

Les EchosEXECUTIVES

COMMERCIAL • DIGITAL • DIRECTION GÉNÉRALE • FINANCE • JURIDIQUE • MARKETING • RH



Exclusif : 250 cabinets de recrutement au top



Gerty Images

Comment recruter de hauts dirigeants ou des profils de la tech qui s'arrachent à prix d'or ? Pour guider les entreprises, « Les Echos » et l'institut d'études Statista recensent, pour la première fois, 250 des meilleurs cabinets de recrutement sur les 3.500 implantés en France et les 50 meilleurs portails de recrutement. Revue de détail.

L'ÉDITO de Muriel Jasor



La crème de la crème

Sept pages de tableaux, 250 cabinets et 50 portails ! Sans contester, le travail de recensement des meilleurs spécialistes du recrutement effectué par Statista et « Les Echos » est des plus exhaustifs. Les meilleurs portails, cabinets de recrutement de managers et spécialistes, et sociétés de travail temporaire ont savamment été passés au crible. Et, du côté de la chasse de hauts dirigeants, toutes les déclinaisons figurent. Les grands réseaux internationaux – Egon Zehnder,

Korn Ferry, etc. – sont bien sûr recensés, mais aussi les réseaux internationaux de plus petite taille, dont Eric Salmon & Partners, les intervenants français comme Jouve & Associés, les indépendants alliés à un réseau international, les boutiques généralistes ainsi que nombre de spécialistes. L'alchimie qui forge leur réussite ? De l'entregent, un carnet d'adresses fourni, une méthodologie éprouvée, des équipes rajeunies et spécialisées, et, bien sûr, le secret de tout un process maison. ■



Recherche Éconoclastes

*Votre personnalité
nous intéresse,
rejoignez-nous !*

Découvrez
nos offres d'emplois
sur carrieres.pwc.fr



MEILLEURS CABINETS

EXECUTIVE SEARCH

Informations générales					Secteurs d'activités										Nombre de consultants
Entreprise	Site Web	Siège social	Nombre de sites en France	Score	Conseil et ingénierie	Transport et logistique	Industrie, automobile	Secteur public	Banque et services financiers	Distribution, commerce	IT, Technologie	Energie et environnement	Chimie	Santé	
Egon Zehnder	www.egonzehnder.com	Zurich (Suisse)	2	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	21
Korn Ferry International	www.kornferry.com	Los Angeles (Etats-Unis)	5	★★★★★	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	30
Heidrick & Struggles	www.heidrick.com	Chicago (Etats-Unis)	1	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
Page Executive	www.pageexecutive.com	Neuilly-sur-Seine	16	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
Spencer Stuart	www.spencerstuart.com	Paris	1	★★★★★	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
Lincoln HR Group	lincoln-group.com	Paris	3	★★★★★	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	98
Eric Salmon & Partners	www.ericssalmon.com	Paris	1	★★★★★			✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	24
Hays	www.hays.fr	Paris	17	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	400
Russell Reynolds Associates	www.russellreynolds.com	Paris	1	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	18
Experis France	www.experis-france.com	Paris	6	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	60
Menway	www.menway.com	Metz	70	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		47
Boyden	www.boyden.com	Paris	1	★★★★★		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15
Hudson	www.hudson.com	Neuilly-sur-Seine	6	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	-
Sirca Executive Search	www.sirca.fr	Paris	1	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	7
Jouve & Associés	www.jouve-associés.fr	Paris	1	★★★★★			✓		✓	✓	✓				12
Expectra	www.expectra.fr	La Plaine Saint-Denis	32	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		400
Taste	www.tasterh.fr	Paris	1	★★★★★	✓		✓		✓	✓	✓				18
Robert Walters	www.robertwalters.fr	Paris	4	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	104
Vidal Associates Consulting & Search	vidal-associates.com	Neuilly-sur-Seine	5	★★★★★	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓			-
Robert Half	www.roberthalf.fr	Paris	8	★★★★★					✓		✓				180
Grant Alexander	www.grantalexander.com	Paris	3	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	18
Mercuri Urval	www.mercuriurval.com	Stockholm (Suède)	2	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12
Stanton Wallace	www.stanton-wallace.com	Paris	1	★★★★★	✓	✓				✓	✓	✓			14
Transearch International	www.transearch.com	Londres (Royaume-Uni)	2	★★★★★	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
Alexander Hughes	www.alexanderhughes.com	Paris	2	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	25
Pragmatan	pragmatan.com	Saint-Cloud	-	★★★★★							✓				22
Tillerman Executive Search	www.tillerman.fr	Paris	1	★★★★★	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
ManageriA	www.manageria.fr	Paris	1	★★★★★								✓			13
MacAnders – Paris	www.macanders.fr	Paris	3	★★★★★	✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓	29
Arrowman Executive Search	www.arrowman.eu	Paris	2	★★★★★		✓	✓			✓	✓			✓	8
Singer & Hamilton Executive Search	www.singerhamilton.com	Paris	1	★★★★★	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	12
Amrop Seeliger Y Conde	www.amrop.com	Bruxelles (Belgique)	1	★★★★★	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
Hausmann Executive Search	www.hausmann-es.com	Paris	1	★★★★★					✓	✓	✓				12
Eurosearch & Associés	www.eurosearch-associés.com	Paris	1	★★★★★	✓		✓		✓	✓	✓			✓	11
REMORA Talent advisory	www.remora-talent.com	Paris	1	★★★★★	✓				✓	✓	✓	✓		✓	4
Elzéar Executive Search	www.elzear.com	Paris	1	★★★★★	✓	✓	✓		✓	✓	✓				12
Arthur Hunt	www.arthur-hunt.com	Paris	25	★★★★	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	5
Leaders Trust International	leaderstrust.com	Paris	1	★★★★	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			7
Kreno Consulting	www.kreno.com	Boulogne-Billancourt	1	★★★★	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	21
Beyond Associés	beyond-associés.com	Paris	1	★★★★	✓		✓	✓		✓		✓			13
Stanton Chase	www.stantonchase.com	Baltimore (Etats-Unis)	2	★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
Aspen RH	www.aspenrh.fr	Paris	1	★★★★	✓		✓			✓	✓				-
Sapiance RH	www.sapiancerh.com	Paris	1	★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				8
Altaïde	www.altaide.com	Paris	3	★★★★	✓					✓	✓				8
Theodore Search	www.theodore-search.com	Rennes	2	★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	4
Keyman Consulting	www.keyman.fr	Marcq-en-Barœul	2	★★★★	✓		✓		✓	✓	✓				24
FSC Executive Search	www.fsc-executive-search.com	Paris	1	★★★★	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	18
Livingstone RH	www.livingstone-rh.com	Levallois-Perret	1	★★★★	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	3
Intersearch France	www.intersearchfrance.com	Paris	1	★★★★	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
Solutions and Performances Executive Search	www.solutionsandperformances.com	Cassis	2	★★★★	✓						✓				5

COMBIEN DE FRANÇAIS PARMI LES 10 PDG LES PLUS PERFORMANTS AU MONDE ?
📊 [echo.st/m314976](#)

« Le marché du dirigeant, c'est 1.500 à 2.000 mandats par an »

INTERVIEW

RAYMOND BASSOULET
Directeur général d'Egon Zehnder France

Propos recueillis par **Valérie Landrieu**
@ValLandrieu

Raymond Bassoulet dirige depuis cinq ans la filiale française du seul acteur mondial de la chasse de têtes d'origine européenne. En toute première référence des 250 cabinets recensés par Statista et « Les Echos ». Interview.

Jugez-vous l'environnement actuel favorable à la chasse de têtes ?

Le contexte est favorable depuis plusieurs années et le marché a vocation à garder une dynamique positive, sauf si une crise du type de celle de 2008 survenait. La réforme du régime des retraites de 2012 tourne à plein et le nombre de départs attendus entre 2018 et 2020 va nourrir des opportunités pour les cadres supérieurs et les cadres dirigeants. Lorsqu'il s'agit de cette population, nous sommes très loin de la logique du chômage de masse dont on entend parler en France. Les évaluations sont largement en dessous de 3,5 %.

Etes-vous en mesure de quantifier ce marché du recrutement de cadres dirigeants ?

Les CEO du SBF 120 représentent la partie la plus visible et constituent le segment sur lequel tous les cabinets d'executive search souhaitent être présents. Mais il s'agit de façon plus large des « N-1 » et des « N-2 ». J'évaluerais le marché à 1.500 ou 2.000 mandats par an. Le métier de dirigeant est devenu de plus en plus difficile et de plus en plus exigeant. Je pense en particulier à celui de directeur financier, pour lequel les mandats ont explosé cette année. Le poste est désormais encore plus volatil que celui de directeur général.

Autrement dit, un marché en situation de tension ?

Compte tenu de la volonté de moderniser et de rajeunir les équipes de direction, il peut être tendu. Et rajeunir n'est pas le seul objectif ; il s'agit aussi de développer les capacités à intégrer les évolutions économiques et les changements de business models, venant notamment du numérique.

Toutes les entreprises chercheraient-elles leur Alexandre Bompard ?

Alexandre Bompard est un exemple de dirigeant qui réussit. Il incarne la nouvelle génération de quadras qui a déjà été confrontée à la transformation digitale et à la refonte des business models traditionnels. On peut donc comprendre que se joue une sorte de « Recherche "un Bompard", désespérément ». J'aimerais pouvoir dire que nous en avons vingt ou trente en France, mais nous atteignons des sommets où l'oxygène est rare. Nous travaillons à identifier de nouveaux talents. La France en a eu de grands qu'elle n'a pas su ou voulu retenir. Je pense à Tidjane Thiam, le directeur général de Credit Suisse, ou à Hubert Joly, le patron de Best Buy, aux Etats-Unis. Les dirigeants français de haut niveau sont très appréciés dans le monde.

Quelles sont les caractéristiques des profils et des parcours recherchés actuellement ?

Les profils doivent être de plus en plus globaux, résilients et adaptables. Les CEO doivent aujourd'hui donner du sens à des équipes intergénérationnelles, travailler de manière moins hiérarchique, plus inclusive ; ils/elles doivent tenir compte des changements de mode de travail générés par les évolutions technologiques. Les profils recherchés doivent en outre avoir développé une vision mondiale de leur activité en ayant si possible exercé leurs talents en dehors de France. Les « parachutages élitistes » (X, ENA...) existent de moins en moins. Et il faut vraiment que ces personnes aient démontré sur le terrain une capacité opérationnelle forte. L'Etat s'est retiré d'un certain nombre de secteurs économiques et son champ d'influence s'est donc restreint, y compris dans les nominations.

Egon Zehnder est fréquemment invité à plancher sur des scénarios de succession, par les comités de nomination. Est-ce nouveau ?

Il y a dix ans, c'était rare. Nous en avons réalisé une trentaine sur les cinq dernières années. Les comités de nomination se sont notamment professionnalisés sous la pression régulière et constante du code Afep-Medef. Avant même de définir la feuille de route, ils sont désireux de mettre en place des processus maîtrisés, contrôlés et transparents. Et si nous sommes de plus en plus impliqués dans des « CEO search », nous le sommes également dans des « CEO succession ». La différence peut paraître minime, mais elle est très importante : une mission de « CEO succession » peut n'être menée qu'en interne. Nous nous assurons alors, avec l'appui du comité de nomination, que le processus est réalisé de manière professionnelle et n'est pas l'expression de jeux « politiques ».



Raymond Bassoulet, directeur général d'Egon Zehnder France. Photo Christoph Vohler

Portails, nouveaux entrants, intelligence artificielle... Vos métiers sont-ils menacés ?

LinkedIn a pu apparaître, à un moment donné, comme un concurrent sur des missions de middle management, mais c'est aujourd'hui davantage un prestataire de services pour des cabinets comme le nôtre. Ce n'est pas un concurrent. Les opérateurs regardent avec attention les moteurs de recherche qui peuvent être développés par des start-up. Ils évaluent ce que ces nouveaux outils peuvent représenter en termes de menaces et d'opportunités. La question est de savoir si ces nouveaux acteurs nous permettront d'affiner nos approches et de renforcer nos positions ou s'ils seront des « disrupteurs » qui mettront en danger notre activité. Je ne pense pas, pour ma part, aujourd'hui, que l'intelligence artificielle puisse venir perturber violemment le métier au cours des cinq prochaines années, mais nous travaillons à explorer son potentiel pour affiner nos outils. ■

ARRÊT SUR SOI

Aplatir l'organisation

C'est à la mode. Chacun en voit les avantages. Outre la réduction du nombre de postes et l'économie qui y est liée, cela pousse à déléguer plus de responsabilités vers les équipes. Il s'agit d'aller à l'encontre des habitudes prises dans les grandes organisations. Sous prétexte d'informer son chef, en fait, on lui demande l'autorisation. Ainsi, l'information ascendante est une forme implicite du maintien de la maîtrise du chef sur ses équipes. Aplatis l'organisation devrait avoir pour effet de permettre au collaborateur de terrain de prendre plus de responsabilités, et donc plus d'initiatives. Si, en plus, les collaborateurs pouvaient travailler plus en équipe ce serait l'idéal. Pourquoi dès lors toutes les entreprises n'aplatissent-elles pas leur organisation ? Souvent est mis en avant le rôle du management intermédiaire dont on peut comprendre la résistance, il voit ce qu'il a à perdre mais pas vraiment ce qu'il va gagner. Ce qu'on lui propose est un rôle de facilitateur, d'influence, de développement des compétences, de régulation du jeu relationnel. Pour celui qui a pris goût à exercer le pouvoir et à la fierté de mesurer les résultats de ses équipes en comparaison avec celles des autres, cela peut paraître fade, voire dévalorisant. D'autant que la responsabilisation des équipes ne va pas de soi. Il peut arriver que ceux qui ont pris l'habitude d'être contrôlés sur tout et de n'obéir qu'aux ordres du haut, utilisent cette plage de liberté avant tout à leur propre profit. Faire des efforts pour l'intérêt général lorsqu'on n'y est pas obligé n'est pas naturel à tous. Ainsi, bien souvent, les essais



ÉRIC ALBERT
Associé gérant d'Uside

de passage à une organisation plus plate sont balayés par les premiers échecs. Ils sont le prétexte au retour du bon vieux modèle qui a fait ses preuves : un chef qui décide et des collaborateurs qui exécutent. Mais les dirigeants eux-mêmes ont la plupart du temps du mal à faire évoluer leur rôle en dehors du contrôle et de la maîtrise par la prise de décision. Leur demander de ne plus avoir ce rôle peut être déstabilisant et culpabilisant.



ET APRÈS ?

Le paradoxe de l'organisation plus plate que tout le monde appelle de ses vœux est qu'elle repose avant tout sur le jeu collectif alors que partout l'individualisme s'impose. Associer tous les acteurs au projet commun est un premier pas. Ensuite, il est indispensable que chacun trouve de la satisfaction, notamment dans le fait de prendre des responsabilités et des initiatives. Enfin, il faut réguler le jeu relationnel. La qualité de la collaboration s'apprend et se travaille sur le long terme.

ALEKSANDRA, AUDE B, ISABELLE V, MARINE, AGATHE C, AMELIE, ISABELLE L, ISIDRO, ROMAIN T, MAT, PIERRE-EMMANUEL, RENAUD M, ADRIEN, GREGOIRE, REMI, ARNAUD M, BAPTISTE, CARMEN, CHARLOTTE, MURIEL, FLORENT, GUILLAUME G, JOHANNA, MYRIAM, KARINA, MARIBEL, BENJAMIN, CLEMENCE, VIRGINIE, ASTRID T, AGATHE C, OLIVIA, TONY, YOANN, ANISSA, JEAN-BAPTISTE, WANDA, ROMAIN D, KEVIN, AICHA, AMAURY, BASTIEN, ANTOINE, BRUNA, FREDERIC M, ALICE, CHRISTELLE, ALEXIA, CONSTANCE A, FREDERIC H, AUDE B, AURELIE, HABIBA, LAURENT B, SELMA, MAUD, NEIL, SERENA, SIMON, THIBAUT, GUILLAUME B, ERWAN, KARIM, FELICITE, RABII, AWA GAELLE, EMILIE, LAURA J, YASMINA, SOPHIE, NICOLE, SHARON, VERONIQUE, ZAHRA, RENAUD P, LAURENT D, ALEXIS, JOSUEE, GERALDINE, FLORENCE, CEDRIK, CORALIE, BENOIT, ANAIS, JONATHAN, CLEMENT, MAMITIANA, KARIMA, ARNAUD M, ASTRID G, ILAN, JULIE, C, ALEXANDRE, CONSTANCE P, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, KAREN, JEAN-PIERRE, AGNES, FABIEN, ROMAIN P, ORNELLA, HERVE, GUILLAUME P, LAURENT H, YANN, PAOLA, MARINE, AGATHE C, AMELIE, ISABELLE L, ISIDRO, ROMAIN T, MAT, PIERRE-EMMANUEL, RENAUD M, ADRIEN, GREGOIRE, CARLA, ARNAUD M, BAPTISTE, CARMEN, HENRY, HUGO, MURIEL, FLORENT, GUILLAUME G, JOHANNA, MYRIAM, KARINA, MARIBEL, BENJAMIN, CLEMENCE, VIRGINIE, ASTRID T, AGATHE C, OLIVIA, TONY, JUSTINE, ROBIN, MARTA, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MAXENCE, THOMAS, BRICE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, FREDERIC H, AUDE B, AURELIE, HABIBA, JEAN-PIERRE, SELMA, MAUD, NEIL, SERENA, SIMON, THIBAUT, GUILLAUME B, ERWAN, KARIM, FELICITE, RABII, AWA GAELLE, EMILIE, LAURA J, YASMINA, SOPHIE, NICOLE, SHARON, VERONIQUE, ZAHRA, RENAUD P, LAURENT D, ALEXIS, JOSUEE, GERALDINE, FLORENCE, CEDRIK, CORALIE, BENOIT, ANAIS, JONATHAN, CLEMENT, MAMITIANA, KARIMA, ARNAUD M, ASTRID G, ILAN, JULIE, C, ALEXANDRE, CONSTANCE P, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, KAREN, JEAN-PIERRE, AGNES, FABIEN, ROMAIN P, ORNELLA, HERVE, GUILLAUME P, LAURENT H, YANN, PAOLA, MARINE, AGATHE C, AMELIE, ISABELLE L, ISIDRO, ROMAIN T, MAT, PIERRE-EMMANUEL, RENAUD M, ADRIEN, GREGOIRE, CARLA, ARNAUD M, BAPTISTE, CARMEN, HENRY, HUGO, MURIEL, FLORENT, GUILLAUME G, JOHANNA, MYRIAM, KARINA, MARIBEL, BENJAMIN, CLEMENCE, VIRGINIE, ASTRID T, AGATHE C, OLIVIA, TONY, JUSTINE, ROBIN, MARTA, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MAXENCE, THOMAS, BRICE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, FREDERIC H, AUDE B, AURELIE, HABIBA, JEAN-PIERRE, SELMA, MAUD, NEIL, SERENA, SIMON, THIBAUT, GUILLAUME B, ERWAN, KARIM, FELICITE, RABII, AWA GAELLE, EMILIE, LAURA J, YASMINA, SOPHIE, NICOLE, SHARON, VERONIQUE, ZAHRA, RENAUD P, LAURENT D, ALEXIS, JOSUEE, GERALDINE, FLORENCE, CEDRIK, CORALIE, BENOIT, ANAIS, JONATHAN, CLEMENT, MAMITIANA, KARIMA, ARNAUD M, ASTRID G, ILAN, JULIE, C, ALEXANDRE, CONSTANCE P, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, KAREN, JEAN-PIERRE, AGNES, FABIEN, ROMAIN P, ORNELLA, HERVE, GUILLAUME P, LAURENT H, YANN, PAOLA, MARINE, AGATHE C, AMELIE, ISABELLE L, ISIDRO, ROMAIN T, MAT, PIERRE-EMMANUEL, RENAUD M, ADRIEN, GREGOIRE, CARLA, ARNAUD M, BAPTISTE, CARMEN, HENRY, HUGO, MURIEL, FLORENT, GUILLAUME G, JOHANNA, MYRIAM, KARINA, MARIBEL, BENJAMIN, CLEMENCE, VIRGINIE, ASTRID T, AGATHE C, OLIVIA, TONY, JUSTINE, ROBIN, MARTA, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MAXENCE, THOMAS, BRICE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, FREDERIC H, AUDE B, AURELIE, HABIBA, JEAN-PIERRE, SELMA, MAUD, NEIL, SERENA, SIMON, THIBAUT, GUILLAUME B, ERWAN, KARIM, FELICITE, RABII, AWA GAELLE, EMILIE, LAURA J, YASMINA, SOPHIE, NICOLE, SHARON, VERONIQUE, ZAHRA, RENAUD P, LAURENT D, ALEXIS, JOSUEE, GERALDINE, FLORENCE, CEDRIK, CORALIE, BENOIT, ANAIS, JONATHAN, CLEMENT, MAMITIANA, KARIMA, ARNAUD M, ASTRID G, ILAN, JULIE, C, ALEXANDRE, CONSTANCE P, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, KAREN, JEAN-PIERRE, AGNES, FABIEN, ROMAIN P, ORNELLA, HERVE, GUILLAUME P, LAURENT H, YANN, PAOLA, MARINE, AGATHE C, AMELIE, ISABELLE L, ISIDRO, ROMAIN T, MAT, PIERRE-EMMANUEL, RENAUD M, ADRIEN, GREGOIRE, CARLA, ARNAUD M, BAPTISTE, CARMEN, HENRY, HUGO, MURIEL, FLORENT, GUILLAUME G, JOHANNA, MYRIAM, KARINA, MARIBEL, BENJAMIN, CLEMENCE, VIRGINIE, ASTRID T, AGATHE C, OLIVIA, TONY, JUSTINE, ROBIN, MARTA, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MAXENCE, THOMAS, BRICE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, FREDERIC H, AUDE B, AURELIE, HABIBA, JEAN-PIERRE, SELMA, MAUD, NEIL, SERENA, SIMON, THIBAUT, GUILLAUME B, ERWAN, KARIM, FELICITE, RABII, AWA GAELLE, EMILIE, LAURA J, YASMINA, SOPHIE, NICOLE, SHARON, VERONIQUE, ZAHRA, RENAUD P, LAURENT D, ALEXIS, JOSUEE, GERALDINE, FLORENCE, CEDRIK, CORALIE, BENOIT, ANAIS, JONATHAN, CLEMENT, MAMITIANA, KARIMA, ARNAUD M, ASTRID G, ILAN, JULIE, C, ALEXANDRE, CONSTANCE P, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, KAREN, JEAN-PIERRE, AGNES, FABIEN, ROMAIN P, ORNELLA, HERVE, GUILLAUME P, LAURENT H, YANN, PAOLA, MARINE, AGATHE C, AMELIE, ISABELLE L, ISIDRO, ROMAIN T, MAT, PIERRE-EMMANUEL, RENAUD M, ADRIEN, GREGOIRE, CARLA, ARNAUD M, BAPTISTE, CARMEN, HENRY, HUGO, MURIEL, FLORENT, GUILLAUME G, JOHANNA, MYRIAM, KARINA, MARIBEL, BENJAMIN, CLEMENCE, VIRGINIE, ASTRID T, AGATHE C, OLIVIA, TONY, JUSTINE, ROBIN, MARTA, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MAXENCE, THOMAS, BRICE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, FREDERIC H, AUDE B, AURELIE, HABIBA, JEAN-PIERRE, SELMA, MAUD, NEIL, SERENA, SIMON, THIBAUT, GUILLAUME B, ERWAN, KARIM, FELICITE, RABII, AWA GAELLE, EMILIE, LAURA J, YASMINA, SOPHIE, NICOLE, SHARON, VERONIQUE, ZAHRA, RENAUD P, LAURENT D, ALEXIS, JOSUEE, GERALDINE, FLORENCE, CEDRIK, CORALIE, BENOIT, ANAIS, JONATHAN, CLEMENT, MAMITIANA, KARIMA, ARNAUD M, ASTRID G, ILAN, JULIE, C, ALEXANDRE, CONSTANCE P, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, KAREN, JEAN-PIERRE, AGNES, FABIEN, ROMAIN P, ORNELLA, HERVE, GUILLAUME P, LAURENT H, YANN, PAOLA, MARINE, AGATHE C, AMELIE, ISABELLE L, ISIDRO, ROMAIN T, MAT, PIERRE-EMMANUEL, RENAUD M, ADRIEN, GREGOIRE, CARLA, ARNAUD M, BAPTISTE, CARMEN, HENRY, HUGO, MURIEL, FLORENT, GUILLAUME G, JOHANNA, MYRIAM, KARINA, MARIBEL, BENJAMIN, CLEMENCE, VIRGINIE, ASTRID T, AGATHE C, OLIVIA, TONY, JUSTINE, ROBIN, MARTA, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MAXENCE, THOMAS, BRICE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, FREDERIC H, AUDE B, AURELIE, HABIBA, JEAN-PIERRE, SELMA, MAUD, NEIL, SERENA, SIMON, THIBAUT, GUILLAUME B, ERWAN, KARIM, FELICITE, RABII, AWA GAELLE, EMILIE, LAURA J, YASMINA, SOPHIE, NICOLE, SHARON, VERONIQUE, ZAHRA, RENAUD P, LAURENT D, ALEXIS, JOSUEE, GERALDINE, FLORENCE, CEDRIK, CORALIE, BENOIT, ANAIS, JONATHAN, CLEMENT, MAMITIANA, KARIMA, ARNAUD M, ASTRID G, ILAN, JULIE, C, ALEXANDRE, CONSTANCE P, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, KAREN, JEAN-PIERRE, AGNES, FABIEN, ROMAIN P, ORNELLA, HERVE, GUILLAUME P, LAURENT H, YANN, PAOLA, MARINE, AGATHE C, AMELIE, ISABELLE L, ISIDRO, ROMAIN T, MAT, PIERRE-EMMANUEL, RENAUD M, ADRIEN, GREGOIRE, CARLA, ARNAUD M, BAPTISTE, CARMEN, HENRY, HUGO, MURIEL, FLORENT, GUILLAUME G, JOHANNA, MYRIAM, KARINA, MARIBEL, BENJAMIN, CLEMENCE, VIRGINIE, ASTRID T, AGATHE C, OLIVIA, TONY, JUSTINE, ROBIN, MARTA, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MAXENCE, THOMAS, BRICE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, FREDERIC H, AUDE B, AURELIE, HABIBA, JEAN-PIERRE, SELMA, MAUD, NEIL, SERENA, SIMON, THIBAUT, GUILLAUME B, ERWAN, KARIM, FELICITE, RABII, AWA GAELLE, EMILIE, LAURA J, YASMINA, SOPHIE, NICOLE, SHARON, VERONIQUE, ZAHRA, RENAUD P, LAURENT D, ALEXIS, JOSUEE, GERALDINE, FLORENCE, CEDRIK, CORALIE, BENOIT, ANAIS, JONATHAN, CLEMENT, MAMITIANA, KARIMA, ARNAUD M, ASTRID G, ILAN, JULIE, C, ALEXANDRE, CONSTANCE P, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, KAREN, JEAN-PIERRE, AGNES, FABIEN, ROMAIN P, ORNELLA, HERVE, GUILLAUME P, LAURENT H, YANN, PAOLA, MARINE, AGATHE C, AMELIE, ISABELLE L, ISIDRO, ROMAIN T, MAT, PIERRE-EMMANUEL, RENAUD M, ADRIEN, GREGOIRE, CARLA, ARNAUD M, BAPTISTE, CARMEN, HENRY, HUGO, MURIEL, FLORENT, GUILLAUME G, JOHANNA, MYRIAM, KARINA, MARIBEL, BENJAMIN, CLEMENCE, VIRGINIE, ASTRID T, AGATHE C, OLIVIA, TONY, JUSTINE, ROBIN, MARTA, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MAXENCE, THOMAS, BRICE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, FREDERIC H, AUDE B, AURELIE, HABIBA, JEAN-PIERRE, SELMA, MAUD, NEIL, SERENA, SIMON, THIBAUT, GUILLAUME B, ERWAN, KARIM, FELICITE, RABII, AWA GAELLE, EMILIE, LAURA J, YASMINA, SOPHIE, NICOLE, SHARON, VERONIQUE, ZAHRA, RENAUD P, LAURENT D, ALEXIS, JOSUEE, GERALDINE, FLORENCE, CEDRIK, CORALIE, BENOIT, ANAIS, JONATHAN, CLEMENT, MAMITIANA, KARIMA, ARNAUD M, ASTRID G, ILAN, JULIE, C, ALEXANDRE, CONSTANCE P, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, KAREN, JEAN-PIERRE, AGNES, FABIEN, ROMAIN P, ORNELLA, HERVE, GUILLAUME P, LAURENT H, YANN, PAOLA, MARINE, AGATHE C, AMELIE, ISABELLE L, ISIDRO, ROMAIN T, MAT, PIERRE-EMMANUEL, RENAUD M, ADRIEN, GREGOIRE, CARLA, ARNAUD M, BAPTISTE, CARMEN, HENRY, HUGO, MURIEL, FLORENT, GUILLAUME G, JOHANNA, MYRIAM, KARINA, MARIBEL, BENJAMIN, CLEMENCE, VIRGINIE, ASTRID T, AGATHE C, OLIVIA, TONY, JUSTINE, ROBIN, MARTA, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MAXENCE, THOMAS, BRICE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, FREDERIC H, AUDE B, AURELIE, HABIBA, JEAN-PIERRE, SELMA, MAUD, NEIL, SERENA, SIMON, THIBAUT, GUILLAUME B, ERWAN, KARIM, FELICITE, RABII, AWA GAELLE, EMILIE, LAURA J, YASMINA, SOPHIE, NICOLE, SHARON, VERONIQUE, ZAHRA, RENAUD P, LAURENT D, ALEXIS, JOSUEE, GERALDINE, FLORENCE, CEDRIK, CORALIE, BENOIT, ANAIS, JONATHAN, CLEMENT, MAMITIANA, KARIMA, ARNAUD M, ASTRID G, ILAN, JULIE, C, ALEXANDRE, CONSTANCE P, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, KAREN, JEAN-PIERRE, AGNES, FABIEN, ROMAIN P, ORNELLA, HERVE, GUILLAUME P, LAURENT H, YANN, PAOLA, MARINE, AGATHE C, AMELIE, ISABELLE L, ISIDRO, ROMAIN T, MAT, PIERRE-EMMANUEL, RENAUD M, ADRIEN, GREGOIRE, CARLA, ARNAUD M, BAPTISTE, CARMEN, HENRY, HUGO, MURIEL, FLORENT, GUILLAUME G, JOHANNA, MYRIAM, KARINA, MARIBEL, BENJAMIN, CLEMENCE, VIRGINIE, ASTRID T, AGATHE C, OLIVIA, TONY, JUSTINE, ROBIN, MARTA, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MAXENCE, THOMAS, BRICE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, FREDERIC H, AUDE B, AURELIE, HABIBA, JEAN-PIERRE, SELMA, MAUD, NEIL, SERENA, SIMON, THIBAUT, GUILLAUME B, ERWAN, KARIM, FELICITE, RABII, AWA GAELLE, EMILIE, LAURA J, YASMINA, SOPHIE, NICOLE, SHARON, VERONIQUE, ZAHRA, RENAUD P, LAURENT D, ALEXIS, JOSUEE, GERALDINE, FLORENCE, CEDRIK, CORALIE, BENOIT, ANAIS, JONATHAN, CLEMENT, MAMITIANA, KARIMA, ARNAUD M, ASTRID G, ILAN, JULIE, C, ALEXANDRE, CONSTANCE P, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, KAREN, JEAN-PIERRE, AGNES, FABIEN, ROMAIN P, ORNELLA, HERVE, GUILLAUME P, LAURENT H, YANN, PAOLA, MARINE, AGATHE C, AMELIE, ISABELLE L, ISIDRO, ROMAIN T, MAT, PIERRE-EMMANUEL, RENAUD M, ADRIEN, GREGOIRE, CARLA, ARNAUD M, BAPTISTE, CARMEN, HENRY, HUGO, MURIEL, FLORENT, GUILLAUME G, JOHANNA, MYRIAM, KARINA, MARIBEL, BENJAMIN, CLEMENCE, VIRGINIE, ASTRID T, AGATHE C, OLIVIA, TONY, JUSTINE, ROBIN, MARTA, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MAXENCE, THOMAS, BRICE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, FREDERIC H, AUDE B, AURELIE, HABIBA, JEAN-PIERRE, SELMA, MAUD, NEIL, SERENA, SIMON, THIBAUT, GUILLAUME B, ERWAN, KARIM, FELICITE, RABII, AWA GAELLE, EMILIE, LAURA J, YASMINA, SOPHIE, NICOLE, SHARON, VERONIQUE, ZAHRA, RENAUD P, LAURENT D, ALEXIS, JOSUEE, GERALDINE, FLORENCE, CEDRIK, CORALIE, BENOIT, ANAIS, JONATHAN, CLEMENT, MAMITIANA, KARIMA, ARNAUD M, ASTRID G, ILAN, JULIE, C, ALEXANDRE, CONSTANCE P, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, KAREN, JEAN-PIERRE, AGNES, FABIEN, ROMAIN P, ORNELLA, HERVE, GUILLAUME P, LAURENT H, YANN, PAOLA, MARINE, AGATHE C, AMELIE, ISABELLE L, ISIDRO, ROMAIN T, MAT, PIERRE-EMMANUEL, RENAUD M, ADRIEN, GREGOIRE, CARLA, ARNAUD M, BAPTISTE, CARMEN, HENRY, HUGO, MURIEL, FLORENT, GUILLAUME G, JOHANNA, MYRIAM, KARINA, MARIBEL, BENJAMIN, CLEMENCE, VIRGINIE, ASTRID T, AGATHE C, OLIVIA, TONY, JUSTINE, ROBIN, MARTA, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MAXENCE, THOMAS, BRICE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, FREDERIC H, AUDE B, AURELIE, HABIBA, JEAN-PIERRE, SELMA, MAUD, NEIL, SERENA, SIMON, THIBAUT, GUILLAUME B, ERWAN, KARIM, FELICITE, RABII, AWA GAELLE, EMILIE, LAURA J, YASMINA, SOPHIE, NICOLE, SHARON, VERONIQUE, ZAHRA, RENAUD P, LAURENT D, ALEXIS, JOSUEE, GERALDINE, FLORENCE, CEDRIK, CORALIE, BENOIT, ANAIS, JONATHAN, CLEMENT, MAMITIANA, KARIMA, ARNAUD M, ASTRID G, ILAN, JULIE, C, ALEXANDRE, CONSTANCE P, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, KAREN, JEAN-PIERRE, AGNES, FABIEN, ROMAIN P, ORNELLA, HERVE, GUILLAUME P, LAURENT H, YANN, PAOLA, MARINE, AGATHE C, AMELIE, ISABELLE L, ISIDRO, ROMAIN T, MAT, PIERRE-EMMANUEL, RENAUD M, ADRIEN, GREGOIRE, CARLA, ARNAUD M, BAPTISTE, CARMEN, HENRY, HUGO, MURIEL, FLORENT, GUILLAUME G, JOHANNA, MYRIAM, KARINA, MARIBEL, BENJAMIN, CLEMENCE, VIRGINIE, ASTRID T, AGATHE C, OLIVIA, TONY, JUSTINE, ROBIN, MARTA, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MAXENCE, THOMAS, BRICE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, FREDERIC H, AUDE B, AURELIE, HABIBA, JEAN-PIERRE, SELMA, MAUD, NEIL, SERENA, SIMON, THIBAUT, GUILLAUME B, ERWAN, KARIM, FELICITE, RABII, AWA GAELLE, EMILIE, LAURA J, YASMINA, SOPHIE, NICOLE, SHARON, VERONIQUE, ZAHRA, RENAUD P, LAURENT D, ALEXIS, JOSUEE, GERALDINE, FLORENCE, CEDRIK, CORALIE, BENOIT, ANAIS, JONATHAN, CLEMENT, MAMITIANA, KARIMA, ARNAUD M, ASTRID G, ILAN, JULIE, C, ALEXANDRE, CONSTANCE P, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, KAREN, JEAN-PIERRE, AGNES, FABIEN, ROMAIN P, ORNELLA, HERVE, GUILLAUME P, LAURENT H, YANN, PAOLA, MARINE, AGATHE C, AMELIE, ISABELLE L, ISIDRO, ROMAIN T, MAT, PIERRE-EMMANUEL, RENAUD M, ADRIEN, GREGOIRE, CARLA, ARNAUD M, BAPTISTE, CARMEN, HENRY, HUGO, MURIEL, FLORENT, GUILLAUME G, JOHANNA, MYRIAM, KARINA, MARIBEL, BENJAMIN, CLEMENCE, VIRGINIE, ASTRID T, AGATHE C, OLIVIA, TONY, JUSTINE, ROBIN, MARTA, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MAXENCE, THOMAS, BRICE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, FREDERIC H, AUDE B, AURELIE, HABIBA, JEAN-PIERRE, SELMA, MAUD, NEIL, SERENA, SIMON, THIBAUT, GUILLAUME B, ERWAN, KARIM, FELICITE, RABII, AWA GAELLE, EMILIE, LAURA J, YASMINA, SOPHIE, NICOLE, SHARON, VERONIQUE, ZAHRA, RENAUD P, LAURENT D, ALEXIS, JOSUEE, GERALDINE, FLORENCE, CEDRIK, CORALIE, BENOIT, ANAIS, JONATHAN, CLEMENT, MAMITIANA, KARIMA, ARNAUD M, ASTRID G, ILAN, JULIE, C, ALEXANDRE, CONSTANCE P, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, KAREN, JEAN-PIERRE, AGNES, FABIEN, ROMAIN P, ORNELLA, HERVE, GUILLAUME P, LAURENT H, YANN, PAOLA, MARINE, AGATHE C, AMELIE, ISABELLE L, ISIDRO, ROMAIN T, MAT, PIERRE-EMMANUEL, RENAUD M, ADRIEN, GREGOIRE, CARLA, ARNAUD M, BAPTISTE, CARMEN, HENRY, HUGO, MURIEL, FLORENT, GUILLAUME G, JOHANNA, MYRIAM, KARINA, MARIBEL, BENJAMIN, CLEMENCE, VIRGINIE, ASTRID T, AGATHE C, OLIVIA, TONY, JUSTINE, ROBIN, MARTA, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MAXENCE, THOMAS, BRICE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, FREDERIC H, AUDE B, AURELIE, HABIBA, JEAN-PIERRE, SELMA, MAUD, NEIL, SERENA, SIMON, THIBAUT, GUILLAUME B, ERWAN, KARIM, FELICITE, RABII, AWA GAELLE, EMILIE, LAURA J, YASMINA, SOPHIE, NICOLE, SHARON, VERONIQUE, ZAHRA, RENAUD P, LAURENT D, ALEXIS, JOSUEE, GERALDINE, FLORENCE, CEDRIK, CORALIE, BENOIT, ANAIS, JONATHAN, CLEMENT, MAMITIANA, KARIMA, ARNAUD M, ASTRID G, ILAN, JULIE, C, ALEXANDRE, CONSTANCE P, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, KAREN, JEAN-PIERRE, AGNES, FABIEN, ROMAIN P, ORNELLA, HERVE, GUILLAUME P, LAURENT H, YANN, PAOLA, MARINE, AGATHE C, AMELIE, ISABELLE L, ISIDRO, ROMAIN T, MAT, PIERRE-EMMANUEL, RENAUD M, ADRIEN, GREGOIRE, CARLA, ARNAUD M, BAPTISTE, CARMEN, HENRY, HUGO, MURIEL, FLORENT, GUILLAUME G, JOHANNA, MYRIAM, KARINA, MARIBEL, BENJAMIN, CLEMENCE, VIRGINIE, ASTRID T, AGATHE C, OLIVIA, TONY, JUSTINE, ROBIN, MARTA, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MAXENCE, THOMAS, BRICE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, FREDERIC H, AUDE B, AURELIE, HABIBA, JEAN-PIERRE, SELMA, MAUD, NEIL, SERENA, SIMON, THIBAUT, GUILLAUME B, ERWAN, KARIM, FELICITE, RABII, AWA GAELLE, EMILIE, LAURA J, YASMINA, SOPHIE, NICOLE, SHARON, VERONIQUE, ZAHRA, RENAUD P, LAURENT D, ALEXIS, JOSUEE, GERALDINE, FLORENCE, CEDRIK, CORALIE, BENOIT, ANAIS, JONATHAN, CLEMENT, MAMITIANA, KARIMA, ARNAUD M, ASTRID G, ILAN, JULIE, C, ALEXANDRE, CONSTANCE P, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, KAREN, JEAN-PIERRE, AGNES, FABIEN, ROMAIN P, ORNELLA, HERVE, GUILLAUME P, LAURENT H, YANN, PAOLA, MARINE, AGATHE C, AMELIE, ISABELLE L, ISIDRO, ROMAIN T, MAT, PIERRE-EMMANUEL, RENAUD M, ADRIEN, GREGOIRE, CARLA, ARNAUD M, BAPTISTE, CARMEN, HENRY, HUGO, MURIEL, FLORENT, GUILLAUME G, JOHANNA, MYRIAM, KARINA, MARIBEL, BENJAMIN, CLEMENCE, VIRGINIE, ASTRID T, AGATHE C, OLIVIA, TONY, JUSTINE, ROBIN, MARTA, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MAXENCE, THOMAS, BRICE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, FREDERIC H, AUDE B, AURELIE, HABIBA, JEAN-PIERRE, SELMA, MAUD, NEIL, SERENA, SIMON, THIBAUT, GUILLAUME B, ERWAN, KARIM, FELICITE, RABII, AWA GAELLE, EMILIE, LAURA J, YASMINA, SOPHIE, NICOLE, SHARON, VERONIQUE, ZAHRA, RENAUD P, LAURENT D, ALEXIS, JOSUEE, GERALDINE, FLORENCE, CEDRIK, CORALIE, BENOIT, ANAIS, JONATHAN, CLEMENT, MAMITIANA, KARIMA, ARNAUD M, ASTRID G, ILAN, JULIE, C, ALEXANDRE, CONSTANCE P, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, KAREN, JEAN-PIERRE, AGNES, FABIEN, ROMAIN P, ORNELLA, HERVE, GUILLAUME P, LAURENT H, YANN, PAOLA, MARINE, AGATHE C, AMELIE, ISABELLE L, ISIDRO, ROMAIN T, MAT, PIERRE-EMMANUEL, RENAUD M, ADRIEN, GREGOIRE, CARLA, ARNAUD M, BAPTISTE, CARMEN, HENRY, HUGO, MURIEL, FLORENT, GUILLAUME G, JOHANNA, MYRIAM, KARINA, MARIBEL, BENJAMIN, CLEMENCE, VIRGINIE, ASTRID T, AGATHE C, OLIVIA, TONY, JUSTINE, ROBIN, MARTA, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MAXENCE, THOMAS, BRICE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, FREDERIC H, AUDE B, AURELIE, HABIBA, JEAN-PIERRE, SELMA, MAUD, NEIL, SERENA, SIMON, THIBAUT, GUILLAUME B, ERWAN, KARIM, FELICITE, RABII, AWA GAELLE, EMILIE, LAURA J, YASMINA, SOPHIE, NICOLE, SHARON, VERONIQUE, ZAHRA, RENAUD P, LAURENT D, ALEXIS, JOSUEE, GERALDINE, FLORENCE, CEDRIK, CORALIE, BENOIT, ANAIS, JONATHAN, CLEMENT, MAMITIANA, KARIMA, ARNAUD M, ASTRID G, ILAN, JULIE, C, ALEXANDRE, CONSTANCE P, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MATHILDE, SEBASTIEN, LAURA F, JAMILA, LAURENCE, MATHIEU, NISIRINE, KAREN, JEAN-PIERRE, AGNES, FABIEN, ROMAIN P, ORNELLA, HERVE, GUILLAUME P, LAURENT H, YANN, PAOLA, MARINE, AGATHE C, AMELIE, ISABELLE L, ISIDRO, ROMAIN T, MAT, PIERRE-EMMANUEL, RENAUD M, ADRIEN, GREGOIRE, CARLA, ARNAUD M, BAPTISTE, CARMEN, HENRY, HUGO, MURIEL, FLORENT, GUILLAUME G, JOHANNA, MYRIAM, KARINA, MARIBEL, BENJAMIN, CLEMENCE, VIRGINIE, ASTRID T, AGATHE C, OLIVIA, TONY, JUSTINE, ROBIN, MARTA, FREDERIC I, DIMITRI, VALENTINE, MAXENCE, THOMAS, BRICE

MEILLEURS CABINETS

EXECUTIVE SEARCH

Informations générales					Secteurs d'activités										Nombre de consultants
Entreprise	Site Web	Siège social	Nombre de sites en France	Score	Conseil et ingénierie	Transport et logistique	Industrie, automobile	Secteur public	Banque et services financiers	Distribution, commerce	IT, Technologie	Energie et environnement	Chimie	Santé	
Morgan Philips Executive Search	www.morganphilipsexecutivesearch.com/fr	Paris	2	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
Odgers Berndtson	www.odgersberndtson.com	Londres (Royaume-Uni)	2	★★★★★	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	6
ADEQUALIS	www.adequalis.fr	La Madeleine	2	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	4
Kienbaum	www.kienbaum.com	Paris	2	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
The Beaumont Group	beaumontgroup.com	Paris	1	★★★★★	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	7
Profind RH	profind-rh.fr	Roubaix	1	★★★★★											2
Mindfield Search & Consulting	www.mindfieldsearch.com	Paris	2	★★★★★		✓	✓	✓			✓	✓		✓	7
Cabinet Mindset	www.cabinet-mindset.fr	Boulogne-Billancourt	1	★★★★★							✓				-
NESS Recrutement - New Executive Search Solution	www.ness-recrutement.com	Paris	1	★★★★★					✓		✓				10
Global Link Partners	www.globallp.com	Neuilly-sur-Seine	1	★★★★★					✓	✓	✓				-
FAB Group	www.fab-group.fr	Paris	3	★★★★★	✓				✓						25
Chevillard Executive	www.chevillardexecutive.com	Paris	1	★★★★★	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	3
Boisanger Recrutement de Cadres	www.boisanger.com	Paris	1	★★★★★		✓	✓					✓	✓		-
Global Mind Search	www.global-mind-search.com	Strasbourg	2	★★★★★			✓			✓				✓	5
Adexis Solutions	www.adexis-solutions.com	Reims	2	★★★★★	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓	5
Ad&So Executive Search	www.adandso.com	Paris	1	★★★★★			✓		✓	✓	✓			✓	-
N+1 Executive	www.nplus1executive.com	Paris	1	★★★★★			✓			✓					3
EuroTriade France	www.eurotriade.com	Leinfelden-Echterdingen (Allemagne)	1	★★★★★			✓				✓				-
Alvedis Conseil	www.alvedis.com	Paris	1	★★★★★	✓				✓						4
HR consultancy partners	www.hrconsultancypartners.fr	Paris	22	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	120
Polycom	www.polycom-recrutement.fr	Fontaines-sur-Saône	1	★★★★★			✓				✓				-
Nigel Wright	www.nigelwright.com	Newcastle (Royaume-Uni)	1	★★★★★						✓					11
Profil Partenaire	www.profilpartenaire.fr	Sèvres	1	★★★★★	✓	✓			✓		✓				-
ADHOC, cabinet de recrutement	www.cabinet-de-recrutement-lille.fr	Lille	1	★★★★★										✓	-
ACE Management	www.ace-management.com	Paris	1	★★★★★					✓		✓				-

Légende : ★★★★★ Excellent score du cabinet, beaucoup plus élevé que la moyenne.
★★★★ Très bon score du cabinet, plus élevé que la moyenne

MÉTHODE

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, du 15 mai au 19 juin 2017, grâce à l'administration de plus de 5.500 questionnaires et l'étude d'un panel en ligne de 2.000 personnes cibles. Statista a sondé trois catégories d'acteurs: des candidats approchés par des cabinets, des managers spécialistes des ressources humaines ainsi que des consultants et salariés de cabinets de recrutement.

Ce palmarès des meilleurs intervenants se décompose en quatre catégories: l'executive search, qui cible les hauts dirigeants et les candidats hautement qualifiés dont les rémunérations s'élèvent à plus de 100.000 euros brut par an; les managers et spécialistes aux rémunérations brutes annuelles inférieures à 100.000 euros; le travail temporaire et les portails de recrutement.

Pour figurer au nombre des meilleurs intervenants du secteur, les entreprises citées ont dû obtenir un nombre minimum de recommandations ainsi qu'une note minimale pour chacune des catégories concernées (executive search, recrutement de managers et spécialistes, travail temporaire et portails de recrutement). Pour les cabinets, il s'agissait notamment d'évaluer la qualité de service et la communication, la rapidité d'exécution de la mission, la pertinence et le choix des postes proposés. Quant aux portails, ils ont été jugés sur la qualité de leur design et des résultats de leurs recherches. Pour tous, un score a ensuite été calculé à partir des notes et du nombre de recommandations obtenues, ce qui a ensuite permis de déterminer le rang des entreprises ou portails dans le palmarès.

Résultat : toutes les listes sont classées par ordre décroissant, du meilleur au moins bon score (de 6 à 1). Les cabinets cités ont tous obtenu les mentions suivantes: « excellent score du cabinet, beaucoup plus élevé que la moyenne » (★★★★★) et « très bon score du cabinet, plus élevé que la moyenne » (★★★★). Les mentions « très bon score du cabinet, plus élevé que la moyenne » et « souvent recommandé » (★★★★) ont été attribuées aux professionnels du recrutement dont la note globale est supérieure à la moyenne obtenue par spécialité. Quant aux portails recensés, ils ont obtenu ces deux mentions: « très souvent recommandé » (★★★★★) et « souvent recommandé » (★★★★).



LES NOUVEAUX
MÉTIERS
(PÉRENNES ?)
DU NUMÉRIQUE
@echo.st/m306211

Le data protection officer, cette perle rare



Au 25 mai 2018, toutes les entreprises devront compter un délégué à la protection des données personnelles. Les as du recrutement sont d'ores et déjà à la manœuvre, car la rareté de ces profils commence à se ressentir.

Delphine Iweins
diweins@lesechos.fr

Le règlement européen sur la protection des données personnelles a fait naître un nouveau professionnel : le data protection officer et c'est devenu un casse-tête pour les entreprises. Le marché du DPO a beau n'en être qu'à ses balbutiements, la législation européenne l'a rendu obligatoire. A partir du 25 mai 2018, sous peine de sanctions, tous les organismes publics et toute entreprise privée qui

effectue des traitements à grande échelle de suivi régulier et systématique de personnes ou de données sensibles devront en avoir un.

« Un manager de projet »
Ces organisations doivent donc répondre à une injonction de recrutement sans avoir une connaissance précise du poste. « On en est encore à la stricte nécessité de respecter la législation. Le recrutement s'effectue sans réelle stratégie derrière », constate Fabrice Coudray, managing director

de Robert Half Executive Search (voir tableau en page 6). Les qualités d'un DPO ? Un sens de la communication, de la rigueur, une grande réactivité et une expérience de management. « Les groupes internationaux cherchent avant tout un manager de projet », précise Laurent Bouchet, directeur associé du cabinet de recrutement Equiteam. Ce spécialiste de la donnée interprète les textes au regard de l'activité de sa société et met en place de nouveaux process de contrôle avec la direction des systèmes d'information.

Une capacité de médiation
Il assure aussi des tâches de conformité et coordonne les actions permettant une gestion encadrée des données personnelles. Le DPO « doit être en mesure d'interagir avec l'ensemble des départements pour obtenir des informations sans nuire au business de l'entreprise », clarifie Pierre Cannet, general manager de Blue Search (voir tableau en page 6). Sa capacité de médiation le situe au point de convergence des compétences business, de la technologie et du système d'information. C'est une fonction transverse, ce qui rend la recherche des recruteurs d'autant plus difficile.

« Le délégué à la protection des données est désigné sur la base de ses qualités professionnelles et, en particulier, de ses connaissances spécialisées du droit et des pratiques en matière de protection des données », précise le texte en son article 37. Le juriste en propriété intellectuelle et industrielle fait figure de favori auprès des recruteurs. Néanmoins, les profils de responsable de la compliance chargé de la gouvernance des données, de responsable risque IP/IT ou encore d'auditeur ont aussi leur chance. Enfin, « connaître le monde des agences ou de la publicité en ligne peut être un bon départ », ajoute Fabrice Coudray. Et, in fine, le secteur d'activité de l'entreprise achèvera de modeler le profil. ■

EN BREF

ENQUÊTE SUR LES MANAGERS INTERMÉDIAIRES
Face aux complexités technologiques, comment le manager intermédiaire donne-t-il une cohérence et un sens à la stratégie de l'entreprise ? Le groupe RH de Sciences Po Alumni lance une enquête en partenariat avec le Boston Consulting Group. Le 15 novembre 2017 est la date limite pour y répondre sur bit.ly/2AnokTf
Restitution des résultats le 12 décembre prochain, lors d'une conférence.

DES MILLIERS DE PERTES D'EMPLOIS CHEZ DEUTSCHE BANK
Le patron de la banque allemande, John Cryan, a laissé entendre que son entreprise pourrait bientôt effectuer des dizaines de milliers de licenciements en recourant davantage à la technologie. Selon lui, l'automatisation des processus permettrait d'aligner les coûts sur un chiffre d'affaires en baisse.

GOVERNANCE DES SOCIÉTÉS COTÉES FRANÇAISES
82.000 euros, c'est le montant moyen des jetons de présence versés aux administrateurs du CAC 40. Ce montant est plus de deux fois inférieur à ceux versés par les grandes sociétés européennes, pointe notamment la 15^e édition du Panorama de la gouvernance des sociétés cotées françaises de EY et Labrador.

LES NEUF INNOVATIONS DE LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE
Syntec Numérique, syndicat professionnel du numérique, a publié un Livre blanc dans lequel il détaille les 9 innovations jugées majeures par le marché. On y trouve l'intelligence artificielle, l'Internet des objets, la blockchain, le Big Data, l'économie collaborative, mais aussi l'Open API, le cloud, l'impression 3D et le Fast IT.

Divers modèles d'évaluation du potentiel

Les cabinets de chasse ne valident pas seulement les compétences et les expériences. Plus que jamais, ils étalonnent les comportements par rapport aux besoins de l'entreprise.

Valérie Landrieu
@ValLandrieu

Pour répondre aux besoins des entreprises, les cabinets d'executive search ou de recrutement de hauts dirigeants se sont engagés dans une sorte de quête de la martingale.

Objectif : dépasser l'expertise professionnelle des candidats et évaluer leurs compétences soft ou comportementales. « A partir des années 2000, on a commencé à voir apparaître une formalisation de ce qu'on appelle maintenant sous un terme générique "l'assessment" [l'évaluation, NDLR], et la chaine de valeur ajoutée de l'offre de la chasse s'est progressivement morcelée », indique Pascal Gibert, chez Korn Ferry, cabinet dans le peloton de tête du recensement Statista (voir page 2). Avant l'apparition de l'intelligence artificielle, les professionnels du recrutement ont ainsi développé des outils capables de mesurer, modéliser et analyser les paramètres de comportement, de commandement, de résistance

au stress et de motivation d'un individu. « La recherche académique a produit moult travaux et de nombreux acteurs mondiaux ont déposé des brevets, pour protéger cette matière issue d'études réalisées sur de longues périodes et avec de gros échantillons », explique le chasseur de têtes.

L'agilité, la première des qualités
L'éclosion d'un monde Vuca – volatil, incertain, complexe et ambigu – a démultiplié ces évaluations de pointe ; et « la première qualité que nous cherchons tous à appréhender est l'agilité, cette mobilité et capacité de la personne à s'adapter à des situations nouvelles et à faire face à l'inconnu sans perdre le fil », confie Pascal Gibert.

Korn Ferry examine « quatre dimensions du leadership » : les compétences, les traits de personnalité, les « moteurs » personnels et les expériences correspondant au poste à pourvoir. « A partir de données associées aux indicateurs statistiquement validés du cabinet, l'outil fournit une vision complète de chaque candidat et une mise en perspective avec les besoins de l'entreprise, par rapport aux autres candidats », détaille le cabinet. De son côté, le concurrent Heidrick & Struggles (en page 2) s'appuie sur des outils qui lui permettent d'avoir une vision « holistique de la personne ». A la clef, une combinaison du passé (expérience pivot et expertise), du présent (compétences et leadership) et du futur (potentiel), le tout

enrichi des valeurs et croyances personnelles. Eric Salmon & Partners (en page 2) aussi a travaillé sur un modèle d'évaluation du potentiel en mesurant la capacité d'apprentissage, la perspicacité, la volonté d'exceller, l'engagement, tout en identifiant les moteurs personnels. Le modèle détermine le risque de sortie de route en cas de mise sous pression. C'est ce que cherche également à débusquer Heidrick & Struggles avec un outil qui distingue les points forts, les axes de développement mais aussi les risques de « déraillement » et les angles morts en termes de compétences et de leadership. De nombreuses entreprises s'appuient aujourd'hui sur ces outils pour recruter et gérer leur développement en interne. ■

ERIC SALMON & PARTNERS

HUMAN CAPITAL FOR SUCCESS*

ERIC SALMON & PARTNERS EST UN CABINET DE RECRUTEMENT DE CADRES DIRIGEANTS qui accompagne ses clients dans la gestion des enjeux de développement de leur capital humain. Excellence, partage et proximité sont les principes fondateurs d'Eric Salmon & Partners, dont l'ambition est de servir ses clients dans le respect de leur culture et de leurs valeurs.

*LE CAPITAL HUMAIN AU SERVICE DU SUCCÈS

www.ericssalmon.com

MEILLEURS CABINETS

RECRUTEMENT DE MANAGERS ET SPÉCIALISTES

Informations générales					Secteurs d'activités										Nombre de consultants
Entreprise	Site Web	Siège social	Nombre de sites en France	Score	Conseil et ingénierie	Transport et logistique	Industrie, automobile	Secteur public	Banque et services financiers	Distribution, commerce	IT, Technologie	Energie et environnement	Chimie	Santé	
Michael Page France	www.michaelpage.fr	Neuilly-sur-Seine	10	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
Hays	www.hays.fr	Paris	17	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	400
Expectra	www.expectra.fr	La Plaine Saint-Denis	32	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		400
Robert Walters	www.robertwalters.fr	Paris	4	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	104
Robert Half	www.roberthalf.fr	Paris	8	★★★★★					✓		✓				180
Menway	www.menway.com	Metz	70	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		47
Hudson	www.hudson.com	Neuilly-sur-Seine	6	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	-
Adecco France	www.adeco.fr	Villeurbanne	850	★★★★★		✓	✓		✓	✓	✓			✓	-
Badenoch & Clark	www.badenochandclark.fr	Paris	6	★★★★★	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	-
Korn Ferry Futurestep	www.futurestep.fr	Los Angeles (Etats-Unis)	5	★★★★★	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
Manpower France	www.manpower.fr	Nanterre	770	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	250
Pragmatan	pragmatan.com	Saint-Cloud	-	★★★★★							✓				22
Randstad	www.randstad.fr	La Plaine Saint-Denis	400	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		2.500
Mercuri Urval	www.mercuriurval.com	Stockholm (Suède)	2	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12
Groupe Fed	www.groupefed.fr	Paris	9	★★★★★	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
Taste	www.tasterh.fr	Paris	1	★★★★★	✓		✓		✓	✓	✓				18
Randstad Search & Selection	www.randstadsearchandselection.fr	La Plaine Saint-Denis	22	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		100
MacAnders – Paris	www.macanders.fr	Paris	3	★★★★★	✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓	29
Synergie	www.synergie.fr	Paris	308	★★★★★	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	-
Temporis	www.temporis-franchise.fr	Seilh	130	★★★★★		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	-
Spring France	www.springfrance.com	Villeurbanne	35	★★★★★	✓	✓			✓	✓	✓				220
RH Partners	www.rh-partners.com	Mérignac	27	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	80
Page Personnel	www.pagepersonnel.fr	Neuilly-sur-Seine	19	★★★★★	✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓	-
CCLD Recrutement	www.cold-recrutement.com	Lyon	7	★★★★★	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	45
Labeille Conseil	www.labeille-conseil.fr	Paris	1	★★★★★		✓				✓		✓			-
Aspen RH	www.aspenrh.fr	Paris	1	★★★★★	✓		✓			✓	✓				-
Vidal Associates Consulting & Search	vidal-associates.com	Neuilly-sur-Seine	5	★★★★★	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓			-
Alexander Hughes	www.alexanderhughes.com	Paris	2	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	25
Maesina International Search	www.maesina.com	Neuilly-sur-Seine	1	★★★★★						✓					6
Experis France	www.experis-france.com	Paris	6	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	60
Chantal Baudron	www.chantalbaudron.fr	Paris	1	★★★★★						✓					7
Selescope	www.selescope.com	Paris	4	★★★★★	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓	19
Groupe CRIT	www.crit-job.com	Clichy	350	★★★★★	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	-
Altaïde	www.altaide.com	Paris	3	★★★★★	✓					✓	✓				8
Kelly Services	www.kellyservices.fr	Courbevoie	61	★★★★★		✓	✓					✓			-
Keyman Consulting	www.keyman.fr	Marcq-en-Barœul	2	★★★★★	✓		✓		✓	✓	✓				24
Blue Search Conseil	www.blue-search.com	Paris	1	★★★★★	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓	-
Jacques Raud Consulting	www.jacquesraud-consulting.com	Paris	1	★★★★★		✓					✓				-
Grant Alexander	www.grantalexander.com	Paris	3	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	18
Kreno Consulting	www.kreno.com	Boulogne-Billancourt	1	★★★★★											21
Sapiance RH	www.sapiancerh.com	Paris	1	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				8
Batenborch France	www.batenborch.com	Clichy	1	★★★★★	✓		✓			✓	✓			✓	-
Aravati	www.aravati.fr	Paris	1	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				10
FAB Group	www.fab-group.fr	Paris	3	★★★★★	✓				✓						25
Korn Ferry International	www.kornferry.com	Los Angeles (Etats-Unis)	5	★★★★★	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	30
Theodore Search	www.theodore-search.com	Rennes	2	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	4
Russell Reynolds Associates	www.russellreynolds.com	Paris	1	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	18
Groupe Adéquat	www.groupeadequat.fr	Lyon	230	★★★★★	✓	✓	✓		✓		✓	✓			-
Audigny Consulting	www.audigny.net	Paris	1	★★★★							✓				-
Impact Up	www.impactup.com	Paris	6	★★★★						✓					-
De Graët Consulting	www.degraet.fr	Paris	5	★★★★	✓	✓	✓		✓	✓	✓				-

L'intelligence artificielle chasse les talents de la tech

La vélocité du recrutement est primordiale et l'intelligence artificielle offre de nombreux avantages.

Florent Vairet
@florentvairet

Les entreprises de la tech n'ont pas de mal à évaluer les candidats, la difficulté est de les trouver ! », lance Robin Choy. En 2016, lors la création de sa start-up HireSweet spécialisée dans le recrutement par intelligence artificielle (IA), il dressait le constat que les entreprises étaient en proie à un problème : identifier les bons profils dans la pléthore d'information disponible sur Internet. L'IA peut accélérer le recrutement, de la recherche à la présélection des candidats. Selon une étude du cabinet Deloitte publiée en mars 2017, 18 % des entreprises s'aident de cette technologie dans le cadre de leurs recrutements. Saint-Gobain, L'Oréal ou encore Unilever en font partie. En phase de test chez ce dernier, l'IA s'avère être une aide précieuse dans la présélection, une étape souvent très chronophage. Le géant de la distribution anglo-néerlandais, qui reçoit des milliers de propositions par an, applique des algorithmes pour décrypter les vidéos des candidats et déceler des traits de caractère prisés par l'entreprise. L'IA permet de gagner du temps mais aussi d'éliminer les biais de sélection.

Cartographier les technologies en évolution
Avant la sélection, le sourcing des candidats. « Réseaux sociaux, sites personnels ou d'entreprise, obtenir l'information n'a jamais été aussi simple qu'aujourd'hui », souligne Robin Choy. L'enjeu est de la trier. L'intelligence artificielle d'HireSweet scanne le Web, fait le lien entre les différents sites et corréle toutes les informations pour reconstituer l'historique d'une personne. Ensuite, il propose les profils aux entreprises. « Dans le domaine du numérique, les technologies, et donc les compétences, évoluent très rapidement. L'IA "auto-apprend" et fait les liens entre les technologies émergentes et les entreprises du secteur, explique Robin Choy. Par exemple, React.js, la



principale structure logicielle utilisée aujourd'hui, n'existait pas il y a cinq ans ! Les recruteurs humains ne peuvent pas se tenir informés de toutes les technologies. »

Dénicher des savoir-faire
Doctrine.fr est une start-up du droit. Elle a mis au point une technologie qui essaie de collecter toutes les décisions de justice pour délivrer une stratégie de défense à leurs clients avocats. Passée de 0 à 25 salariés en un an, elle projette de doubler ses effectifs d'ici à la fin de l'année. Consolider son pôle technique a été sa priorité. Cinq recrutements ont été effectués via la solution d'IA de HireSweet. « Nous voulions débaucher des candidats en poste. L'IA nous a proposé les meilleurs profils sur les technologies qui nous intéressaient,

« L'intelligence artificielle décrypte la manière dont les personnes rédigent leur profil et conclut à des dominantes : introverti ou extraverti, réfléchi ou impulsif... »

PHILIPPE BURGER
Associé responsable capital humain chez Deloitte

assure Augustin Francis-Bœuf, responsable produit chez Doctrine.fr. L'algorithme ratisse la globalité du Web. Sur un marché extrêmement concurrentiel où les talents sont rares, il faut viser simultanément tous les canaux de recrutement », ajoute-t-il. Cette technologie permet de sortir des critères classiques de recrutement. Au-delà des compétences techniques nécessaires, les recruteurs attachent de plus en plus d'importance aux savoirs comportementaux. « Grâce à l'analyse sémantique, l'intelligence artificielle décrypte la manière dont les personnes rédigent leur profil et conclut à des dominantes : introverti ou extraverti, réfléchi ou impulsif », explique Philippe Burger. L'enjeu est de représenter un coefficient de viscosité, une mécanique d'adhérence, les règles d'aérodynamique qui font que votre véhicule reste stable quand vous

DIGITAL NEW WORLD

Cogito ergo... nomie

Dans l'entreprise, la « révolution » digitale est souvent appréhendée comme un tsunami. Un bouleversement qui viendrait bousculer nos repères, ou chambouler nos habitudes. Le repli, certes parfois élégant, fabrique souvent un espace de prolifération pour les incertitudes. Quand, de surcroît, il s'agit d'intelligence artificielle, que l'algèbre linéaire remonte à notre préhistoire personnelle, ou simplement que cela n'a jamais rien signifié, le doute – raisonnable – fait parfois place à l'angoisse.



HADJ KHELIL
Fondateur et PDG du datalab Big Mama, éditeur de logiciels algorithmiques.
@HadjKhelil

Le défi de l'industrie du Big Data va consister à inventer toutes les interfaces qui permettront une prise en main efficace.

Pourtant, pour le manager qui accepterait de faire un petit effort, rien n'est insurmontable. L'astuce est de distinguer la technologie de son utilisation. Il est, par exemple, difficile de contester que l'on puisse facilement conduire (très correctement) une voiture perfectionnée sans conscience du miracle technique qui s'y produit à chaque seconde. L'immense majorité des conducteurs n'a absolument aucune idée de ce que représente un coefficient de viscosité, une mécanique d'adhérence, les règles d'aérodynamique qui font que votre véhicule reste stable quand vous

prenez de la vitesse ; encore moins, les lois physiques qui régissent l'outillage qui vous permet de freiner, ou le chef-d'œuvre d'ingénierie que suppose la maîtrise de l'« explosion » élémentaire qui fait « tourner » le moteur. Autant de concepts qui n'ont rien à envier en termes de difficulté à nos hyperplans et autres technologies : HDFS, MapReduce, ou deep learning. Nos aînés, dans bien des industries aujourd'hui matures, ont sûrement expérimenté il y a bien longtemps les difficultés qui sont aujourd'hui les nôtres. Le défi de l'industrie du Big Data va consister à inventer toutes les interfaces qui permettront une prise en main efficace et qui ne nécessiteraient pas de comprendre techniquement dans le détail de quoi il retourne. Nos volants sont encore carrés et nous n'accordons encore que trop peu d'intérêt à la conception de nos « pare-brise ». L'enjeu ergonomique va devenir majeur pour passer à la vitesse supérieure. ■

À NE PAS MANQUER

Du 13 au 19 novembre, se déroule la semaine du handicap. L'édition 2017 est placée sous les thématiques de l'emploi accompagné et de l'emploi des jeunes diplômés en situation de handicap // **Les 14, 15 et 16 novembre**, se tient la 39^e édition du Digital World Summit à Montpellier, rendez-vous annuel des experts des télécoms, du digital et des médias // **Le 15 novembre**, l'Executive Club du Medef Ile-de-France convie ses adhérents à un petit déjeuner « Implantation aux Etats-Unis : enjeux et opportunités » //

La demande de profils numériques explose en région

Le recrutement sur le marché numérique est de plus en plus tendu. Initialement circonscrite à l'Ile-de-France, la demande en profils spécifiques est en forte hausse dans les entreprises implantées en région.

Florent Vairet
@florentvairet

Les salaires sont démentiels », affirme Emmanuel Stanislas, fondateur et directeur de Clémentine, cabinet de recrutement de hauts dirigeants spécialisé dans le numérique depuis plus de quinze ans. Toutes les entreprises veulent leur « monsieur Digital ». La demande explose, face à une offre de profils tech qui reste limitée. Résultat : les CDO – directeurs du digital – et autres CTO – directeurs de la technologie – s'arrachent à prix d'or. Le numérique s'est infiltré dans toutes les fonctions, mais tous les managers n'ont pas forcément les compétences pour conduire les changements. Cela nécessite des qualités de leadership, mais aussi un talent politique pour s'assurer un soutien auprès du comité

exécutif et, bien sûr, une vraie sensibilité aux tendances numériques. Ainsi, pour un CDO ou un CTO (directeur de la technologie) qui réussit à se démarquer avec une réalisation notable, le changement de job est synonyme de jackpot : entre 150.000 et 300.000 euros par an dans une grande entreprise. « Cela peut monter bien plus haut pour les meilleurs d'entre eux, explique Emmanuel Stanislas. En plus de ses compétences, le patron du numérique devient la vitrine de l'entreprise, et incarne sa capacité à innover. »

« Le salaire n'est pas un problème »
Les professions intermédiaires bénéficient aussi de cette course folle. Les data scientists, développeurs informatiques et autres designers Web sont très recherchés. Le salaire des juniors est généralement compris entre 45.000 et 60.000 brut par an

quand celui d'un senior s'établit entre 80.000 et 100.000 euros par an. Si, jusqu'ici, c'était principalement l'Ile-de-France qui tirait la demande, le marché est désormais national. Les PME et grandes entreprises installées en région sont pleinement entrées sur le marché. « Elles nourrissaient un complexe d'infériorité par rapport à Paris et se voyaient incapables d'attirer des pointures du numérique », explique Emmanuel Stanislas, chez Clémentine. C'est ainsi que la Maif à Niort, la Matmut à Rouen ou encore Pierre Fabre à Castres ont fait appel au cabinet. Pour les aider à convaincre des génies du digital de s'installer en province, ces entreprises doivent répondre aux exigences du marché. Montrer que la quantité de données à gérer est importante, donner des gages d'autonomie et garantir l'intérêt stratégique du métier. Pour ce qui est de la rémunération, elles ne semblent pas rechigner à s'aligner sur le marché. « Les entreprises cherchent la personne qui les empêchera de se faire "disrupter" : le salaire n'est pas un problème », assure Emmanuel Stanislas. ■



MEILLEURS CABINETS

RECRUTEMENT DE MANAGERS ET SPÉCIALISTES

Informations générales					Secteurs d'activités										Nombre de consultants
Entreprise	Site Web	Siège social	Nombre de sites en France	Score	Conseil et ingénierie	Transport et logistique	Industrie, automobile	Secteur public	Banque et services financiers	Distribution, commerce	IT, Technologie	Energie et environnement	Chimie	Santé	
Alexander B. Smith & Associés	www.absmith.fr	Courbevoie	1	★★★★★	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓	-
Yun Partners	www.yun-partners.com	Paris	2	★★★★★	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	6
OP Search	www.opsearch.fr	Paris	6	★★★★★											40
Kuribay HR Consulting	www.kuribay.fr	Lyon	1	★★★★★			✓			✓	✓		✓		16
Co-Efficience	www.co-efficienceconseil.com	Lyon	1	★★★★★	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	10
Kenseo Ressources Humaines	www.kenseo.fr	Levallois-Perret	2	★★★★★	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	15
Urbanlinker	www.urbanlinker.com	Paris	2	★★★★★							✓				32
Walters People	www.walterspeople.com	Paris	3	★★★★★	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	80
Alturion	www.alturion.fr	Nantes	3	★★★★★			✓			✓	✓				21
Ad&So Executive Search	www.adandso.com	Paris	1	★★★★★			✓		✓	✓	✓			✓	-
Scott Mc Pherson	www.smperson.com	Paris	1	★★★★★	✓				✓	✓	✓				-
Job4	job4.fr	Paris	1	★★★★★	✓	✓	✓			✓	✓				7
Keylink	www.keylinkjob.com	Marcq-en-Barœul	1	★★★★★			✓		✓	✓					14
Delphine Sala	delphinesala.com	Paris	1	★★★★★	✓										1
N&T Entreprises	www.nt-entreprises.com	Paris	1	★★★★★							✓				6
Kobaltt	www.kobaltt.com	Paris	10	★★★★★	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓			80
Abalone Group	www.abalone-interim.com	Saint-Herblain	46	★★★★★		✓	✓	✓		✓				✓	-
William Sinclair	www.williamsinclair.com	Paris	1	★★★★★	✓				✓	✓					-
Cabinet Walter	www.cabinet-walter.com	Saint-Julien-lès-Metz	5	★★★★★		✓	✓					✓			5
Cadr’Avenir	www.cadravenir.fr	Nantes	2	★★★★★			✓								-
Human Search	www.human-search.fr	Paris	1	★★★★★	✓	✓			✓	✓	✓				-
Mobiskill	www.mobiskill.fr	Paris	1	★★★★★							✓				19
Fil (France Ingénierie Logistique) by Adameo	www.fil.fr	Marseille	3	★★★★★	✓	✓	✓			✓		✓			7
Ples Convergence	www.ples.net	Paris	1	★★★★★	✓						✓				-
RCV Conseil	www.rcv-conseil.com	Saint-Cloud	1	★★★★★	✓	✓	✓					✓			10
Agapè Recrutement	www.agaperecrute.com	Lyon	1	★★★★★	✓		✓			✓				✓	-
Profil Partenaire	www.profilpartenaire.fr	Sèvres	1	★★★★★	✓	✓			✓		✓				-
Cadres & Tech C&T Conseil	www.cadres-tech.com	Paris	1	★★★★★			✓	✓			✓		✓		2
Alternative Search	www.alternative-search.com	Paris	1	★★★★★	✓						✓				-
Approach People Recruitment	www.approachpeople.com	Dublin (Irlande)	1	★★★★★	✓	✓			✓	✓	✓				-
Approche Directe	www.approche-directe.fr	Nantes	1	★★★★★		✓	✓			✓		✓			4
Electeam Groupe Finaxim	www.electeam.fr	Paris	1	★★★★★			✓		✓	✓	✓	✓			5
Archibald	www.archibaldconseil.com	Levallois-Perret	1	★★★★★	✓						✓				11
Ad Hominem International	www.ad-hominem.com	Neuilly-sur-Seine	1	★★★★★	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
OutSourcIn	www.outsourcin.fr	Boulogne-Billancourt	1	★★★★★						✓	✓				-
NTC – Nadia Tahar Consulting	www.ntconsulting.fr	Vy-lès-Lure	2	★★★★★											-
Persuaders RH	www.persuadersrh.com	Paris	4	★★★★★	✓			✓			✓	✓	✓	✓	16
Sourcink	www.sourcink.com	Orléans	1	★★★★★	✓				✓						3
Viaduc Conseil	www.viaduconseil.fr	Paris	1	★★★★★	✓		✓					✓			-
Dana Human Capital	www.danahumancapital.com	Paris	2	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	4
e-Consulting RH	e-consultingrh.com	Lille	4	★★★★★		✓				✓	✓				-
La Fabrique	www.lafabrique-recrutement.com	Paris	1	★★★★★			✓			✓				✓	-
Talences	www.talences.com	Paris	1	★★★★★				✓						✓	-
Bridge RH & Associés	www.bridgerh.fr	Paris	1	★★★★★	✓	✓			✓	✓					-
Capital Ressources	www.capitalressources.com	Boulogne-Billancourt	1	★★★★★	✓		✓		✓						4
EHC / Solution Cadres	ehc.fr	Rueil-Malmaison	2	★★★★★						✓	✓				7
Instead RH Consulting	www.instead.fr	Paris	2	★★★★★	✓	✓	✓		✓	✓	✓				-
Catenon	www.catenon.com	Madrid (Espagne)	1	★★★★★	✓	✓	✓		✓	✓			✓		-
Recrutea	www.recrutea.fr	Lyon	2	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	4

Légende : ★★★★★ Excellent score du cabinet, beaucoup plus élevé que la moyenne.
★★★★ Très bon score du cabinet, plus élevé que la moyenne.

Quatre conseils pour séduire les robots



Shutterstock

L'irruption de l'intelligence artificielle dans les processus de recrutement annonce un bouleversement du marché. Les candidats ont tout intérêt à parfaire dès à présent leurs techniques d'approche.

Vincent Bouquet
vbouquet@lesechos.fr

Certes, toutes les entreprises n'en sont pas encore à ce stade mais l'exemple d'Unilever a de quoi interpeller. Il y a presque dix-huit mois, la multinationale américaine a commencé à utiliser l'intelligence artificielle (IA) pour organiser une partie de ses recrutements. Scindée en quatre étapes, la procédure conduit le candidat de LinkedIn, où sont déposées les offres d'emploi auxquelles il peut répondre avec son seul profil, à une journée de mise en situation au terme de laquelle il saura s'il est recruté, ou non. Entre ces deux extrémités, les robots sont à la manœuvre : via les 12 jeux de neurosciences soumis au candidat et concoctés par la start-up Pymetrics, mais aussi via un entretien vidéo différé réalisé à l'aide de la plateforme HireVue. Ton, mimiques, attitude... Tout est passé à la moulinette de l'IA qui transmettra une liste des meilleurs candidats aux recruteurs. Cette perspective en tête, comment les candidats doivent-ils agir pour attirer l'attention d'un robot qui n'a

pas les biais cognitifs d'un humain ?
Revue de détail en quatre conseils.

1 Cultiver son identité numérique
LinkedIn, Viadeo, DoYouBuzz forment le triptyque du recrutement en ligne. « Le candidat doit pratiquer le personal branding et agir comme s'il était une marque, recommande Jean-Christophe Anna, directeur général de #rmstouch. Partout, il doit être cohérent et afficher le même titre, les mêmes compétences, la même photo et le même parcours. » Etre présent sur ces plates-formes envoie des signaux faibles aux recruteurs et leur permet de repérer toute personne susceptible d'être en recherche d'emploi. « En complément, les candidats ne doivent pas hésiter à pratiquer l'ego-surfing pour vérifier les informations qui sont soumises aux recruteurs lorsqu'ils tapent leur nom dans un moteur de recherche », ajoute Jérémy Lamri, PDG de Monkey Tie et cofondateur du Lab RH.

2 Maîtriser l'art des mots clés
Pour ne pas se faire éliminer par un logiciel de présélection, le candidat

doit porter une attention particulière à la qualité des mots clés utilisés dans son CV. « Il faut reprendre le champ lexical de l'annonce et se présenter sous différents items », conseille Eric Le Deley, directeur de l'IGS-RH. Un candidat au poste de directeur marketing n'hésitera pas, par exemple, à glisser le terme « chief marketing officer ». Outre les balises à glisser dans son CV ou le format .doc à privilégier par rapport au PDF, le candidat veillera à y faire figurer autant de détails que possible. « Il ne faut pas se contenter d'inscrire le nom du métier mais détailler ses expériences car elles contiennent des mots clés auxquels l'intelligence artificielle pourrait être sensible », note Jérémy Lamri.

3 Etre transparent
Revers de la médaille : parallèlement à cette visibilité accrue, les plates-formes numériques facilitent la vérification des informations fournies par un candidat. Pour éviter d'être piégé, il doit jouer à tout moment la carte de la transparence. « Quand il répond

à un entretien différé ou à une batterie de tests cognitifs, le candidat doit toujours être le plus authentique possible, analyse Jean-Christophe Anna. Mais cela ne doit pas l'empêcher d'être enthousiaste et de raconter son histoire comme si elle était la plus belle du monde. »

4 Rendre l'information opérationnelle
Face à l'émergence de l'intelligence artificielle, « l'étape physique reste reine, le CV n'est que la porte d'entrée et tout l'enjeu est de rendre opérationnelle l'information accumulée sur le recruteur par le candidat en prévision de l'entretien », prévient Eric Le Deley. Ce dernier ne doit pas seulement attirer l'attention du robot mais fournir de la matière susceptible de séduire un humain qui, in fine, aura le dernier mot. « Le dialogue peut même s'engager avant l'entretien formel, poursuit le directeur de l'IGS-RH. L'idéal est de pouvoir contacter le recruteur sur LinkedIn et de lui poser quelques questions sur la fiche du poste convoité, afin d'adapter au mieux le CV à l'offre d'emploi. » ■



Croire en l'humain, comme en l'entreprise,
c'est faire en sorte que deux destins compatibles
se rencontrent et s'apportent mutuellement.

Conseil et stratégie RH - Recrutement - Évaluation - Talent management - Executive search
Mobilité collective - Management de transition - Maintien dans l'emploi - Recrutement temporaire

19 946
candidats
reçus
en 2016

14 443
intérimaires
délégués
en 2016

2 807
entreprises
conseillées
en 2016

70
implantations
en France
et au Luxembourg

155
millions d'euros
de chiffre d'affaires
en 2016

menway.com

MEILLEURS CABINETS

TRAVAIL TEMPORAIRE

Informations générales					Secteurs d'activités										Pool de travail- leurs
Entreprise	Site Web	Siège social	Nombre de sites en France	Score	BTP	Transport et logistique	Industrie, automobile	Secteur public	Ingénierie	Distribution, commerce	IT, Technologie	Hôtellerie- Restauration	Santé	Agriculture	
Adecco France	www.adeco.fr	Villeurbanne	850	★★★★★	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓		130.000
Manpower France	www.manpower.fr	Nanterre	770	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				85.600
Randstad	www.randstad.fr	La Plaine Saint-Denis	400	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		-
Groupe CRIT	www.crit-job.com	Clichy	350	★★★★★	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		-
Page Personnel	www.pagepersonnel.fr	Neuilly-sur-Seine	19	★★★★★	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		-
Temporis	www.temporis-franchise.fr	Seilh	130	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7.000
Synergie	www.synergie.fr	Paris	308	★★★★★	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		6.3000
Menway	www.menway.com	Metz	70	★★★★★		✓	✓	✓	✓	✓	✓				350.000
Kelly Services	www.kellyservices.fr	Courbevoie	61	★★★★★	✓	✓	✓								-
Proman Emploi	www.proman-emploi.fr	Manosque	275	★★★★★					✓			✓	✓		-
Hays	www.hays.fr	Paris	17	★★★★★	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	220.000
Groupe Adéquat	www.groupeadequat.fr	Lyon	230	★★★★★	✓	✓	✓				✓				-
Groupe Fed	www.groupefed.fr	Paris	9	★★★★★	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓		-
Start People	www.startpeople.fr	Saint-Julien-lès-Metz	180	★★★★★	✓									✓	80.000
Triangle Travail Temporaire	www.triangle.fr	Cergy-Pontoise	90	★★★★★	✓				✓			✓	✓	✓	200.000
Groupe Actual	www.groupeactual.eu	Laval	205	★★★★★	✓							✓	✓	✓	-
Robert Half	www.roberthalf.fr	Paris	8	★★★★★							✓				-
Supplay	www.supplay.fr	Levallois	141	★★★★★	✓								✓	✓	65.000
Alphyr	www.alphyr.com	Paris	65	★★★★★	✓				✓			✓	✓		-
RAS Intérim	www.ras-interim.fr	Tassin-la-Demi-Lune	91	★★★★★		✓	✓					✓			23.000
Walters People	www.walterspeople.com	Paris	3	★★★★★	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		800
Adecco Medical	www.adeccomedical.fr	Villeurbanne	178	★★★★★									✓		-
Abalone Group	www.abalone-interim.com	Saint-Herblain	46	★★★★★	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	-
Connectt Interim & placements	www.connectt.fr	Paris	9	★★★★★	✓										-
Appel Medical	www.appelmedical.com	La Plaine Saint-Denis	70	★★★★★									✓		-
Kobaltt	www.kobaltt.com	Paris	10	★★★★★	✓	✓	✓		✓	✓	✓				15.000
Groupe Atoll	www.atoll.fr	Grenoble	40	★★★★★	✓				✓			✓	✓	✓	200.000
Interaction Intérim	www.interaction-interim.com	Rennes	60	★★★★★	✓							✓	✓	✓	6.000
Groupe DLSI	www.groupeedlsi.com	Forbach	70	★★★★★	✓				✓			✓	✓	✓	6.000
Derichebourg Intérim et recrutement	www.derichebourg-interim.com	Paris	180	★★★★★	✓								✓		20.000
Groupe Domino	www.dominointerim.com	Lyon	42	★★★★★	✓								✓		-
Interima	www.interima.com	Nice	8	★★★★★	✓							✓			-
Sofitex	www.sofitex.fr	Paris	14	★★★★★	✓				✓			✓	✓	✓	-
ISA Développement	www.isadeveloppement.com	Nice	22	★★★★★	✓							✓	✓		-
Profile Research	www.profile-research.com	Paris	2	★★★★★					✓			✓	✓		-
Inter-Conseil intérim	www.inter-conseil.fr	Longeville-lès-Metz	50	★★★★	✓				✓			✓	✓	✓	-
Kara Travail Temporaire	www.kara.fr	Paris	1	★★★★				✓		✓					-
Human Recrute	www.human-recrute.com	Moissy-Cramayel	1	★★★★		✓	✓			✓					-
Activ'Interim 88	www.activ88-interim.com	Golbey	3	★★★★	✓							✓			5.000
InPole	inpole.fr	Lorient	11	★★★★	✓									✓	1.200
Geny Intérim	www.geny-interim.com	Sélestat	8	★★★★	✓										-
Groupe Morgan Service	www.groupe-morgan-services.fr	Paris	65	★★★★	✓				✓				✓	✓	21.000
Artus Interim	www.artus-interim.com	Tours	28	★★★★	✓				✓			✓	✓		-
Spring France	www.springfrance.com	Villeurbanne	35	★★★★	✓	✓			✓	✓	✓				-
AL&CO Travail Temporaire	www.aletco.com	Toulouse	15	★★★★	✓										-
Absolis Interim	www.absolis.fr	Nantes	2	★★★★	✓	✓	✓		✓			✓			-
Groupe Partnaire	www.partnaire.fr	Orléans	80	★★★★	✓										35.000
Groupe LIP	www.lipinterim.fr	Lyon	77	★★★★	✓				✓						5.000
Adwork's	www.adworks.fr	Orléans	22	★★★★	✓				✓			✓	✓	✓	2.000
Progressis	www.progressis.com	Paris	1	★★★★											-
Mastempo Travail Temporaire	www.mastempo.com	Nages-et-Solorgues	6	★★★★	✓										750
Euro Deal Services	www.euro-deal.fr	Metz	21	★★★★	✓				✓			✓	✓		-



CADRES : LA
RECOMMANDATION,
PLUS EFFICACE QUE
LE RÉSEAU SOCIAL
echo.st/m310306

Comment les réseaux sociaux facilitent le sourcing

Outils élémentaires des cabinets de recrutement, ils recentrent ce métier sur le capital humain.

Delphine Iweins
diweins@lesechos.fr

Finie, la valeur ajoutée d'une base de données importante et qualitative, place aux réseaux sociaux. Ils sont devenus l'un des moyens les plus exploités par les recruteurs. 91 % d'entre eux y sont actifs et 64 % admettent qu'ils utilisent quotidiennement LinkedIn et en priorité (le réseau qui obtient le meilleur score des portails généralistes, selon Statista), puis Facebook ou Twitter, d'après une étude 2016 du cabinet Bond. Les messages privés sur ces plates-formes ont remplacé les coups de fil discrets destinés à approcher en toute confidentialité le talent. Le tchat devient le mode privilégié pour tout premier contact avec des candidats, pas toujours répertoriés par les CVthèques traditionnelles.

Rapidité, exhaustivité et vérification

Si les réseaux sociaux ont pris autant de place dans le quotidien des recruteurs, c'est qu'ils présentent deux atouts majeurs. Ils permettent d'avoir une prise directe avec les candidats et rendent ainsi le processus de recrutement plus rapide. Ils ciblent aussi les candidats passifs, c'est-à-dire ceux à l'écoute du marché, qui se décideront en fonction de l'opportunité de poste proposée. Dans certains secteurs, cela est bien connu, les meilleurs talents sont déjà en poste. Les identifier par le biais des réseaux sociaux facilite les contacts ultérieurs avec eux. « Cette facilité d'accès formidable a son revers : la véracité des informations est très aléatoire », tempère Laurent Bénech, fondateur du cabinet d'approche directe Ad & So Executive Search. Cependant, bien utilisés, les réseaux sociaux peuvent aussi servir à recouper les données et à vérifier ou com-

pléter les informations mentionnées dans le CV des profils. La question n'est donc plus de savoir s'il faut ou non utiliser les réseaux sociaux pour recruter, mais plutôt comment s'y prendre pour le faire de manière efficace. La génération ciblée, le poste, le secteur d'activité et la position géographique sont des éléments à prendre en compte dans le choix du réseau. La génération des Millennials va, par exemple, commencer par être chassée sur Facebook, Instagram et Snapchat. La tendance se dessine surtout outre-Atlantique où Facebook conquiert le marché du recrutement grâce à Facebook Careers Page. En France, McDonald's a ouvert la voie en lançant récemment une grande campagne de recrutement sur Snapchat. « L'usage rapide de ces outils nous oblige à nous tenir informés de l'évolution technologique de notre marché », enchérit Jean-Philippe Zupancic, direc-

teur associé du cabinet AspenRH. D'ailleurs, d'après l'Association pour l'emploi des cadres (Apec), l'utilisation d'un ou plusieurs réseaux sociaux par les recruteurs a progressé de 2 points en 2016 pour atteindre 36 %, contre 34 % l'année précédente. Avec ces nouveaux usages, la valeur ajoutée des cabinets s'est transformée. Elle se traduit aujourd'hui par leur capacité à bien restituer le projet de leurs clients, et même à anticiper leurs besoins. « Il faut savoir dépasser LinkedIn en retournant à une fonction plus académique du chasseur de têtes », explique Gwenaëlle Garrigues, associée du cabinet Solutions and Performances. Les candidats sont, en effet, de plus en plus sollicités. Ils répondent donc moins à une telle approche directe. Les réseaux sociaux facilitent le sourcing des cabinets de recrutement, mais le contact humain reste la clef d'un recrutement réussi. ■



Le réseau LinkedIn est devenu l'un des moyens les plus exploités par les recruteurs. 64 % d'entre eux l'utilisaient quotidiennement et, en priorité, en 2016. Photo Shutterstock

La flexisécurité, joker des agences d'intérim

Lancé il y a trois ans dans une relative indifférence, le CDI intérimaire est devenu un atout pour faire face à l'afflux des offres d'emplois temporaires.

Géraldine Dauvergne
@Geraldinedauver

Le 12 juillet 2017, le cap du 20.000^e CDI intérimaire a été franchi. Lancé en mars 2014 sans tambour ni trompette, ce nouveau contrat de travail a rapidement rencontré son public. Chaque mois, 800 à 1.000 CDI intérimaires sont signés. Rien chez Adecco, 11.000 salariés bénéficient de ce statut ; et chez Manpower, plus de 7.000. « Nous y avons cru tout de suite », se félicite Aymar de

Franqueville, directeur juridique et compliance d'Adecco France. « La croissance du nombre de nos CDI intérimaires en France est énorme sur trois ans, confirme Jonas Prising, PDG monde du groupe Manpower. Ce contrat répond parfaitement à toutes les attentes, celle de flexibilité de la part de l'employeur et celle de sécurité du collaborateur. C'est la solution de flexisécurité à la française ! »

Sécurité contre mobilité

Dans ce contrat à trois, le collaborateur est employé en CDI par l'agence d'intérim, qui le met à la disposition de ses clients pour des missions allant jusqu'à 36 mois maximum – là où une mission de travail temporaire est limitée à 18 mois. Les périodes d'intermission lui sont rémunérées normalement, et peuvent être mises à profit pour des formations. Les congés payés sont ceux d'un CDI classique, tout comme la complémentaire santé obligatoire. Mais aux yeux des salariés, le CDI intérimaire est surtout le sésame pour louer ou acquérir un logement, chose difficile pour les intérimaires et salariés en CDD. « Les banques considèrent que le salarié en CDI intérimaire est en CDI », souligne Aymar de Franqueville. Les contreparties ? De la flexibilité donc, mais aussi de la mobilité ! « Le salarié a par exemple l'obligation d'accepter un poste dans un rayon de 50 kilomètres », précise le directeur juridique d'Adecco

France. Le processus de recrutement de ces salariés est renforcé. « Une commission interne vérifie consciencieusement les compétences et l'expérience de ces candidats », insiste Geneviève Mouratis, chef de projet en droit social chez Adecco. La montée en puissance du CDI intérimaire va de pair avec la forte croissance de l'offre en travail temporaire. Selon le dernier baromètre de Prism'emploi, organisation réunissant les professionnels du recrutement et de l'intérim, la création d'emplois temporaires a augmenté de 8,5 % sur les neuf premiers mois de l'année 2017. Les agences ne parviennent que difficilement à faire face à la demande ponctuelle de gros clients, dans certains métiers comme la logistique. « Chez Amazon, d'immenses plates-formes centralisent les livraisons. Les pics saisonniers de commandes créent une demande très forte dans ces bassins d'emploi », détaille Aymar de Franqueville. La pénurie touche aussi les profils de techniciens, d'ingénieurs et d'experts. « Nous devons, par exemple, fournir de grands contingents d'ingénieurs à l'industrie aéronautique et aux chantiers navals, dès qu'il y a une commande importante », précise Aymar de Franqueville. « La formule de l'intérim permet aux employeurs de faire face aux commandes tout en limitant les coûts de formation, assurée chez nous, et en évitant les effets de seuil dans leurs effectifs. » ■

ILS ONT BOUGÉ en partenariat avec Nominations.fr

Caroline Chanavas prend la direction RH de Naval Group // **Clément Michaud** est nommé directeur financier de Crédit Agricole Assurances // **Mathieu Vedrenne** est promu directeur commercial et marketing de Société Générale Private Banking France // **Pierre Boutin** devient directeur de la marque Volkswagen en France // **Florian Gasnier** est le nouveau DSI de Hub One //

Le marché disputé des managers

Cabinets de recrutement traditionnels, agences de travail temporaire et petites structures ultra-spécialisées se livrent une concurrence féroce.

Sur le marché du recrutement des managers et des spécialistes, dont Statista distingue pour « Les Echos » les 100 cabinets les plus appréciés en France, les stratégies et les atouts divergent. Sans surprise, tiennent le haut du pavé les grands cabinets internationaux. Les britanniques Michael Page, Hays, Robert Walters ou les américains Robert Half, Hudson, Korn Ferry, armés de leur expertise développée dès les années 1950, ont essaimé partout dans le monde. Leur notoriété, doublée d'un fort ancrage en région parisienne et dans les métropoles en région, font d'eux les partenaires incontournables des grandes entreprises. Ils n'ont cessé d'affiner leur expertise à travers plusieurs marques et divisions. Michael Page cible ainsi les cadres confirmés, Page Personnel ceux de premier niveau et les techniciens.

Un ancrage local

Face à eux, les géants du travail temporaire se révèlent aujourd'hui des concurrents redoutables. Depuis une dizaine d'années, ces réseaux d'agences ont diversifié leurs services aux entreprises, gommant les frontières entre leur cœur de métier et le recrutement permanent. Le maillage extrêmement serré et ancien de leur réseau d'agen-

ces, sur tout le territoire, confère à ces acteurs une visibilité exceptionnelle. Le groupe néerlandais Randstad, le suisse Adecco, l'américain Manpower ont ainsi décliné, sous plusieurs marques, des activités de placement et de recrutement récentes et variées. Randstad se cache ainsi sous la marque Expectra, dédiée au recrutement en CDI de cadres et agents de maîtrise. Le cabinet Badenoch & Clark, spécialisé dans le recrutement de spécialistes du droit, de la banque et de la finance, est quant à lui devenu une filiale d'Adecco. Le leader mondial du travail temporaire décline pas moins de dix marques différentes. Les français ne sont pas en reste. Synergie, fondé à Nantes en 1969 par Daniel Augereau, qui se présente comme le quatrième acteur du travail temporaire en France, a aussi son cabinet de recrutement ciblant le middle management. Les cabinets de taille plus modeste se partagent plus que des miettes. Parmi les plus visibles, le groupe Menway – ex-Hominis –, fondé à Metz en 2002 par Jean-Louis Petrucci et présent dans 70 villes, s'est fait un nom dans les secteurs industriels. Fed, groupe indépendant, s'est, lui, spécialisé dans les fonctions support et services généraux. Quant au toulousain Temporis, premier réseau d'agences en franchise, il met en avant sa connaissance du tissu économique local des entrepreneurs. Enfin, sans réseau, de nombreux cabinets prospèrent sur des niches, comme Chantal Baudron, à Paris, incontournable dans les secteurs du luxe, de la mode et de la beauté. — G. D.

Bien choisir son job board

Les agrégateurs d'offres d'emploi doivent proposer des candidatures toujours plus personnalisées.

Eléonore de Marnhac
@eleonoredmc

Généraux, spécialisés ou méta-moteurs, les agrégateurs d'offres d'emploi ou job boards – dont 50 des meilleurs sont répertoriés par Statista en page 14 – permettent aux entreprises de publier leurs annonces et aux candidats de trouver leur job idéal. Mais quelle est la nature exacte des interactions entre les recruteurs et ces sites ?

Une offre standardisée

Les offres de partenariat faites par les job boards aux recruteurs sont souvent similaires d'un portail à l'autre. Elles se présentent généralement sous forme de pack : pour un tarif donné, l'entreprise peut diffuser sur le site un certain nombre d'offres. Sur FashionJobs, pour 6.000 euros, vous pouvez publier 50 annonces standards. Les prix varieront ensuite en fonction de la visibilité de l'annonce ou de la durée de publication.

« Avec un million de CV reçus par an, le véritable enjeu pour nous est de recevoir des candidatures de qualité », note Natalia Noguera, responsable du recrutement digital chez L'Oréal. Les job boards s'échinent donc, à coups d'intelligence artificielle et autres algorithmes, à trouver les candidats qui correspondent le plus possible à l'offre postée. Certains, à l'instar de FashionJobs, prospèrent sur des marchés de niche. Le PDG, Jean-Philippe Boudy, ne le cache pas : « Ce que les entreprises cherchent chez nous, c'est la possibilité d'avoir accès à des profils spécialisés avec une réelle appétence pour la mode mais aussi avec les compétences nécessaires. » Plus l'offre est pointue, plus les entreprises utiliseront des job boards spécialisés. Pas d'annonce pour trouver son prochain PDG sur Monster donc. La prudence reste toutefois de mise. Côté job board, maintenir la qualité des offres publiées est impératif. « Si l'entreprise ou l'offre postée ne sont pas conformes à nos attentes, nous nous réservons le droit de ne pas les publier », déclare le PDG de JobTeaser, Adrien Ledoux. Côté entreprise, le défi est de choisir judicieusement le portail. Ainsi, avant d'acheter un pack, il est recommandé aux sociétés de tester le site afin de bien appréhender la qualité des candidatures reçues. ■

LES ECHOS SOLUTIONS

→ SERVICES ET CONSEILS
AUX ENTREPRISES

Créez, gérez et développez
votre entreprise grâce à notre
marketplace B2B

À découvrir sur solutions.lesechos.fr

MEILLEURS CABINETS

TRAVAIL TEMPORAIRE

Informations générales					Secteurs d'activités										Pool de travail- leurs
Entreprise	Site Web	Siège social	Nombre de sites en France	Score	BTP	Transport et logistique	Industrie, automobile	Secteur public	Ingénierie	Distribution, commerce	IT, Technologie	Hôtellerie-Restoration	Santé	Agriculture	
Société Optima Service SOS Intérim	www.sos-interim.fr	Evreux	12	★★★★★	✓							✓	✓	✓	-
Sim Emploi	www.sim-emploi.fr	Paris	14	★★★★★	✓										-
Missions Intérim	www.missions-interim.fr	Roubaix	4	★★★★★	✓										2.000
Agentis	www.agentis.fr	Niort	5	★★★★★	✓								✓		-
Mantrans	www.mantrans.fr	Paris	15	★★★★★		✓									-
Aprojob	www.aprojob.com	Saint-Etienne	6	★★★★★	✓				✓						-
WellJob	www.welljob.fr	Biot	37	★★★★★	✓							✓	✓	✓	-
Planet inter	www.planet-inter.fr	Paris	1	★★★★★	✓							✓			-
Gerinter l'intérim régional	www.gerinter.fr	Rennes	10	★★★★★	✓								✓		-
Premio	www.premio.fr	Strasbourg	3	★★★★★	✓							✓		✓	-
37 Intérim	www.37interim.com	Tours	3	★★★★★	✓							✓			-
Servagroupe	www.servagroupe.fr	Lamballe	20	★★★★★	✓							✓		✓	-
Staffmatch	staffmatch.com	Clichy	3	★★★★★								✓			-
JOB&BOX	www.job-box.fr	Saint-Grégoire	10	★★★★★	✓									✓	-
Recruteam	www.recruteam.fr	Paris	1	★★★★★		✓				✓					535
Pay Job	www.payjob.fr	Paris	2	★★★★★	✓				✓			✓	✓	✓	3.000
Amitt Assistance Maintenance Industrielle Travail Temporaire	www.amitt.fr	Le Pont-de-Claix	3	★★★★★	✓		✓		✓	✓					-
Polygone RH	www.polygone-rh.fr	La Roche-sur-Yon	6	★★★★★	✓										-
Le Cercle Intérimaire Paris	www.le-cercle-interimaire.fr	Paris	3	★★★★★	✓				✓						-
1001 INTERIM'AIR	www.1001interimair.fr	Béziers	4	★★★★★	✓							✓	✓		-
Réseau Alliance	www.reseaualliance.fr	Livange (Luxembourg)	40	★★★★★	✓							✓	✓	✓	-
ACE Travail Temporaire	www.ace-emploi.fr	Domène	4	★★★★★	✓										-
GEL Groupe	www.gelgroupe.com	Saint-André-de-Corcy	61	★★★★★		✓					✓				1.500

Légende : ★★★★★ Excellent score du cabinet, beaucoup plus élevé que la moyenne.
★★★★ Très bon score du cabinet, plus élevé que la moyenne.

MEILLEURS PORTAILS

PORTAILS GÉNÉRALISTES

Site Web	Candidats	Manager RH/ Consultants de cabinets	Nombre d'offres disponibles
	Recommandation	Recommandation	
linkedin.fr	★★★★★	★★★★★	450.000
monster.fr	★★★★★	★★★★★	-
stepstone.fr	★★★★	★★★★	8.000
www.carriereonline.com	★★★★	★★★★	100.000
optioncarriere.com	★★★★	★★★★	600.000
regionsjob.com	★★★★★	★★★★★	50.000
leboncoin.fr	★★★★	★★★★	60.000
meteojob.com	★★★★	★★★★★	100.000
keljob.com	★★★★	★★★★	40.000
pole-emploi.fr	★★★★★	★★★★★	500.000
qapa.fr	★★★★	★★★★	140.000

Légende : ★★★★★ Très souvent recommandé.
★★★★ Souvent recommandé.

JONAS PRISING PDG MONDE DE MANPOWERGROUP

« Un leader connecté doit être curieux, pas expert en numérique »

Jonas Prising est un fervent partisan de la flexisécurité. Aux commandes du groupe Manpower depuis 2014, l'un des meilleurs de son secteur selon notre partenaire Statista, il dirige une entreprise qui n'a plus grand-chose à voir avec le cabinet de recrutement intérimaire des origines. Sous son action, la société née il y a soixante-dix ans à Milwaukee, dans le Wisconsin, anticipe et accompagne activement les mutations du monde du travail, de l'économie et de la société.

Propos recueillis par
Géraldine Dauvergne
@Geraldinedauver

Comment un géant du travail intérimaire comme Manpower se positionne-t-il aujourd'hui sur le marché du recrutement ?
Nous sommes en concurrence avec les cabinets traditionnels. Depuis cinq ans, nous avons fortement développé l'activité de conseil en recrutement permanent. ManpowerGroup fournit chaque jour du travail à 600.000 personnes dans 80 pays. 30 à 40 % de nos travailleurs temporaires finissent par être embauchés. Nous attirons des personnes intéressées par les opportunités d'emploi stable, autrefois chassée par les cabinets traditionnels. Désormais, nos marques embrassent toutes les tendances du recrutement : temporaire, permanent, compétences de haut niveau, mais aussi conseil en stratégie, formation professionnelle, coaching, ou outplacement, segment sur lequel nous sommes leader. Ce qui était notre cœur de métier ne l'est plus aujourd'hui. Nous nous considérons davantage comme un fournisseur de solutions RH que comme une société de recrutement temporaire.

Il y a 3.100 agences Manpower dans le monde. Comment ce réseau s'accommode-t-il de la révolution numérique ?
Dans tous les aspects de notre activité, nous tirons parti du numérique. D'abord en nous conformant aux usages des consommateurs, qui sont aussi nos candidats, et qui utilisent des outils numériques pour nous contacter, chercher une mission, postuler, ou s'évaluer. Certains de nos clients aussi sont demandeurs d'échanges numérisés ou virtuels, mais pas tous. Pour nous, le numérique n'est qu'un canal d'interaction parmi d'autres. Dans nos agences, nous apportons un contact humain. Je ne pense pas que le numérique remplacera cela.

Il n'est pas possible d'arrêter l'ubérisation. Il faut maintenant en faire une économie responsable.

Dirigeant d'un des leaders mondiaux du secteur, estimez-vous avoir un rôle à jouer dans la société civile ?
Depuis longtemps, nous accomplissons un travail énorme auprès de gens éloignés du marché du travail. Nous les aidons à y entrer, à acquérir de nouvelles compétences, de l'employabilité, de l'expérience. Il est très difficile, pour les jeunes chômeurs de banlieue qui souhaitent devenir « codeurs », par exemple, de trouver un poste après des études secondaires. Nous sommes les mieux placés pour leur apporter un accès progressif aux compétences et aux opportunités de missions dans ce domaine. Les technologies multiplient les possibilités pour remplir ce rôle social, et produire de la flexibilité responsable et de l'emploi durable.

L'intérim est-il lui aussi menacé par l'ubérisation ?
Le secteur intérimaire a traversé par le passé les mêmes révolutions que la « gig economy » (« économie à la mission ») aujourd'hui, à laquelle participe Uber. Lancé en France il y a soixante ans, l'intérim a connu un très fort développement. Législa-

teurs et syndicats ont critiqué cette nouvelle forme d'emploi. Mais, à travers le dialogue social, nous avons réussi à créer une formule qui fonctionne : de la flexibilité positive pour l'individu, pour l'entreprise et pour le marché du travail. L'intérim a permis d'insérer beaucoup de gens. Aujourd'hui, nous offrons en France la forme de flexibilité la plus responsable qui soit : nous apportons de la formation, des opportunités d'emploi, nous payons les taxes et impôts des entreprises. La « gig economy » et l'ubérisation, qui est son format numérique le plus extrême, vont connaître la même évolution, mais à un rythme plus rapide. Uber a été un excellent point d'entrée pour des personnes qui n'avaient pas d'autre moyen de trouver un emploi, parce qu'elles étaient au chômage ou employées au noir, avec une visibilité nulle et aucune protection sociale. Pour le bien-être et la dignité, il est préférable de travailler en tant que chauffeur Uber que d'être au chômage. La prochaine étape dont il faut débattre à présent, c'est la protection qui va sécuriser cette flexibilité. Quels sont les besoins de formation pour les chauffeurs ? Quelle fiscalité pour eux ? Quel financement de leurs soins de santé, de leur retraite ? Nous n'en sommes qu'aux prémices. Il n'est pas possible d'arrêter l'ubérisation. Il faut maintenant en faire une économie responsable.

Nous prenons en compte le « learnability quotient » qui évalue le désir et la capacité d'une personne à apprendre.

La France est votre premier marché. Comment appréhendez-vous les changements de ce pays ?
La France dispose d'avantages concurrentiels très forts. Elle a un très bon système éducatif, qui produit beaucoup d'ingénieurs et de grands talents numériques. Elle a déjà institutionnalisé l'idée de flexisécurité en créant le CDI intérimaire, et celle de la portabilité de la formation. Mais la législation et la culture françaises restent axées sur la sécurité de l'emploi d'un individu dans une seule entreprise. La loi française ne reflète pas encore la réalité qui s'impose. Les emplois qui se créent désormais ne sont plus les mêmes. Au cours de leur vie, les gens vont passer d'un poste permanent au travail indépendant, puis temporaire, puis à temps partiel. Mais une personne sans travail doit avoir accès à la formation et à la possibilité d'emprunter pour acheter un logement. Elle doit pouvoir mettre à jour ses compétences et accéder à de nouvelles opportunités. C'est ainsi que je vois l'évolution du monde du travail.

Qu'est-ce qui caractérise un grand dirigeant aujourd'hui ?
ManpowerGroup a mené une étude sur les qualités du leader dans un monde connecté. Etre un tel leader, à 80 %, c'est avoir les mêmes qualités qu'auparavant : faire du bon management, comprendre et utiliser les compétences des autres. Mais les 20 % de qualités restantes sont totalement nouvelles, et indispensables pour le succès de l'entreprise. Il s'agit de votre capacité à vous connecter. Nul besoin d'être un expert du numérique ! Le leader connecté doit d'abord être curieux. Il doit regarder où va



Tim Dirven/Reporters-REA

Ses sources d'inspiration

« Originaire de Suède, j'ai vécu et travaillé dans neuf pays. J'y ai croisé beaucoup de cultures. Cette diversité rend nos vies riches, intéressantes, parfois difficiles. J'y puise mon inspiration et ma force. Au-delà de nos différences, nous composons une seule humanité : c'est une pensée réconfortante dans un monde de contradictions et de tensions si nombreuses. »

le monde, ce qui intéresse ses enfants ou ses employés, comment les nouveautés impactent son business model, et comment elles vont lui permettre de créer de la valeur. Il doit aussi avoir le désir et la capacité d'apprendre. C'est ce que nous appelons la capacité d'apprentissage. En plus du QI, le quotient intellectuel, et de l'EQ, le quotient d'empathie, nous prenons en compte désormais le LQ, c'est-à-dire le « learnability quotient » qui évalue ce désir et cette capacité d'une personne à apprendre.

Pourriez-vous nous confier ce qui vous stimule le plus dans votre rôle de président et CEO ?
C'est de trouver le juste équilibre entre la nécessité d'adapter l'organisation aux évolutions rapides du marché – mondialisation, numérisation, révolution des compétences –, et cette autre nécessité d'entretenir la culture de l'entreprise, sa mission et ses valeurs pour motiver les collaborateurs et attirer les talents. Savoir concilier les deux est la clef qui permettra aux entreprises de réussir, surtout celles qui ont déjà une histoire longue. ■



LU POUR VOUS

Les 5 idées à retenir de...

« L'Expérience collaborateur »
Corinne Samama (Diateino)

Redoutable, le site Glassdoor, « TripAdvisor des entreprises », évalue leur réputation et leur attractivité sur le marché. L'expérience collaborateur devient stratégique et fortement corrélée à la maturité digitale de l'entreprise.

● De la haute volige
Dans le « new normal », ce monde d'incertitude permanent et de chamboulement, plus rien n'est normal. Cela réclame une nouvelle gymnastique : adopter une posture souple et réactive, être agile et flexible pour prendre les tournants et rebondir.

● Prêt pour l'expérience ?
L'entreprise centrée sur l'expérience collaborateur va s'atteler à maintenir l'engagement des équipes au plus haut niveau et éviter la fuite des talents. De nombreuses licornes ont déjà mis en œuvre cette approche. Airbnb a occupé plusieurs années de suite la première marche du podium de satisfaction de ses employés en imaginant un monde où chacun se sent chez soi, où qu'il se trouve.

● Piloter la démarche
Si les entreprises se transforment à vitesse grand V, il ne semble pas en être de même pour la gestion de leurs ressources humaines. Le fossé entre les RH et le digital peine à être comblé. Souvent, une fonction de chief experience officer se crée au sein de la DRH. Et si vous refondiez votre « people deal » (nouveau contrat engageant employeur et employé) qui connecte tout le monde en permanence ?

● Repenser les espaces
Progressivement, le lieu de travail entre dans une ère qui gomme les ruptures entre l'environnement personnel et professionnel. Cisco ou la Citibank ont fait la peau au bureau fixe, partant du principe que tout le monde n'y est pas en même temps. Avec le numérique, le salarié devient nomade. Chez Microsoft France, le choix s'est porté sur un nombre équivalent de postes en open space et de bureaux fermés. La flexibilité y est largement admise.

● Formule magique
L'alchimie se joue autour du triangle vertueux mission-valeurs, maturité digitale, culture managériale. Chacun a voix au chapitre. L'expérience collaborateur facilite les initiatives et les idées nouvelles. On privilégie les personnalités et les parcours différents plutôt que les profils stéréotypés. — Régine Turmeau

La rubrique « Ils ont bougé » présente dans ce numéro, qui rend compte des principaux mouvements à l'intérieur de chaque grande fonction de l'entreprise, nous a été fournie par notre partenaire Nomination.fr, le service de veille et d'information sur les décideurs.

LES ECHOS FORMATION

➔ **STRATÉGIE DE MARQUE**

Comment anticiper les évolutions du branding à l'ère du digital ? Assimilez la méthodologie et les outils de pilotage d'une stratégie de marque.

www.lesechos-formation.fr/strategie-de-marque.htm
Un service proposé par Les Echos Solutions

MEILLEURS PORTAILS

PORTAILS MÉTAMOTEURS

Site Web	Candidats	Manager RH/ Consultants de cabinets	Nombre d'offres disponibles
	Recommandation	Recommandation	
www.carriereonline.com	★★★★	★★★★★	100.000
indeed.fr	★★★★★	★★★★★	400.000
optioncarriere.com	★★★★	★★★★★	600.000
pole-emploi.fr	★★★★★	★★★★★	500.000
emploi.trovit.fr	★★★★	★★★★	-
fr.jooble.org	★★★★	★★★★	500.000
adzuna.fr	★★★★	★★★★	700.000
jobijoba.com/fr	★★★★★	★★★★	1.000.000
fr.jobrapido.com	★★★★★	★★★★	-

PORTAILS SPÉCIALISÉS

Site Web	Candidats	Manager RH/ Consultants de cabinets	Spécialisés	Nombre d'offres disponibles
	Recomman- dation	Recomman- dation		
fr.fashionjobs.com	★★★★★	★★★★★	Offres d'emploi pour les secteurs de la mode, du luxe et de la beauté	6.500
marketvente.fr	★★★★	★★★★	Offres d'emploi pour les métiers de la vente et du marketing	2.000
cadreemploi.fr	★★★★★	★★★★★	Offres d'emploi pour cadres	10.000
vitijob.com	★★★★★	★★★★	Offres d'emploi pour le secteur viticole	1.000
carriere-info.fr	★★★★	★★★★	Offres d'emploi en IT et digital	1.500
ouestfrance-emploi.com	★★★★★	★★★★★	Offres d'emploi dans la région Ouest	25.000
cadres.apec.fr	★★★★★	★★★★★	Offres d'emploi pour cadres	45.000
regionsjob.com	★★★★★	★★★★★	Offres d'emploi régionales	50.000
carriere-industrie.com	★★★★	★★★★	Offres d'emploi dans le secteur de l'industrie	10.000
aerocontact.com	★★★★	★★★★	Offres d'emploi dans le secteur aéronautique et spatial	5.000
cadreo.com	★★★★★	★★★★★	Offres d'emploi pour cadres	2.000
jobteaser.com	★★★★	★★★★★	Offres d'emploi pour étudiants et jeunes diplômés	3.500
lesjeudis.com	★★★★★	★★★★★	Offres d'emploi en IT et digital	3.000
erecrut.com	★★★★	★★★★	Offres d'emploi dans le secteur de la grande distribution	2.500
iquesta.com	★★★★	★★★★	Offres d'emploi pour étudiants et jeunes diplômés	2.500
assurancejob.com	★★★★	★★★★	Offres d'emploi dans l'assurance	-
batiactuemploi.com	★★★★	★★★★	Offres d'emploi dans le BTP	3.000
cadresonline.com	★★★★★	★★★★★	Offres d'emploi pour cadres	-
efinancialcareers.fr	★★★★★	★★★★	Offres d'emploi en finance	10.000
emploi.leem.org	★★★★	★★★★★	Offres d'emploi dans le secteur de l'industrie pharmaceutique	1.800

PORTAILS DE CABINETS DE RECRUTEMENT

Site Web	Candidats	Manager RH/ Consultants de cabinets	Nombre d'offres disponibles
	Recommandation	Recommandation	
randstad.fr	★★★★★	★★★★★	12.000
pagepersonnel.fr	★★★★	★★★★★	-
co-efficiencconseil.com	★★★★	★★★★	120
menway.com	★★★★★	★★★★★	130
temporis-franchise.fr	★★★★	★★★★★	4.500
pagetalent.fr	★★★★★	★★★★★	300
manpower.fr	★★★★★	★★★★	14.000
adecco.fr	★★★★★	★★★★	18.000
www.supplay.fr	★★★★	★★★★	-
roberthalf.fr	★★★★	★★★★	600

Légende : ★★★★★ Très souvent recommandé.
★★★★ Souvent recommandé.