



Contribution

Atelier N° 2

« Chasse de tête et marché du travail des cadres dirigeants : premières pistes »

GAUTIE Jérôme^{*}, GODECHOT Olivier^{**}, SORIGNET Pierre-Emmanuel^{***}

Le recrutement, comme « engagement » (réciproque), constitue la première étape de la mobilisation et de l'évaluation des aptitudes et performances des salariés. S'intéresser à ce moment particulier qu'est l'établissement de la relation d'emploi est important pour comprendre aussi l'évolution ultérieure de cette dernière. D'une part des travaux ont montré comment les conditions initiales d'embauche (et notamment le niveau de salaire) pouvaient avoir un effet durable sur la trajectoire dans les marchés internes des entreprises. D'autre part, comme le soulignent Eymard-Duvernay et Marchal, de plus en plus les procédures d'évaluation des salariés en interne tendent à être transférées à des professionnels extérieurs, « *comme si les salariés étaient constamment à nouveau recrutés* » (2000, p.413).

Ces évolutions concernent plus particulièrement les cadres, et notamment les cadres dirigeants auxquels nous nous intéresserons ici.

Les cabinets de « chasse de tête » jouent un rôle de premier plan – et qui n'a cessé de croître au cours du temps – dans le recrutement de cette frange de salariés, et, au-delà, dans la constitution de leur marché du travail (à travers l'évaluation des « qualités » et la détermination des « prix »).

L'objectif de cet article est d'éclairer ce rôle à partir d'études de cas. La problématique d'ensemble et la méthode utilisée sont explicitées dans une première partie. Sont ensuite successivement abordées les procédures d'évaluation (appréciation des aptitudes des candidats) et de « valorisation » (négociations des rémunérations).

1. PROBLEMATIQUE ET METHODE

L'objectif, à ce stade de notre étude, est de saisir les pratiques et les représentations des chasseurs de têtes, mais aussi des cadres dirigeants qu'ils traitent (« les candidats »), mises en œuvre au cours du processus de recrutement – qui va de la première prise de contact jusqu'à la présentation à l'entreprise qui offre le poste (« le client »).

* Université de Reims, Centre d'Etudes de l'Emploi et Laboratoire de sciences sociales (LSS-ENS).

** Université de Rouen et Laboratoire de sciences sociales (LSS-ENS).

*** Université de Toulouse et Laboratoire de sciences sociales (LSS-ENS).

1.1. L'articulation de trois méthodes

L'originalité de notre approche est qu'elle repose sur l'articulation étroite de trois éclairages complémentaires : une étude quantitative sur une base de données¹ d'un des deux cabinets étudiés – voir section suivante –, une série d'entretiens approfondis², aussi bien avec des chasseurs de têtes qu'avec des cadres dirigeants qui ont été en contact avec ces derniers, et enfin, une observation participante de plusieurs mois (un des auteurs ayant travaillé dans les deux cabinets de consultants). L'avantage de ce croisement de méthodes est de permettre d'associer au plus près objectivation et compréhension, en tentant de saisir aussi bien les représentations (à travers les entretiens) que les pratiques (par l'observation) et leurs résultats (en partie quantifiés).

Par rapport à d'autres travaux sur le sujet³, notre étude cherche aussi à resituer l'action des chasseurs de tête par rapport à leur ancrage social - grâce notamment au caractère approfondi des entretiens et de l'enquête ethnographique. Loin d'être un « travail » codifié selon des standards parfaitement objectivés, cette action prend sens par rapport à des trajectoires sociales qui - au-delà de leur rôle dans l'acquisition d'un réseau par l'accumulation de capital social - marquent les catégories de jugement qui mobilisent des représentations plus ou moins explicitées d'ordre psychologiques et/ou sociologique. L'approche par observation participante permet en effet d'analyser la façon dont sont élaborées les catégories de classement qui sont mobilisées quotidiennement dans la sélection des CV et l'évaluation par entretien. Il s'agit de comprendre comment sont constitués au niveau individuel ces jugements « professionnels », mais aussi de saisir la part du collectif et plus particulièrement celle des différents acteurs à l'intérieur de l'organisation structurée et hiérarchisée qu'est le cabinet. Certaines de ces variables de sélection ne sont pas explicitées en tant que telles. Ainsi la présentation de soi, à travers l'allure vestimentaire, la tenue, la taille peut être plus ou moins déterminante, comme on le verra, selon le secteur d'activité et le poste, dans le processus de sélection.

1.2. La population étudiée

L'étude a porté plus particulièrement sur deux cabinets de chasseurs de tête « haut de gamme » - cabinets C.B et F.W, le premier mettant à disposition sa base de données. A partir de cette dernière, on peut dégager le profil des cadres dirigeants contactés : la moyenne et médiane d'âge est de 41 ans, 86 % sont des hommes, et leur salaire net moyen (1998) – hors autres composantes de la rémunération - est de l'ordre 740 000 FF (10 % percevant moins de 400 000 FF, 10 % plus de 1 200 000 FF). Pour ce même cabinet (C.B.), les missions durent en moyenne environ 6 mois (183 jours).

2. APPRECIER ET JUGER : L'EVALUATION

2.1. Objectiver l'évaluation

A partir de la base de données de C.B., on peut essayer d'objectiver le processus d'évaluation. Les consultants commencent par identifier et sélectionner les candidats potentiels, conjointement avec les chargés de recherche qui utilisent la base de données (ainsi que des revues de presse, annuaires des grandes écoles etc.). Après les avoir généralement sollicités par téléphone, ils les invitent à un entretien, où ils évaluent leur qualité et leur présentent le poste. A la suite de cet entretien, le consultant consigne dans la base de données ses remarques sur le candidat et donne à l'individu deux notes, une note de « valeur personnelle » et une note de « valeur professionnelle ». La première est un jugement général sur la valeur des candidats, la seconde est un jugement sur la valeur du candidat dans le cadre du poste

¹ 2723 dossiers de personnes contactées sur une période de trois ans au cours de plus de 250 missions.

² Une vingtaine d'entretiens, d'une durée comprise entre 1h30 et 3h, avaient été accomplis au moment de la rédaction de cet article.

³ Cf. notamment Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, Bessy, 1997.

offert⁴. C'est en grande partie en s'appuyant sur ces notes, que les consultants prennent la décision de présenter le candidat au client. Si les deux notes, d'ailleurs fortement corrélées, jouent dans la décision de présenter ou non un candidat à un client, la valeur professionnelle apparaît bien plus discriminante.

La note de valeur personnelle attribuée, évaluée à la fois la performance du candidat lors de l'entretien et en même temps la possession par ce dernier de certaines caractéristiques, en terme de diplôme, d'âge, de carrière etc. On peut, à l'aide d'une régression de type logistique, essayer de déterminer statistiquement quelles sont les caractéristiques auxquelles les consultants donnent du poids – en analysant la corrélation entre ces caractéristiques (le diplôme, l'âge, le sexe, le salaire actuel comparé au salaire du poste, la fonction et le secteur d'origine) et la note attribuée. De fait, il ressort de cet exercice que très peu de coefficients sont significatifs au seuil de 10 % : les « catégories de jugement » des consultants se laissent difficilement objectiver au niveau collectif. Elles doivent être appréciées au niveau de chaque consultant, mais aussi en « acte », étant donnée l'importance de l'entrevue dans la détermination de la note de valeur personnelle.

A côté des notes qui synthétisent deux formes de jugement, les remarques écrites des consultants permettent de rentrer dans le détail du jugement. Texte écrit, de taille et de contenu très variable (non renseigné dans 6% des cas, contenant parfois une douzaine de caractères, d'autres fois au contraire un véritable rapport de 2000 caractères), ces remarques, par delà la spécificité du style propre à chacun des consultants, comportent une homogénéité de vocabulaire suffisante pour les soumettre à l'analyse textuelle, c'est-à-dire l'analyse statistique du vocabulaire – pour les détails, cf. Godechot, Sorignet, 2001.

Le temps imparti au jugement étant court et la vérification des réalisations affirmées par le candidat délicate - et ce d'autant plus que le consultant n'est pas, malgré la spécialisation par secteur, nécessairement un expert capable de juger de la compétence technique et professionnelle requise pour le poste -, le recueil de l'expérience du candidat est aussi l'occasion de le faire parler pour juger ses manières de faire et ses manières d'être, à commencer par l'expression. Les occurrences fortes de « BONNE PRESENTATION » (147), « PARLE » (Bien ou mal) (306), « S'EXPRIME » (76), montrent que les manières de parler, qui sont indissociablement des compétences sociales et des compétences techniques et stratégiques au sein de l'entreprise retiennent tout particulièrement l'attention.

Le jugement est aussi un jugement « personnel » au sens où les affinités que le candidat suscite chez le consultant (« SYMPA », « SYMPATHIQUE », 412), ou les qualités morales qu'il réussit à se faire attribuer (« SERIEUX », « HONNETE ») compte dans le jugement.

Enfin les caractéristiques physiques, de taille, de couleur des yeux et des cheveux (458), montrent que les atouts corporels, même dans les métiers intellectuels d'encadrement ne sont pas indifférents pour le chasseur de têtes et le client. En particulier quand ces attributs corporels conduisent à des jugements positifs (BEAU, ELEGANT, etc.).

2.2. Une « transaction intime »

Lorsqu'on les interroge, les consultants nient fortement tout jugement *a priori* fondé sur des variables tels que le sexe, l'âge et même le diplôme. Cette dénégation n'est certes que relative, puisque les consultants peuvent objectiver ces variables soit par rapport à la définition du poste, soit par rapport aux exigences du client. Ils présentent cependant la quintessence de leur travail comme le dépassement de la simple mobilisation de critères définis *a priori* pour apprécier une personne dans son individualité et son adéquation à un poste lui aussi saisi dans son unicité.

La forte relativisation du rôle du diplôme dans les catégories de jugement, non seulement chez les consultants mais aussi chez de nombreux cadres dirigeants interrogés, est intéressante à analyser – la dénégation des variables comme l'âge et/ou le sexe pouvant relever aussi simplement du « politiquement correct » en situation d'entretien. A la fois se servir de fait du diplôme comme critère de sélection et de classification des candidats⁵ et nier son importance dans l'appréciation des personnes est compatible avec la théorie de Spence (1973) qui en fait avant tout un signal d'aptitude. Mais, au-delà, l'attitude des uns et

⁴ La « valeur personnelle » et la « valeur professionnelle » renvoient aussi respectivement à la valeur à long terme et la valeur à court terme pour le cabinet, ou plus exactement la valeur pour toutes les missions et la valeur pour la mission présente.

⁵ Nos régressions montrent notamment que, par exemple, la possession d'un MBA joue positivement sur la notation personnelle et professionnelle.

des autres doit être resituée par rapport à leur trajectoire et leur position. Pour un consultant, relativiser l'importance du diplôme, c'est à la fois justifier la légitimité et la valeur de son travail (qui est d'aller bien au-delà des « apparences »), et établir un rapport de force dans l'interaction avec les candidats (sur le mode : vous ne m'impressionnez pas avec vos diplômes). Cette dernière attitude est d'autant plus crédible que les consultants eux-mêmes ont des profils scolaires similaires à ceux des candidats. Pour les plus anciens – consultants comme cadres dirigeants – la dépréciation des diplômes (« *je n'ai rien appris à HEC* ») est aussi un moyen de valoriser leur avantage comparatif (i.e. l'expérience). Mais en même temps, quand le positionnement se fait non plus par rapport à d'autres générations – et dans le cadre de la valorisation d'une trajectoire – mais dans celui d'une comparaison à d'autres diplômes, le discours peut s'inverser (« *les cours à HEC étaient d'une grande qualité* »), y compris pour une même personne interrogée.

La dénégation du rôle des variables objectives a automatiquement pour corollaire la valorisation des aspects plus subjectifs. Dans la plupart des entretiens avec les consultants, le parallèle avec l'appariement sur le marché matrimonial est explicité, et renvoie, plus qu'à une simple métaphore, à une analogie revendiquée⁶. Dans ce cadre, c'est bien le profil psychologique des candidats qu'il s'agit de saisir – démarche dont Eymard-Duvernay et Marchal (1997) interrogent la pertinence, aussi bien en termes d'efficience que d'équité.

L'observation d'entretiens consultant-candidat fait apparaître cependant que le recours à l'introspection psychologique – qui peut aller relativement loin – révèle autant, et parfois plus, une stratégie permettant d'affirmer une position de force dans l'entretien, que des catégories de jugement effectivement mobilisées⁷.

D'autre part, étant donnée la population particulière à laquelle on s'intéresse, le rapport est beaucoup plus symétrique que dans le cadre des relations habituelles recruteur-candidat – le consultant (« chasseur de tête ») étant d'ailleurs aussi bien offreur que demandeur vis-à-vis de ce dernier⁸. Loin d'être systématiquement rejetée, la psychologisation et l'individualisation (et même la personnalisation au sens fort) peuvent être acceptées, voire même revendiquées par les candidats eux-mêmes⁹. Le candidat accepte donc, de « *se donner* » - car c'est de toute façon ça que l'on attend de lui en emploi - mais sans complètement se dévoiler, les candidats aguerris étant de véritables experts de « la présentation de soi » au sens de Goffman. Le mise en avant de la personnalité contribue à effacer, dans une certaine mesure, la frontière entre sphère privée et sphère professionnelle ; ce qui fait bien de la relation qui se noue, d'abord avec le consultant, mais ensuite aussi, selon d'autres modalités, avec l'entreprise, une forme de « transaction intime » (Zelizer, 2002).

Il est intéressant d'ailleurs de noter comment les consultants eux-mêmes se pensent sur le même mode de l'unicité, beaucoup se jugeant même, individuellement ou collectivement en tant que profession, « inclassables », voire « outsiders » - tout en insistant sur l'institutionnalisation d'une profession déjà légitime depuis de nombreuses années aux USA.

⁶ Ainsi par exemple, le directeur du cabinet F.W. se vante de s'être souvent servi – avec succès – de ses compétences pour marier entre elles des personnes qu'il connaissait.

⁷ Dans un entretien, le directeur de F.W. a ainsi demandé à un candidat s'il n'avait pas subi tel traumatisme dans son enfance, ce que ce dernier a reconnu, à la fois impressionné et complètement déstabilisé par les capacités de dévoilement du consultant.

⁸ Certaines « stars » ont conscience de toute la valeur qu'elles ont pour les consultants, ces derniers pouvant les intégrer à leur « portefeuille », pour être présentés au client parfois simplement pour les impressionner, même si les uns et les autres savent qu'il n'y a pas adéquation avec le poste proposé. Les deux parties gagnent à ce jeu : la « star » en renforçant son capital social et en faisant du chasseur de tête son obligé, et ce dernier en se valorisant auprès des clients.

⁹ Cf. la très forte déception d'une « star » à laquelle le directeur du cabinet F.W. a fait une proposition qu'elle juge totalement déplacée par rapport à sa personnalité (« *comment a-t-il pu me faire un proposition pareille après tout le temps qu'on a passé ensemble, moi qui croyait qu'il me connaissait bien* »).

3. DE L'ÉVALUATION A LA VALORISATION : LA REMUNERATION

3.1. Les attentes des candidats

Au cours des entretiens est souvent apparu ce qui pourrait apparaître un paradoxe : de nombreux cadres dirigeants, au cours d'un même entretien, peuvent affirmer à la fois que pour eux l'argent n'est pas important, et se décrire comme très exigeant dans leur négociation de rémunération d'embauche. Au-delà de la possible dissimulation¹⁰, cette contradiction apparente se résout si on conçoit que ces affirmations comme se situant dans deux registres différents.

En *termes absolus*, on a affaire à une population qui déclare ses besoins matériels largement couverts, et dont la priorité dans le travail se situe plutôt au niveau de l'épanouissement.

En revanche, c'est en *termes relatifs* que le niveau de la rémunération importe : sur ce marché très concurrentiel, la rémunération est un signal de la qualité (on retrouve le modèle de Spence)¹¹. Être *relativement* peu rémunéré et/ou peu exigeant sur la rémunération peut révéler directement de faibles compétences et/ou performances, ou indirectement une mauvaise connaissance du marché et/ou un faible pouvoir de négociation – caractéristiques qui sont aussi considérées comme des défauts. La rémunération passée et présente du candidat est donc une information stratégique - néanmoins relativisée par les variations de rémunération selon les secteurs (à diplôme et postes équivalents, le monde du luxe paie beaucoup mieux que l'industrie automobile), généralement connues par le chasseur de tête. Le consultant essaye toujours d'obtenir cette information, en l'exigeant parfois de façon assez brutale (injonction de présenter des bulletins de salaire) quand le rapport de force le permet.

Tout autant que son montant, les composantes de la rémunération – qui peuvent être très diverses pour la population ici étudiée – importent ici. De fait, il semblerait que, très souvent, les cadres interrogés ne sachent pas évaluer de façon systématique la contrepartie monétaire de ces dernières (en particulier lorsqu'ils sont contactés alors qu'ils sont déjà en poste et ne sont pas en recherche d'emploi).

On pourrait y voir un voir la conséquence de la relation très particulière des cadres dirigeants à l'entreprise : « salariat de confiance » (Bouffartigue, 2001) par excellence, ils (se) donnent et reçoivent sans (trop) compter – dans un échange, en quelque sorte, pensé (consciemment) plus sur le mode du don et contre-don que sur celui de la transaction marchande (i.e. un montant de travail bien quantifié contre une rémunération elle-même aussi bien quantifiée). Cette hypothèse doit être cependant fortement nuancée, selon les générations – les jeunes relevant moins de ce modèle traditionnel - mais aussi selon les fonctions. Dans le marketing ou la finance, il faut être mobile pour réussir sa carrière, et l'attachement à l'entreprise est apparemment moins fort que dans les fonctions de production. Il y a donc des dispositions particulières qui favorise davantage la « logique mercenaire », elles mêmes liées à la fonction et à la position dans l'espace des fonctions (on devient rarement DG après avoir été spécialisé dans la production).

Mais la difficulté de quantification précise de la rémunération ne dénote pas forcément l'absence – ou la dénégation – du calcul. Conformément à la théorie des paiements compensateurs¹², qui semble plus particulièrement s'appliquer dans ce cas, il existe plus une continuité qu'une distinction entre rémunération et travail – une voiture de fonction, un abonnement à un club de sport, etc., pouvant être indifféremment considérés comme des agréments du travail ou des composantes de sa rémunération. Le cadre dirigeant est donc amené à arbitrer (et donc calculer) entre des éléments monétaires et non monétaires.

¹⁰ Face aux chercheurs comme face au consultant, il n'est évidemment pas conçu comme décent ou stratégique de s'avouer trop motivé par l'argent.

¹¹ Ce rôle de signal est d'ailleurs explicité dans les entretiens aussi bien par les consultants que par les cadres.

¹² Avancée pour la première fois par Smith (1776), elle considère un travail donné comme un ensemble de caractéristiques (lieu, pénibilité etc....) qui sont valorisées soit positivement soit négativement par le travailleur. Toute caractéristique jouant négativement sur l'utilité de ce dernier doit être compensée par un surplus de rémunération, et symétriquement, toute caractéristique positive devrait entraîner une moindre rémunération.

3.2. Le rôle des consultants

Les cabinets de chasseurs de tête ont un rôle important dans le processus marchand qui ne se réduit pas à la définition des qualités : ils contribuent aussi à l'établissement du prix. D'une part, de par leur activité de prospection, ils contribuent à informer les clients comme les candidats sur les salaires « du marché ». Mais ce dernier ne se saisit pas seulement comme une entité abstraite et transcendante – comme dans la théorie walrasienne. Le marché résulte de l'agrégation de multiples transactions dont on a souligné le caractère idiosyncratique plus ou moins prononcé -, l'offre (le candidat) et la demande (le poste proposé) étant conçues sur le mode de l'unicité. Il existe donc un espace ouvert pour les interactions - et par là pour une contribution à l'analyse des fondements micro-sociologiques des rémunérations.

De fait, les cabinets que nous avons étudiés ont une certaine marge de manœuvre de négociation avec le client pour la détermination de la rémunération offerte. Cette marge de négociation varie selon le type de poste offert. Plus le profil recherché exige des compétences estimées comme « rares » sur le marché, plus le chasseur de tête peut négocier à la hausse la rémunération du candidat et partant ses honoraires (évalués en moyenne à 30% de la rémunération brute du salaire d'embauche). Symétriquement, les consultants négocient les rémunérations avec les candidats¹³. Si le chasseur de tête défend d'abord les intérêts de son client, il peut aussi défendre les intérêts du candidat quand celui-ci combine le profil idéal pour le poste avec un niveau de salaire équivalent, voire supérieur au salaire proposé par le client. Il propose donc au client de décerner une forme de prime à l'excellence au candidat idéal.

CONCLUSION

Du fait du caractère encore inachevé de la recherche (et de la concision imposée pour le présent papier), nous n'avons pu indiquer ici que quelques pistes de réflexion qui devront faire l'objet d'une exploration plus minutieuse.

Au delà des pratiques et des représentations des individus – auxquelles nous nous sommes attachés ici -, une sociologie économique du marché du travail des cadres exigerait aussi de retracer l'espace (très) concurrentiel des cabinets de recrutement, où la démarche commerciale représente une part déterminante de l'activité. Prendre en compte cette dimension du métier permet d'en observer l'impact sur la redéfinition courante du profil des postes spécifié initialement par les entreprises clientes, et, au-delà, sur la démarche visant à susciter des besoins chez ces dernières (en repérant par exemple une « star » et en la proposant à diverses entreprises qui n'ont pas exprimé de demande, comme on l'a noté). Au delà, les modalités de concurrence éclairent aussi les effets de mode (quant aux méthodes utilisées – comme par exemple la graphologie – et aux caractéristiques valorisées), et ont un impact sur la détermination des rémunérations, entre spécularité et spéculation (des rémunérations « du marché » élevées encourageant les cabinets à exiger des clients d'offrir des rémunérations plus élevées pour attirer les bons candidats).

BIBLIOGRAPHIE

- BESSY C., « Cabinets de recrutement et formes d'intermédiation sur le marché du travail », in Bessy C., Eymard-Duvernay F., *Les intermédiaires du marché du travail*, PUF, 1997.
- BOUFFARTIGUE P., *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, La Dispute, 2001.
- EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E., *Façons de recruter*, Métailié, 1997.
- EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E., « Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché du travail », *Sociologie du Travail*, 2000, 42, 411-432.
- GODECHOT O., SORIGNET, P-E, « La chasse de têtes, premiers aperçus », mimeo, LSS-ENS., 2001.
- SMITH A., *La richesse des nations*, 1991 [1776], Flammarion.
- SPENCE M., « Job market signaling », *Quarterly Journal of Economics*, 87, n° 3, 1973, pp.355-374.
- ZELIZER V., « Transactions intimes » *Genèses*, 2002.

¹³ Selon le directeur du cabinet C.B., les candidats seraient très souvent étonnamment maladroits dans le processus de négociation. Les modalités et les causes de cette « maladresse » restent à explorer en l'état actuel de notre recherche.