seraient pas prêts à passer plus de deux entretiens physiques dans la même entreprise. Le chatbot ou l'entretien vidéo se présentent comme deux solutions alternatives appréciées pour répondre



Un recruteur extérieur à l'entreprise peut jouer le rôle d'intermédiaire, lever les blocages de la part du futur employeur et du candidat. Photo Shutte stoc

à cette exigence.

• UNE RÉPONSE INDISPENSABLE

Quelle que soit la nature du recrutement, il est indispensable de donner une suite. Les recruteurs regrettent que de plus en plus de candidats disparaissent en plein milieu de la démarche. De leur c té, les talents apprécient d'avoir un retour et une explication après un entretien infructueux. « Il ne faut pas ou lie que le processus de rec ute e t peut èt e le début d'u e re atio de t a -

vai », met en évidence Sophie Roy. Aujourd'hui seuls ,9 % des candidats ont toujours re u une réponse, selon Meteojob. Une fois en poste, certains cabinets de recrutement font tout de même un service après-vente. « Il m'a rappe èt ois mois après ma prise de poste », confirme Marc- enri Panetier. Une fa on comme une autre de fidéliser le client et de garder contact avec un talent.

* Le réno a èt ch ngé pou prése ve l'ano ymat

LU POUR VOUS

4 leviers d'action pour « être authentique au travail »

F aut-il toujours être authentique au travail ? Ou bien le manque d'authenticité ne serait-il pas la seule solution possible, voire souhaitable ? La santé psychologique est liée à notre capacité à exprimer notre authenticité dans un environnement donné.

• Authentique au travail aujourd'hui

De nombreux freins existent à l'expression de son authenticité : économiques (nos désaccords risquent d'engendrer des conséquences néfastes pour notre emploi) ; organisationnels (les décisions sont de plus en plus centralisées) ; relationnelles (souvent le salarié répond à l'attente du chef). Être authentique, c'est risquer de déplaire. ous devons choisir entre deux formes d'authenticité : la spontanée et la réfléchie.

• Analyser son quotidien

Il n'est pas simple d'aligner ce que nous aimons sur ce que nous faisons. 'est pourtant un début de réponse à la problématique des risques psychosociaux. Pouvons-nous sur le long terme vivre un quotidien professionnel ne correspondant pas à nos aspirations. Lorsque notre efficacité est reconnue, les demandes se multiplient. Il arrive que le plus efficace ou le plus sérieux de l'équipe se retrouve surchargé. Parfois, il suffit de prendre un peu de recul pour être moins atteint.

• Agir sur son environnement

En groupe, la guerre de tous contre tous est évitée par la désignation d'un bouc-émissaire. Nous ne pouvons ignorer l'effet du milieu sur nous. Généralement, notre entourage nous per oit comme authentique lorsque nous inspirons confiance. Il est important de se protéger contre les comportements toxiques.

• Manager de fa on authentique

Entre l'injonction à respecter toujours plus de règles et celle d'être un manager accessible et humain, il peut y avoir un paradoxe à résoudre. Vraiment, nous ne managerons pas demain comme nous avons été nous-mêmes managés. Bien souvent, l'authenticité dans une équipe dépend du comportement du manager. Les « assessments » (évaluations comportementales) sont de plus en plus utilisées. Nous n'avons pas toujours intérêt à dévoiler nos émotions telles que nous les ressentons. Exprimer des idées à l'encontre du courant commun peut entra ner le rejet. C'est dans l'invention de notre propre style malgré un champ de contraintes que peut se concevoir l'authenticité en milieu professionnel.

« Et e authè ti ue aut avai », He vé Bo me ae , Phi i pe Dou le Nico as Pavesi (Eyro les

ACCOMPAGNEMENT

Onboarding : les cabinets veillent

Les professionnels du recrutement déploient des programmes pour tisser un fil de confiance et une compréhension mutuelle entre l'entrant et sa nouvelle entreprise.

Va érie Lan rieu
v andrieu lesechos fr

R emplacer un top manager dans les six ou dou e mois suivant son embauche coûterait à l'entreprise 2, fois le salaire annuel alloué pour ce poste, selon les évaluations de Korn Ferry dans son étudealent Forecast (201). Pour un membre de comité de direction, le coût d'un tel raté peut ainsi dépasser le million de dollars. ne raison suffisante pour assurer la bonne intégration du nouvel entrant. « A de te s nive ux le suivi u c ndi at est u vo et esse tie du mandat ; les pre ie s mois so t ces », indique aroline Oulié, partner che Boyden. Les complications surviennent parfois avant même la signature du contrat, par exemple, lorsque le candidat se fait rattraper par son ex-entreprise avec une belle aug-

mentation. Mais une fois l'engagement signé, les grands cabinets déploient des stratégies pour « tisse u fi de co fi nce e t e le c ndi at et s futu e soci t », résume Frédérique Derequehem, associée che Progress.

Etablir des contacts avant la prise de poste

Pendant la période de préavis du cadre dirigeant dans son ancien poste ± un entre-deux qui n'est pas toujours bien géré ± Lincoln endosse les habits du facilitateur. « C'est u e ph se au cou s de laque le le futu e plo eu peut manque de pro ctivité vis à-vis de s nouve le rec ue alo s qui pou rait co me ce à l'e barque , e lui co mu i u nt des i fo matio s su ce ui se asse dans l'e t e rise et co st ui eso plan d'i t - gratio », préconise wenaël Perrot, le directeur général du cabinet de conseil en « talent management », à Paris. Dans cette logique, Lincoln a développé une plate-forme collaborative qui permet de faciliter les éventuels allers et venues administratifs entre l'entreprise et le futur arrivant, et de favoriser les contacts. « L o jecti », explique Gwenaël

Perrot, est emo t e auc ndi at qui est atte du et de lui pe mett e d'e vis ge so proch i poste de co me ce à pro ramme des réu io s avec ses utu s pai s et co labo ateu s. »

Réaliser des points d'intégration pendant la période d'essai

Pendant la période d'essai, au-delà des rendez-vous informels des cabinets avec leurs clients et leur candidat placé une pratique systématisée ± plusieurs dispositifs de suivi spécifiques aux contrats de niveau comex ont cours. Progress, comme d'autres, propose une option « coaching d'accompagnement de prise de poste ». « Ce doit èt e u e pério e de vi i ance su la co préhe sio mutue le de la feui le de route », souligne Frédérique Deriquehem. Lincoln garantit contractuellement des points d'intégration mensuels pendant six mois. orn Ferry met à disposition de ses clients trois niveaux d'accompagnement, du standard au premium. « L réalié d'u e cu tu e d'e t e rise ne peut èt e pe çue qu après t ois se ai es e poste, précise abriella Lauretti, responsable du bureau Executive search à Paris, et i peut y avoi u

lége déc lage e t e ce le qui èt it pe çue su le papie e t ce le qui est vécue ». Une aide au décodage est d'autant plus nécessaire que la société n'a pas élaboré un processus d'intégration avec feedbacks.

Séances de coachings

Ce cabinet va jusqu'à proposer un accompagnement structuré autour de cinq axes, définis comme les cinq agendas imparables du cadre dirigeant : l'agenda du business à proprement parler, celui du leadership, celui lié aux relations avec les équipes, mais aussi avec les parties prenantes internes et externes, et celui touchant à la culture d'entreprise. « Un te dis osti est èfi i e acco d avec le nouve u c dre di i e nt et suivant s positio , avec le CE et ou le DRH. Il cou t su u e du èe de t ois mois à u an, et eut èt e lanc avec deux coachs spécialisés, précise Gabriella Lauretti. Le to manage doit alo s affi è so plan d'actio su ch que age da. » La solution peut rassurer lors d'une fusion ou face à des résistances internes. Le meilleur candidat qui soit n'est pas à tous les coups « plug and play » ou « prêt à l'utilisation ». ■



Palmarès 2020 des meilleurs cabinets de recrutement TRAVAIL TEMPORAIRE

Informations générales				Secteurs d'activités*										Pool de travailleurs en France*		
Entreprise	Site Web	Siège social en France*	Nombre de sites en France*	Score	Généraliste avec 6 secteurs différents ou plus	BTP	Transport et logistique	Industrie, automobile	Secteur Public	Ingénierie	Distribution, commerce	Informatique, technologie	Hôtellerie-Resauration		Santé	Agriculture
1001 INTERIM'AIR	www.1001interimair.fr	Béziers	5	★★★★★	✓											-
16 Intérim	www.16interim.fr	Colomiers	1	★★★★★		✓	✓	✓		✓					✓	-
3S santé	www.3ssante.com	Paris	1	★★★★★				✓							✓	-
Abalone	www.abalone-interim.com	Saint-Herblain	63	★★★★★	✓											520.000
ACTO Intérim	www.actointerim.com	Limoges	10	★★★★★		✓									✓	-
Actua	www.actua.fr	Illkirch	22	★★★★★	✓											-
ADDIT	www.addit.com	Paris	1	★★★★★				✓			✓		✓	✓		-
Adecco France	www.adecco.fr	Lyon	900	★★★★★	✓											120.000
Adecco Medical	www.adecco.fr/medical	Lyon	95	★★★★★											✓	75.000
Adéquat Intérim & Recrutement	www.lejobadequat.com	Lyon	260	★★★★★	✓											-
Appel Medical	www.appelmedical.com	Saint-Denis	148	★★★★★											✓	30.000
Aprojob	www.aprojob.com	Saint-Étienne	10	★★★★★		✓	✓	✓		✓	✓					-
aquila RH	www.aquila-rh.com	Paris	32	★★★★★	✓											-
Artus Intérim	www.artus-interim.com	Tours	44	★★★★★		✓		✓			✓	✓		✓		-
Atrium	www.atrium.fr	Montpellier	3	★★★★★												-
Axxis Intérim et Recrutement	www.axxis-interimetreclutement.com	Marseille	56	★★★★★	✓											17.000
CAMO Emploi	www.camo-emploi.fr	Saint-Avold	54	★★★★★	✓											3.500
CRIT	www.crit-job.com	Paris	360	★★★★★	✓											37.000
Derichebourg Intérim et Recrutement	www.derichbourg-interim.com	Paris	29	★★★★★	✓											90.000
Expectra	www.expectra.fr	Saint-Denis	216	★★★★★	✓											-
Fed Finance	www.fedfinance.fr	Paris	13	★★★★★												120.000
Gezim Intérim	www.gezim.fr	Sélestat	12	★★★★★		✓		✓		✓	✓		✓			-
Groupe Actual	www.groupeactual.eu	Laval	270	★★★★★	✓											130.000
Groupe DLSI	www.groupepdlis.com	Forbach	>50	★★★★★	✓											-
Groupe Domino	www.dominointerim.com	Lyon	46	★★★★★	✓											-
Groupe Ergalis	www.ergalis.fr	Paris	109	★★★★★	✓											15.000
Groupe Fed	www.groupefed.fr	Paris	13	★★★★★	✓											3.000
Groupe Leader	www.groupeleader.com	Eaubonne	108	★★★★★	✓											200.000
Groupe Morgan Services	www.groupe-morgan-services.fr	Paris	79	★★★★★	✓											23.000
Groupe Partenaire	www.partenaire.fr	Orléans	112	★★★★★	✓											55.000
Groupe Piment	www.pimentinterim.fr	Nogent-Sur-Marne	8	★★★★★		✓	✓	✓				✓		✓		-
Hays	www.hays.fr	Paris	20	★★★★★	✓											-
Initial RH	www.initialrh.fr	Bourgoin Jallieu	15	★★★★★	✓											-
InPole	www.inpole.fr	Lorient	8	★★★★★	✓											-
Inter Action	www.interaction57.com	Saint-Avold	1	★★★★★	✓											-
Interaction	www.interaction-interim.com	Rennes	> 70	★★★★★	✓											10.000
J4S Intérim & Placement	www.j4s.fr	Paris	1	★★★★★		✓	✓			✓		✓				-
Jobberry	www.jobberry.com	Paris	1	★★★★★							✓					-
Jubil Intérim	www.jubil.fr	Alès	31	★★★★★	✓											-



Voici les clefs !
echo.st/m330843

INTERVIEW BERTRAND HÉBERT DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'APEC

« La révolution que nous menons s'appuie sur le phygital »

Faire mieux avec peu de moyens, voilà le défi auquel fait face l'Apec chaque jour. Une mission pas si impossible, estime Bertrand Hébert, son directeur général.

Propos recueillis par
 Jean Marie Guinin

Pour quoi le rapport annuel de l'Apec insiste-t-il autant sur la notion de phygital ?

Le « phygital », contraction entre le physique et le digital, est la grande révolution menée par l'Apec ces dernières années et elle est loin d'être achevée. Nous ne sommes pas des « pure players » du web, nous ne sommes pas non plus Google ou LinkedIn. Notre différence provient de nos équipes sur le terrain dans toute la France. Il y a encore certaines choses qui fonctionnent mieux en physique et que le web ne peut pas remplacer. Ainsi, nous venons d'ouvrir un centre Apec à La Réunion, qui est un territoire compliqué en termes d'emploi. Il y existe une forte demande de compétences, mais aussi une fuite des cerveaux. Parfois, des entreprises locales publient des offres peu claires sur notre site. Au lieu de leur envoyer un e-mail ou de leur téléphoner, nous pouvons désormais organiser une rencontre et réécrire leur offre avec eux. Nous travaillons en circuit court, pour davantage de rapidité et d'efficacité. C'est aussi là, notre différence, notre marque de fabrique.

Quels sont vos rapports avec les géants du secteur, comme LinkedIn ou Pôle emploi ?

Effectivement, ce sont des géants ! LinkedIn dispose de 1.000 ingénieurs qui développent leur site. Pôle emploi, c'est plus de 5,5 milliards d'euros de budget. Nous, nous disposons de 11 millions

d'euros par an. Nous n'avons aucun intérêt à mener une guerre contre eux, que nous serions sûrs de perdre avant même qu'elle ne commence. Notre stratégie repose plutôt sur un système de « concur-alliance ». Nous sommes, par exemple, en train de négocier avec LinkedIn avec qui l'Apec avait noué un partenariat en 2008. L'idée est pour évaluer la complémentarité de nos offres. C'est dans l'intérêt de tous de mutualiser nos compétences, et notre partenariat avec l'IMI Union des industries et métiers de la métallurgie. L'idée est dans ce sens. Voilà l'avenir de l'écosystème du recrutement : se rencontrer, se respecter, et réfléchir ensemble à nos complémentarités.

De façon réaliste, l'avenir économique en France ne passera pas par le « low cost », mais sera fondé sur des services à très haute valeur ajoutée

Enfin, quel est le facteur de différenciation de l'Apec ?

Idéalement, nous voudrions garantir que toutes les offres publiées sur notre site sont au top niveau, ce qui n'est pas encore le cas. Notre facteur de différenciation, nous le réalisons sur la qualité. Nous ne pouvons pas lutter en termes de quantité avec LinkedIn, par exemple. En revanche, grâce à notre stratégie phygital, un accompagnement hyperpersonnalisé centré sur l'humain, nous nous distinguons de nos concurrents. De façon réaliste, l'avenir économique en France ne passera pas par le « low cost », mais sera fondé sur des services à très



Bertrand Hébert Directeur général de l'Apec. Photo Philippe Levesque

haute valeur ajoutée. Le paradigme concerne aussi le recrutement : les cadres souhaitent une offre premium. Si un manager veut changer de job, va-t-il se rendre sur Leboncoin qui propose

aussi une plate-forme de recherche d'emploi. L'idée est ? Non, il va penser à l'Apec, car il sait qu'avec nous, il aura un service personnalisé, rapide, de grande qualité. ■

Les PME à l'honneur

Et tenir cette promesse est particulièrement vital pour les PME et PE, qui recrutent tous les trois ans, ne savent pas forcément comment faire, et n'ont pas toujours le budget pour mandater un chasseur de têtes. Conscients de cet enjeu, l'Etat et les partenaires sociaux ont particulièrement insisté auprès de l'association pour qu'elle accompagne ce type d'entreprise. « Dans un contexte

de compétitivité qui si moi di le pou atti e les t le ts favo ise l'e ploie de c dres à h ut pro i devie tu e jeu de souve ai et natio ale », analyse-t-on au sein de l'Apec. Et cela passe par un tissu de PME innovantes, qui s'appuient sur un partenaire de qualité, capable de leur offrir une solution premium et rapide. Car faire simple, ce n'est pas forcément délivrer un service « low cost ».
 D.J.-M.C.



L'Apec a très très tôt compris que le digital allait changer la façon de mettre en relation l'offre et la demande. Photo Shutterstock

PORTAIL

L'union fait la force pour Lesjeudis.com

Le jobboard spécialisé sur les emplois IT a multiplié les partenariats afin de se démarquer des concurrents. Ils lui permettent de porter à la connaissance des candidats une notation des entreprises recruteuses, et de leur proposer des tests de compétences en ligne.

Au placard l'appellation « jobboard » ! Lesjeudis.com, un site de recrutement spécialiste des métiers numériques, préfère désormais se définir comme un accompagnateur de gestion de carrière. Il ne faut pas se distinguer dans un univers extrêmement concurrentiel. Le site doit faire face à une multiplication de plates-formes de recrutement. En décidant de se spécialiser uniquement sur les contrats longs dans le secteur IT, Lesjeudis.com se distingue à la fois des jobboards généralistes et des plates-formes à destination des indépendants cherchant des missions ponctuelles. Mais cette hyperspécialisation sur l'IT a un coût. « Notre secteur est articulé à une complexité que nous faisons face à un pénuie de potentiels. Nous avons plus d'offres que de candidats donc nous nous sommes spécialisés », note Servanne Morin, la responsable de la communication du groupe Career Builder, qui a racheté Lesjeudis.com en 2008. Dès lors, le site a dû se réinventer pour attirer les rares candidats incourus par tous les jobboards du web.

Notation des entreprises

Afin de se distinguer, Lesjeudis.com table sur la mise à disposition d'un maximum d'informations auprès des candidats. Les derniers peuvent ainsi consulter un blog, avoir accès à des fiches métier, ou accéder à un système de notation des entreprises. Afin d'apporter, dans les meilleures conditions, ce dernier service à ses clients, Lesjeudis.com ont choisi de nouer un partenariat avec ChooseMycompany. « Grâce à cette alliance nous avons pu créer le label Tech Talk, dédié aux entreprises IT. Elles se sont vu attribuer 8.000 réponses de candidats nous avons été blâmés de 10 par tête de réponses pouvalise ce les qui mette te avant le bien-être au travail », développe Servanne Morin. Une note de 0 à 5 apparaît ainsi sur le profil des entreprises. Dans un contexte de pénurie de talents, ce sont les candidats qui peuvent choisir leur futur employeur, cette note pèse un poids considérable.

Tests de compétences IT

Autre initiative : afin de pousser sa logique de différenciation, le site Lesjeudis.com a développé un deuxième partenariat avec Skillitude, qui lui permet de proposer des tests de compétences numériques aux candidats en quête d'emploi. « Ces derniers peuvent afficher [sur leur CV, NDL] les notes obtenues si le candidat a été noté et agréé visuellement. Pouvez-vous évaluer rapidement et techniquement un candidat par exemple les compétences de programmation précises », s'enthousiasme la responsable de Career Builder. Une « gamification » du processus de recrutement particulièrement attractive pour un public jeune et très « branché innovation ».
 D.J.-M.C.



Se réinventer pour se démarquer

Souffrant d'une image datée, menacée par la multiplication de ses concurrents, la vénérable Association pour l'emploi des cadres, fondée en 1966, s'emploie à se réinventer pour se démarquer.

« On se bouge ! » répond en riant Bertrand Hébert, le directeur général de l'Apec entré en 1988 au sein de l'association quand on lui demande comment l'Association pour l'emploi des cadres a réussi à passer d'une image quelque peu poussiéreuse au « jobboard » moderne plébiscité par les cadres. Sa réponse se fait finalement aussi simple que la stratégie mise en place : retour aux sources. Aux fondamentaux, plus précisément, puisque la mission de l'Apec se résume en une promesse d'efficacité faite aux candidats et aux entreprises. Et une réflexion profonde sur la transformation du recrutement, bouleversé notamment

par l'irruption du numérique. L'Apec a très très tôt compris que le digital allait changer la façon de mettre en relation l'offre et la demande. Pour preuve, son système d'information actuel était déjà là il y a dix ans, moins rapide certes, mais déjà bien en place.

Clarté et relooking

Comprendre qu'il faut s'adapter aux transformations du secteur est une chose, communiquer que l'on va accompagner les clients dans cette révolution numérique en est une autre. Si sa campagne de publicité a bénéficié d'un relooking moderne pour coller à son époque, la recette utilisée par l'Apec, elle, ne date pas d'hier et sa communication s'est bien évidemment axée sur la notion de promesse. Ce serait même le sujet majeur des dix dernières années en communication dans le recrutement : « Il faut profiter de la pénurie de candidats que l'on est capable de prendre par la main et leur proposer ce qu'ils ont besoin », insiste-t-on à l'Apec.



Palmarès 2020 des meilleurs cabinets de recrutement TRAVAIL TEMPORAIRE

Informations générales					Secteurs d'activités*										Pool de travailleurs en France*	
Entreprise	Site Web	Siège social en France*	Nombre de sites en France*	Score	Généraliste avec 6 secteurs différents ou plus	BTP	Transport et logistique	Industrie automobile	Secteur Public	Ingénierie	Distribution, commerce	Informatique, technologie	Hôtellerie-Resauration	Santé		Agriculture
Kara Travail Temporaire	www.kara.fr	Paris	1	★★★★★							✓					-
Kelly Services	www.kellyservices.fr	La Défense	> 60	★★★★★	✓											-
Lip Intérim	www.groupeлип.com	Lyon	93	★★★★★	✓											30.000
Lip Solutions RH	www.groupeлип.com	Lyon	98	★★★★★	✓											30.000
Lynx RH	www.lynx-rh.com	Paris	24	★★★★★	✓											-
Manpower France	www.manpower.fr	Nanterre	700	★★★★★	✓											95.000
Mastempo Travail Temporaire	www.mastempo.com	Nîmes	6	★★★★★		✓	✓									-
Menway	www.menway.com	Metz	70	★★★★★	✓											16.000
Métier Intérim & CDI	www.metierinterim.com	La Roche-Sur-Yon	10	★★★★★		✓	✓	✓								-
MisterTemp'	www.mistertemp.com	Paris	1	★★★★★		✓	✓	✓			✓		✓			-
Oxygene Interim	www.oxygene-interim.fr	Laloubere	14	★★★★★		✓	✓	✓						✓		-
Page Personnel	www.pagepersonnel.fr	Neuilly-sur-Seine	19	★★★★★	✓											-
Polygone	www.polygone-rh.fr	La Roche-Sur-Yon	7	★★★★★	✓											-
PROMAN	www.proman-emploi.fr	Manosque	302	★★★★★	✓											-
Randstad	www.randstad.fr	Saint-Denis	401	★★★★★	✓											270.000
RAS Intérim	www.ras-interim.fr	Lyon	128	★★★★★	✓											49.000
Regional Intérim	www.regional-interim.fr	Montgermont	72	★★★★★		✓	✓	✓						✓		-
Réseau Alliance	recrutement.reseaualliance.fr	Luxembour	> 50	★★★★★	✓											-
Robert Half	www.roberthalf.fr	Courbevoie	6	★★★★★									✓			-
Samsic Emploi	www.samsic-emploi.fr	Cesson-Sévigné	204	★★★★★	✓											60.000
Servagroupe	www.servagroupe.fr	Lamballe	21	★★★★★		✓	✓	✓					✓			-
Sinclair Ressources	www.sinclairressources.com	Paris	1	★★★★★							✓					-
Skills RH	www.skills-rh.fr	Paris	3	★★★★★			✓				✓					-
Sofitex	www.sofitex.fr	Paris	17	★★★★★	✓											-
SOS Intérim	www.sos-interim.fr	Évreux	13	★★★★★	✓											-
Spring France	www.springfrance.com	Villeurbanne	30	★★★★★			✓			✓	✓	✓	✓	✓		100.000
Staffmatch	www.staffmatch.com	Saint-Ouen	10	★★★★★			✓				✓		✓			-
Start People	www.startpeople.fr	Saint-Julien-Lès-Metz > 200	★★★★★	✓		✓	✓	✓			✓					85.000
Sup Interim	www.supinterim.fr	Golbey	98	★★★★★	✓											6.700
Supplay	www.supplay.fr	Reims	161	★★★★★	✓											65.000
Synergie	www.synergie.fr	Paris	> 300	★★★★★	✓											600.000
Temporis	www.temporis-franchise.fr	Seilh	164	★★★★★	✓											44.000
Toma Intérim	www.toma-interim.com	Montbrison	34	★★★★★		✓				✓						-
Triangle Intérim	www.triangle.fr	Cergy-Pontoise	103	★★★★★	✓											12.000
Walters People	www.walterspeople.fr	Paris	3	★★★★★	✓											-
WellJob	www.welljob.fr	Biot	52	★★★★★	✓											-



L'IA, ça peut aider
@echo.st/m327666

INTERIM

Manpower mise sur les talents

Le géant de l'intérim a décidé de changer de business model en partant de l'individu pour répondre aux besoins de ses clients. Cette transformation nécessite de former les conseillers de recrutement à un nouveau métier : agent de talents.

De phine Iwein
@De phi e wei s

Depuis le deuxième trimestre de cette année, Manpower a mis en place un grand plan de transformation : ses conseillers, spécialistes du recrutement, deviennent des agents de talents.

Un plan de formation personnalisé
« Nous voulons des collaborateurs qui ont la capacité de développer et de transmettre ces connaissances », explique Alain Roumilhac, président groupe de Manpower. Plus de 2.000 salariés de l'acteur de l'intérim répartis dans 100 agences suivent une formation en ligne et en présentiel. Trois niveaux d'expertise sont validés par un test final. Lors du niveau premier, les salariés sont formés, par exemple, à l'entretien de carrière. A l'étape suivante, ils appren-

ent à positionner les talents sur le marché local. Et l'objectif final vise à gérer quotidiennement un portefeuille de 50 à 60 personnes. « Ce programme de formation est adapté à chacun », précise le président. Et lorsqu'une agence est en difficulté, une équipe vient en soutien. Voilà pourquoi cette organisation nécessite un suivi particulier de chaque agent et de toutes les structures. En plus du « digital learning » et des autoformations, des jeux de rôle en équipe ont été organisés afin d'entraîner ces agents à présenter le talent aux clients et le poste aux intérimaires, avec les éléments de langage qui leur ont été spécifiquement transmis. La relation entre le salarié de Manpower et les talents s'en trouve ainsi renforcée et plus directe. « Cette formation vise à assurer la performance de nos agents », insiste Alain Roumilhac.

Partir de l'humain pour répondre aux besoins
Le spécialiste de l'intérim s'est, en effet, rendu compte qu'il devait changer sa façon de procéder dans la mesure où il ne trouvait pas sur le marché les compétences demandées par les clients. Le tout dans un contexte de transformation digitale. « Le business model a complètement changé. Au lieu d'être un simple intermédiaire, nous sommes devenus un véritable partenaire de nos clients », explique-t-il. « Les agents de talents travaillent sur la notion de transfert de compétences et s'intéressent à l'avenir des profils des candidats. Cette transversalité requiert une bonne connaissance des métiers et des secteurs des entreprises clientes. » Les agents de talents se



Les agents de talents travaillent sur la notion de transfert de compétences et s'intéressent à l'avenir des profils des candidats. Photo Loïc Leclercq / AFP

re de te visite e poste che le c i e t pou visu lise au mieux l'e vi o ne me t de t avai et co pre dre la fo c tio . C'est i dis e s ble pou e suite ex li ue le poste aut le t », développe le directeur responsable de deux agences et de 200 intérimaires. Avec ce vaste plan de formation, Manpower entend se définir comme un ingénieur de compétences. Avec l'idée d'associer recrutement et formation et de susciter l'adéquation entre le demandeur d'emploi et le besoin de l'entreprise. Et non l'inverse

re de te visite e poste che le c i e t pou visu lise au mieux l'e vi o ne me t de t avai et co pre dre la fo c tio . C'est i dis e s ble pou e suite ex li ue le poste aut le t », développe le directeur responsable de deux agences et de 200 intérimaires. Avec ce vaste plan de formation, Manpower entend se définir comme un ingénieur de compétences. Avec l'idée d'associer recrutement et formation et de susciter l'adéquation entre le demandeur d'emploi et le besoin de l'entreprise. Et non l'inverse

À NOTER
En 2018, Manpower a formé 50.000 personnes à l'extension de leur activité de base afin de les orienter vers un autre emploi.

UBÉRISATION

Le secteur de l'intérim n'échappe pas à la transformation numérique et son ubérisation. Les pure players de l'intérim digital tels que Bruce, Gojob, MisterTemp' et Staffmatch, s'inspirent du concept de « uber-intérim ». Derrière ce terme se cache l'idée de dématérialiser l'inscription, mais aussi la gestion administrative, facilitant ainsi le quotidien des RH. Le candidat s'inscrit en quelques clics. De son smartphone, de sa tablette ou de son ordinateur, il peut gérer le suivi de ses missions en temps réel, ses demandes d'acompte ainsi que ses attestations Pôle Emploi. L'entreprise de son côté, trouve plus rapidement des candidats correspondant aux attentes des clients. Les recruteurs peuvent accéder à la base de données en temps réel et envoyer des propositions de mission par e-mail ou SMS. Les agences de proximité ne sont pas pour autant un concept has been. Bien au contraire. Tout une partie des talents susceptibles de devenir intérimaires ont besoin de relations humaines. La rencontre physique du candidat reste l'élément clef d'une mission intérimaire réussie. Les géants de l'intérim à Adecco, Randstad et Manpower s'ont compris en lançant des plateformes et applications à leurs réseaux d'agences. Le numérique permet surtout de gagner du temps sur l'identification des talents, grâce à des algorithmes, et de les fidéliser.

INTERVIEW

FRANÇOIS BÉHAREL PRÉSIDENT DU GROUPE RANDSTAD FRANCE

« L'intelligence artificielle ne remplace pas le savoir-faire humain »

Dans un contexte de pénurie de compétences et de transformation digitale, le groupe Randstad ne cesse de se renouveler. Le recrutement en CDD et en CDI est au cœur des préoccupations de ses consultants. Rencontre avec François Béharel, président du groupe Randstad France.

Propos recueillis par Léa Surugue

Traditionnellement plutôt centré sur le travail temporaire et l'intérim, Randstad recrute maintenant de plus en plus de talents sur des postes en CDI et CDD. Pourquoi cette évolution ?

Aujourd'hui, l'économie française est traversée par une problématique qui impacte l'ensemble des entreprises : la pénurie de compétences. Il devient très difficile de recruter des talents sur certains types de postes. D'autant plus que l'exigence des entreprises se renforce. Au-delà des compétences techniques, elles sont très attentives aux « soft skills » des candidats et notamment à leur capacité à s'adapter à la culture de l'entreprise, à travailler en équipe, ou à accompagner les changements de leur métier. La pénurie de candidats fait évoluer les mentalités. Les entreprises cherchent de plus en plus à sécuriser les compétences en les recrutant en CDI même si leurs besoins ne sont pas immédiats. La guerre des talents s'installe dans tous les secteurs et sur tous les profils. Elle n'est plus exclusive aux cadres et aux agents de maîtrise que nous recrutons par le biais de notre filiale

Expectra, mais concerne aussi les cols bleus dans l'industrie par exemple.

L'avènement d'Internet et des technologies a-t-il véritablement transformé vos métiers ?

Nous avons entamé notre mue vers la dématérialisation, il y a une vingtaine d'années déjà, un préalable qui nous a permis de prendre de l'avance dans le

digital. Les outils digitaux, les réseaux sociaux et le Big Data nous permettent d'explorer de nouveaux espaces de recrutement. Il y a un changement structurel en France et pourtant, nous avons du mal à recruter certains types de profils. Les compétences existent, mais elles ne sont pas facilement identifiables dans le territoire sur lequel le poste est proposé. Dans un bassin d'emploi, nous voulons être

certaines de détecter les talents rares que nous pouvons recruter. Le digital nous permet de mieux analyser le marché de l'emploi local et de toucher des candidats qui ne poussent pas les portes de nos agences. Mais surtout, la transformation digitale nous aide à nous différencier, à proposer une nouvelle expérience aux candidats et aux clients, plus directe et plus intuitive. Elle permet aussi à nos consultants de gagner en productivité, et de dégager un maximum de temps pour se concentrer sur les tâches à plus forte valeur ajoutée, comme les entretiens. Aujourd'hui, plus de 90% de la relation avec nos clients et nos candidats est dématérialisée. Nos salariés intérimaires, par exemple, peuvent signer des contrats par smartphone, donner leurs disponibilités à distance, demander un acompte directement dans leur application.

Randstad a aussi fait le pari de l'intelligence artificielle en développant le chatbot Randy, un assistant virtuel de candidatures sur Facebook Messenger. Pourquoi ce choix ?

Notre chatbot permet d'échanger avec des dizaines de milliers de candidats potentiels à tout moment du jour ou de la nuit, d'entamer un dialogue sur leur profil et leurs motivations, d'évaluer leurs compétences. C'est un gain de temps et une manière d'identifier rapidement les individus qui disposent des « hard skills » recherchées par nos clients. Grâce à cette technologie, nous gagnons en efficacité pour identifier les talents et leur proposer une mission qui leur correspond. L'outil est aussi utile pour toucher des personnes qui sont en CDI, qui s'interrogent sur leur

évolution professionnelle et qui, en conversant avec Randy, vont être identifiés comme de potentiels candidats. Notre approche du digital est « tech and touch ». Notre conviction est que le secteur des RH peut et doit se digitaliser mais en plaçant la technologie au bon niveau. Nous sommes dans une industrie de contacts humains. Cette dimension est essentielle. Randy nous permet de prérecruter de manière très efficace, mais rien ne remplace le savoir-faire du consultant pour évaluer et valider la pertinence d'une candidature.

« Notre conviction est que le secteur des RH peut et doit se digitaliser mais en plaçant la technologie au bon niveau. »

Le développement de tous ces nouveaux outils et la plus-value qu'ils apportent ne rendent donc pas la figure des consultants obsolète ?

Nous sommes dans un monde où la pénurie de compétences est colossale et où les entreprises valorisent de plus en plus les soft skills. Les consultants peuvent s'appuyer sur les technologies à leur disposition pour analyser le bassin d'emploi de leurs clients et identifier des candidats. Mais bien comprendre les besoins d'un client, proposer des profils différents mais pertinents sur des compétences pénuriques, analyser les capacités comportementales d'une personne pour éviter l'échec de recrutement à long terme : tout cela nécessite des échanges humains et mobilise l'expérience et le savoir-faire du consultant. L'intelligence artificielle et les nouvelles technologies vont continuer à transformer le monde des ressources humaines. Mais nous sommes encore loin du moment où ces technologies permettront d'automatiser à 100% le recrutement. La technologie ne remplace pas le recruteur, elle rend son expertise encore plus déterminante. ■



D.R.



Palmarès 2020 des meilleurs cabinets de recrutement TRAVAIL TEMPORAIRE

Site Web	Recommandation		Portails généralistes*	Portails spécialisés*	Spécialisés*	Nombre d'offres disponibles¹
	Candidats	Manager RH/Consultants de cabinets				
1taf.com	★★★★	★★★★	✓			270.000
acuite.fr	★★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi dans le secteur de l'optique	1.500
admincompta.fr	★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi dans l'administratif et la comptabilité	1.000
adzuna.fr	★★★★	★★★★	✓			850.000
aerocontact.com	★★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi dans le secteur aéronautique	5.500
aeroemploiformation.com	★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi et de formations aéronautiques	4.500
agglojob.com	★★★★	★★★★	✓			4.000
alternance.emploi.gouv.fr	★★★★★	★★★★★	✓			10.000
apec.fr	★★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi pour cadres et jeunes diplômés	100.000
apecita.com	★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi dans l'agriculture, l'agroalimentaire et l'environnement	1.500
assurancejob.com	★★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi dans l'assurance	-
boxmyjob.com	★★★★	★★★★★	✓			30.000
cadreemploi.fr	★★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi pour cadres	10.000
candidat-online.com	★★★★★	★★★★★	✓			75.000
careerbuilder.fr	★★★★	★★★★	✓			10.000
carriere-industrie.com	★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi dans le secteur de l'industrie	20.000
carriereonline.com	★★★★	★★★★	✓			250.000
cornerjob.com	★★★★★	★★★★	✓			-
directemploi.com	★★★★	★★★★	✓			100.000
distrijob.fr	★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi dans le commerce et la distribution	7.500
dogfinance.com	★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi dans la finance	8.500
efinancialcareers.fr	★★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi dans la finance	1.500
emploi.trovit.fr	★★★★	★★★★★	✓			-
emploipublic.fr	★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi dans le secteur public	10.000
fr.fashionjobs.com	★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi pour les secteurs de la mode, du luxe et de la beauté	6.750
fr.jobrapido.com	★★★★	★★★★	✓			-
glassdoor.fr	★★★★★	★★★★	✓			-
hotelcareer.fr	★★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi dans le secteur de l'hôtellerie et la restauration	20.000
indeed.fr	★★★★★	★★★★★	✓			500.000
jobintree.com	★★★★	★★★★	✓			200.000
jobteaser.com	★★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi pour étudiants et jeunes diplômés	6.000
jobtransport.com	★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi en logistique	15.000
journaldespalaces.com	★★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi dans le secteur de l'hôtellerie de luxe et de la restauration gastronomique	3.000
keljob.com	★★★★	★★★★	✓			50.000
leboncoin.fr	★★★★	★★★★	✓			60.000
lesjeudis.com	★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi dans l'informatique	4.500
lhotellerie-restauration.fr	★★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi dans le secteur de l'hôtellerie et la restauration	4.000
lindustrie-recrute.fr	★★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi dans les industries technologiques	10.000
linkedin.com	★★★★★	★★★★★	✓			1.500.000
meteojob.com	★★★★	★★★★★	✓			100.000
monster.fr	★★★★	★★★★	✓			-
neuvoo.fr	★★★★	★★★★	✓			1.650.000
ouestfrance-emploi.com	★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi dans la région Ouest	30.000
pole-emploi.fr	★★★★	★★★★	✓			750.000
qapa.fr	★★★★★	★★★★	✓			20.000
regionsjob.com	★★★★★	★★★★★	✓			85.000
stepstone.fr	★★★★	★★★★	✓			6.000
village-justice.com	★★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi dans le secteur juridique	4.000
vivastreet.com	★★★★	★★★★	✓			100.000
www.emploi-territorial.fr	★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi public territorial	8.000