

Mars 2007

S O M M A I R E

Une question
de méthodologie
— pages 1 & 2 —

Les niveaux
de salaires
— page 2 —

Profil d'une
équipe performante
— page 3 —

L'avenir de la
chasse de têtes
— page 4 —

XAVIER PIETTRE & FRANCOIS PARELLE CONSULTANTS

Xavier Piettre dirige, depuis 25 ans, un cabinet de chasse de têtes spécialisé dans les métiers de l'immobilier, du bâtiment, de l'architecture, de l'ingénierie. Ses missions l'ont conduit à recevoir environ 37.000 professionnels en entretien. A partir de cette expérience, Xavier Piettre décrit sa conception du métier de chasseur de têtes, ses méthodes de travail et l'évolution du marché de l'immobilier.



Le recrutement par approche directe

M^e : A quels types de fonctions s'intéresse votre Cabinet ?

Xavier Piettre : Nous situons notre action dans le haut de gamme. Les postes proposés vont du cadre spécialiste au dirigeant d'entreprise. Le minimum de compétences pourrait être incarné par un responsable de programmes présentant trois ou quatre ans d'expérience. A partir de ce cursus, nous intégrons le professionnel dans notre banque de données. Nous prêtons, par la suite, une attention aux différentes étapes de son parcours. Tout professionnel est candidat potentiel à un recrutement ! Nous pouvons provoquer une rencontre si un critère intéressant se dégage : double formation, expérience à l'étranger, maîtrise d'une deuxième langue, succès professionnel reconnu... Nous suivons une multitude de professionnels jusqu'à leur arrivée à maturité. Des cadres de 35 à 45 ans, que nous contactons, peuvent avoir été détectés une dizaine d'années auparavant. La finalité de ce suivi, de cette « traque » est de pouvoir présenter les meilleurs candidats, à nos clients, au moment le plus opportun. Nous commençons à détecter les jeunes dès

leur premier emploi, et nous essayons de les suivre, malgré leurs changements parfois rapides, et surtout nous essayons de détecter les meilleurs, ceux qui sont à haut potentiel.

M^e : Comment votre organisation est-elle structurée ?

X. Piettre : Notre bureau parisien comprend cinq personnes dont trois consultants. Notre agence sud est devenue progressivement notre "back office". Une partie de l'équipe réactualise en permanence notre banque de données (165.000 noms), épluche les annuaires d'écoles, suit les salons, contacte les associations professionnelles, pratique un mailing direct intense, met à jour les CV, croise les informations... Les consultants définissent les cibles. Ils effectuent les premiers repérages, dissèquent les organigrammes et se consacrent à recevoir les candidats approchés par l'équipe de recherche. Nous avons également une agence à Arles. Son rayon d'action s'étend jusqu'à Valence vers le Nord, à l'Italie et l'Espagne vers le Sud. Nous avons aussi une présence

XAVIER PIETTRE & FRANCOIS
PARELLE CONSULTANTS

à Londres, dans le cadre d'un partenariat avec World Search Partners. Grâce à cette collaboration, nous avons la capacité d'élargir nos recherches et nos missions au reste de l'Europe. Ces dernières sont conduites en exclusivité, après accord sur une proposition détaillant la définition de fonction, le profil du candidat recherché, les délais et les honoraires fixés. Nous réalisons en moyenne 120 recrutements par an.

M² : A quels niveaux se situent les salaires des cadres placés par votre entreprise ?

X. Piettre : En dehors du recrutement de jeunes à haut potentiel, le salaire minimum se situe aux alentours de 45-50.000 €. Il correspond à différents profils d'une classe d'âge de 28 à 32 ans : responsable de programmes, gestionnaire de copropriété, asset manager chez un investisseur, ingénieur en bureau d'études, jeune chef de projet, ingénieur d'affaires... Nos dossiers les plus courants portent sur des salaires compris entre 70 et 120.000 € : directeur de programmes, responsable investissement, directeur de service travaux, directeur juridique, directeur de projets, directeur de développement, directeur comptable, responsable financier, DRH... Des recrutements sont, bien sûr, aussi opérés à des échelons beaucoup plus élevés : un directeur international, récemment embauché, pouvait prétendre à 260.000 € + avantages.

M² : Quelles sont les tendances actuelles des salaires de l'immobilier ?

X. Piettre : Les écarts entre l'ingénierie, le BTP et l'immobilier se réduisent peu à peu pour des fonctions comparables. Toutefois, l'immobilier garde un certain avantage car les conséquences directes de l'action d'un cadre sont plus facilement mesurables que dans d'autres activités.

M² : L'individualisation croissante des primes est-elle une réalité ?

X. Piettre : L'augmentation de la par-

tie variable des salaires concerne tous les corps de métier. Il faut cependant nuancer cette tendance. L'individualisation totale est rarement appliquée. Un système d'évaluation par objectif, à la fois quantitatif et qualitatif, reste dans les faits très difficile à mettre en place. Les primes sont souvent réparties, d'une manière à peu près égale, entre tous les cadres exerçant la même fonction.



M² : Comment peut-on reconnaître un cadre performant ?

X. Piettre : Dans une période globalement faste, il est plus difficile de discerner les « bons » des « moyens ». La prime va ainsi aux moins bons. En revanche, dans une conjoncture plus tendue, le médiocre est très vite en difficulté tandis que les meilleurs émergent. Il nous faut être particulièrement vigilants, discerner le succès résultant d'un heureux jeu de circonstances ou de la notoriété d'une entreprise ou à l'origine des qualités intrinsèques de l'individu. Il faut croiser des informations pour mesurer les actions réellement personnelles du cadre que nous avons

reçu, pour savoir si c'est un qui fait illusion, un moyen, un bon, un très bon ou un cadre exceptionnel.

Un cadre doit aussi savoir saisir les opportunités, faire preuve de réactivité. Les Anglo-saxons parlent de l'insight, que l'on pourrait traduire par la perspicacité ou plutôt l'intuition de circonstance. Cet atout contribue à la réussite d'un parcours. Le chasseur de têtes doit savoir déceler cette capacité à saisir des opportunités. Elle augure la réussite d'une carrière.

M² : Selon quels critères ciblez-vous vos chasses ?

X. Piettre : En dehors de l'étude des compétences techniques et du parcours du candidat, nous essayons de répondre à plusieurs questions. Ce cadre va-t-il encadrer ? Deviendra-t-il un cadre supérieur ou un cadre dirigeant ? Un expert très pointu dans un domaine peut devenir un cadre supérieur sans bénéficier d'une capacité d'encadrement. D'excellents managers disposent d'un charisme indéniable mais se révèlent faibles en capacité d'analyse stratégique ou en apport d'idées nouvelles. La personnalité et les prévisions de comportement jouent aussi une place primordiale dans notre sélection. Un cadre à fort potentiel, placé dans un contexte sans perspective, ira tôt ou tard voir ailleurs. A l'inverse, un cadre moins brillant, mais plus stable pourra devenir l'élément ciment d'une équipe. Notre approche consiste à détecter les qualités de chaque candidat et à envisager un itinéraire-scénario. La réussite, à moyen terme, d'un recrutement nécessite de réaliser une telle projection dans l'avenir.

M² : Quel est le profil d'une équipe performante ?

X. Piettre : C'est avant tout un cocktail savamment dosé. Ce sont des hommes et des femmes de culture et d'âge différents, un brassage d'anciens élèves de grandes écoles ou d'universités et d'autodidactes... des parcours professionnels différents les uns des autres... Cette pluralité culturelle garantit la créativité, l'humour, un apport mutuel d'une grande richesse et une vive émulation. La consanguinité se révèle toujours une faiblesse. L'erreur d'un président serait de recruter tous ses cadres de la même

grande école où lui-même a été étudiant. Une équipe monolithique peut se montrer facile à gérer mais se révélera moins riche qu'une autre fondée sur la mixité des compétences et des origines professionnelles. Une équipe ne se crée pas en un jour. Chaque nouveau maillon doit contribuer à accroître sa richesse et sa performance. Le recrutement suppose de bien connaître le profil du poste mais

sa fonction chez son précédent employeur. Quand le candidat intègre l'entreprise il peut très bien ne pas être adapté au poste malgré ses compétences. Il sait faire, mais autrement. Choc de cultures, choc de méthodes de travail. C'est pour éviter ces erreurs que nous sommes particulièrement vigilants dans l'examen du savoir-faire des candidats.

même fonction peut être exercée, dans deux entités, d'une manière sensiblement différente. Un responsable de programme d'une petite structure peut entretenir avec sa direction une relation très étroite et être soumis à une forte exigence. Il lui faut être compétent dans des domaines variés, il est impliqué du début de l'opération jusqu'à sa fin. Le même poste, à l'intérieur d'un

groupe, peut être soumis à une pression plus lointaine malgré un système de reporting très élaboré. Les services techniques et juridiques peuvent intervenir et assister le responsable à tout moment. Sa mission est finalement plus étroite. Ces différences de mode de fonctionnement existent aussi chez les investisseurs, les bureaux d'études, les cabinets d'architecture... Il y a de très grands écarts de fonction entre les asset-managers selon les entreprises, ou des chefs de projets, ou des chargés d'affaires... Sous le même vocable, la même fonction théorique, dans la pratique il existe d'énormes différences.

Un cadre est marqué par l'entreprise où il a évolué. Il a tendance à reproduire les méthodes qu'il a déjà éprouvées. C'est la différence dans les "savoir-faire", les "comment-faire", les cultures d'entreprise. Parfois, il ne s'agit que de la méthode de management, et les adaptations nécessaires sont mineures, et le cadre s'y adapte. A nous de détecter son adaptabilité, sa souplesse relationnelle, la largeur du spectre de son mode de management.

Après avoir effectué un travail de sélection objective, nous présentons, au minimum, trois candidats qui fonctionneront, à coup sûr, dans une nouvelle organisation. Cette politique nous a permis d'acquérir une clientèle et de la fidéliser. Au fil du temps, nous avons ainsi constitué des équipes solides, recruté les personnels d'encadrement et les directeurs généraux.

ANALYSE DES MISSIONS DES TROIS DERNIERES ANNEES (2004, 2005, 2006) :

	Total	dont départ à la retraite	% cause départ à la retraite
Directeur général	34	20	59 %
Dr Financier, Secrétaire Général, DAF, Dr Juridique, DRH, Dr comptable, Contrôleur de gestion, Dr des Systèmes d'Information	28	8	29 %
Dr Opérationnel, Dr centre de profit, Dr Business Unit	61	11	18 %
Dr Développement, Dr Marketing, Dr Commercial, Dr Communication	42	3	7 %
Dr Technique, Dr Recherche et Développement, Dr de production, Dr Logistique, Dr Achats... ..	35	4	11 %
Postes de direction à l'étranger	5	0	0 %
Cadres opérationnels	148	11	7 %
Cadres fonctionnels	43	4	9 %
Totaux	396	61	15 %

Il est à noter que l'augmentation du nombre de missions ces dernières années n'est pas due aux départs à la retraite mais à la croissance du secteur de la construction c'est-à-dire aux créations de postes.

aussi de très bien saisir la culture de l'entreprise. Il nous paraît nécessaire d'évaluer les candidats postulants à l'aune de cette culture particulière de chaque entreprise. Cela revient à tenir compte des diverses méthodes de travail acquises précédemment. Elles peuvent

« Il nous paraît nécessaire d'évaluer les candidats postulants à l'aune de cette culture particulière de chaque entreprise »

constituer un atout ou un handicap dans une nouvelle carrière. Souvent les entreprises font des erreurs de recrutement en choisissant un cadre qui présente bien, mais sans évaluer en profondeur la façon dont il exerçait

M² : Qu'entendez-vous par « méthodes de travail » et comment peuvent-elles être néfastes ?

X. Piettre : Ce sont des réflexes professionnels tenaces acquis généralement au début d'une carrière. Nous accordons une grande importance au premier métier, au premier environnement professionnel et au premier patron. Les modes d'organisation sont radicalement différents d'une société à l'autre et ne sont pas toujours compatibles. La

Une telle expérience permet d'afficher un taux de réussite exceptionnel. Nous avons aussi l'habitude de suivre l'insertion du candidat et d'effectuer, au terme de quelques mois, un point sur son intégration (3 mois, 6 mois, un an). Et pour chaque recrutement nous garantissons le succès au minimum un an.

M² : Quelles sont, en 2007, les fonctions les plus demandées ?

X. Piettre : Tous les métiers de la construction, tous les compartiments de l'immobilier fonctionnent au mieux, tous les acteurs sont en croissance. Tous ont besoin de renforcer leurs équipes opérationnelles. Recruter des fonctionnels est plus aisé, dans la mesure où on peut intégrer relativement facilement des cadres venant d'autres secteurs économiques.

La demande est forte sur tous les créneaux : développeur, chef de projet, asset manager, acquisition manager, investissement, direction de programmes, direction technique, direction d'agence... Les aménageurs, les promoteurs, les investisseurs, les cabinets conseil en immobilier d'entreprise, les organismes HLM, les lotisseurs, les cabinets d'ingénierie, les architectes, les bureaux d'études techniques, les économistes, les entreprises de bâtiment, les entreprises générales, les entreprises de génie climatique etc... Tous ces acteurs bénéficient de la conjoncture favorable.

En plus, ils s'ouvrent à l'environnement et au développement durable. Nous enregistrons une nouvelle demande de spécialistes en économies d'énergie et en énergies renouvelables.

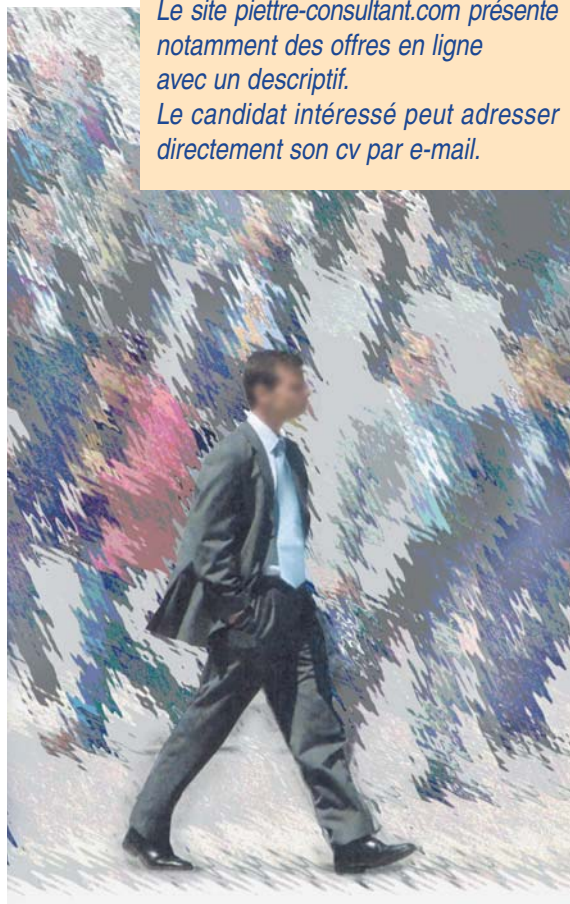
Par ailleurs, nous continuons à assister à l'internationalisation des structures avec le renforcement en développeurs ou acquisition managers. Les bureaux d'études et sociétés

d'ingénierie ont du mal à trouver les compétences dont ils ont besoin, notamment en économie de la construction et en maîtrise d'œuvre d'exécution. Quant aux grands architectes, ils ont eux aussi des besoins importants, d'autant plus qu'ils intègrent de plus en plus de fonctions techniques se rapprochant petit à petit de l'organisation des

Piettre-consultant.com : des offres en ligne

Le site piettre-consultant.com présente notamment des offres en ligne avec un descriptif.

Le candidat intéressé peut adresser directement son cv par e-mail.



agences internationales. Les entreprises industrielles et de services s'interrogent sur la valorisation et la maintenance de leur bâti et leurs outils de production.

Le directeur immobilier traditionnel a tendance à disparaître. Un responsable de moyens généraux avec d'autres compétences se substitue à lui.

Celui-ci externalise de plus en plus les prestations internes auprès de prestataires techniques et de sociétés de facility management qui se développent et se structurent aussi en conséquence.

Dans certaines entreprises, un cadre plus financier et plus immobilier va être recruté et être chargé de la valorisation de certains sites. Dans le secteur du logement social, les équipes de maîtrise d'ouvrage continuent à se développer par le recrutement de chefs de projets de renouvellement urbain.

Les entreprises de bâtiment ressentent cette année, plus encore que les années précédentes, la difficulté à trouver des cadres de talent déjà confirmés. Là encore, la pyramide des âges est difficile à gérer.

M² : Comment voyez-vous l'avenir de la chasse de têtes ?

X. Piettre : Nous entrons dans une ère plutôt favorable à notre activité. Au cours des dix prochaines années, nous allons assister au départ de toute une génération d'entrepreneurs, de cadres dirigeants et de cadres supérieurs. D'ores et déjà, 60 % des recrutements des postes de direction générale que nous avons effectués ces trois dernières années, avaient pour cause le départ en retraite et 20 à 30% des postes de direction fonctionnelle ou opérationnelle. Ainsi, nous allons vivre une vaste mutation des directions générales.

La génération baby boom d'après guerre va, peu à peu, passer les commandes des affaires à des successeurs aujourd'hui non désignés ou non encore en place. Cette classe d'âge, moins nombreuse, que nous connaissons très bien, que nous suivons de très près depuis longtemps, va être très sollicitée. Dans ce contexte, les préconisations du chasseur de têtes, partenaire de l'entreprise, joueront un rôle prépondérant et capital. ■

XAVIER PIETTRE & FRANÇOIS PARELLE CONSULTANTS

120 avenue Charles de Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine

Tél : 01 46 40 37 50
Fax : 01 46 40 11 23

Direction Générale :
direction@piettre-consultant.com

Informations générales :
info@piettre-consultant.com

Site internet :
www.piettre-consultant.com

«Notre approche consiste à détecter les qualités de chaque candidat et à envisager un itinéraire-scénario.»