

# EARTH W EXECUTIVE & FIRE

DES FEMMES ET DES HOMMES ENGAGÉS POUR UN LEADERSHIP RESPONSABLE



**W**EXECUTIVE



L'intelligence artificielle bouleverse les organisations et métiers, y compris la chasse de tête. Le défi est d'en tirer le meilleur parti tout en préservant une approche humaine et responsable. Comment tirer le meilleur avantage des solutions de l'IA, sans perdre son âme ?



Tables rondes thématiques, W Executive s'engage dans le débat. Plusieurs fois par an, nous organisons des tables rondes sur une thématique forte, auxquelles sont conviés des référents du secteur, nos clients et nos équipes.



Visite guidée du 25 rue de Prony, Paris 17<sup>e</sup> où W et W Executive viennent d'emménager sur quatre étages ! De l'espace, de la lumière, des conditions optimales et une belle adresse.



Édito

EXECUTIVE SEARCH  
ET « LEADERSHIP RESPONSABLE »,  
WE ARE!

Parce que l'époque est aussi formi-  
dable qu'incertaine, parce que les  
années qui s'enchaînent se suivent  
et ne se ressemblent pas, avec leur lot  
de progrès, de grandes découvertes,  
d'avancées, mais aussi d'incertitudes et  
d'inconnues, parce que le monde bouge,  
parce que rien ne sera plus jamais  
« comme avant », parce que les entre-  
prises doivent faire face à des évolutions  
permanentes, conjoncturelles ou struc-  
turelles, parce que nous prenons tous  
conscience que notre responsabilité en-  
vironnementale est engagée, nous avons  
l'obligation de réfléchir et d'agir.  
Réfléchir donc, anticiper, prévoir, struc-  
turer, agir, préparer aujourd'hui et de-  
main en se souvenant d'hier bien sûr,  
mais pas seulement.

L'ambition de W Executive, c'est la so-  
briété, l'humilité, l'écoute, le sur-me-  
sure et l'efficacité d'une structure agile  
à taille humaine, qui reposent sur l'ex-  
périence et le talent de consultants  
d'expérience, en matière d'Executive  
Search, de chasse de tête, d'intelligence  
non artificielle...  
W Executive, c'est l'esprit «boutique»  
avec les moyens d'un groupe.  
W Executive, c'est une quinzaine de  
consultants qui adressent l'ensemble  
des secteurs (industries, retail, luxe,  
juridique, financier, corporate, distri-  
bution, professionnel & technologies  
services, Fast moving Consumer goods,  
mode, start-up, M&A et Stratégie), cha-  
cun expert de son domaine, avec une  
amplitude internationale (Europe).

Parce que ce monde qui bouge ouvre des  
perspectives incroyables, parce que cha-  
rité bien ordonnée commence par soi-  
même, nous avançons chaque jour dans  
la mise en œuvre d'objectifs et dans  
l'application d'un « leadership plus res-  
ponsable » : une expertise pointue, avec



plus de transparence et de bienveillance,  
une écoute affinée des clients comme des  
candidats, l'égalité «hommes/femmes»,  
des convictions appuyées, l'envie et  
l'ambition d'allier notre vision straté-  
gique à des engagements concrets, pour  
transformer les organisations, tout en

répondant aux impératifs de durabilité.  
Nous sommes conscients qu'il y a en-  
core beaucoup à accomplir, la route est  
longue, mais nous avons le cap et nous  
sommes sur la bonne voie.

Pierre Fallion

Executive Search and "Responsible Leadership", We are!

Because this era is both exciting and uncertain, because every year brings new discoveries  
and unknowns, because the world is changing and nothing will ever be «like before»,  
companies must constantly adapt to structural and cyclical shifts. As we all become more  
aware of our environmental responsibility, we must think and act.  
W Executive embraces humility, tailored service, and agility, powered by seasoned consul-  
tants in Executive Search and real human intelligence.It is a boutique mindset with the

capabilities of a larger firm, covering all industries across Europe.  
W Executive promotes a more responsible leadership, rooted in transparency, kindness,  
gender equality, and long-term impact.  
We know there is a long road ahead, but we are aligned, committed, and moving forward.

Pierre Fallion

Sommaire

**Page 4.** Interview d'Olivia Altar Savy  
(Managing partner W Executive) et Simon Allal  
(Partner Law Firm & Legal practice W Executive).

**Page 5.** Rencontre avec Julia Cohen  
(DRH) et Louise Libaud (avocate).

**Page 6.** Chasse de tête et IA :  
l'intelligence humaine au défi des algorithmes.

**Page 8.** Avis croisés d'Alexandra Droullé  
(Partner W Executive), Caroline Bisval (Directrice  
commerciale « Parents Zen ») et Mathieu  
Philipot (CFO entreprise sous LBO).

**Page 9.** Rencontre avec Silvia Cheli  
(Partner W Executive), Tania Partouche  
(DRH, Aubade Paris) et Caroline Sevin  
(Wholesale Globale, Aubade Paris).

**Page 10.** Points de vue sur le métier,  
les attentes et l'évolution de l'Executive Search,  
par Bertrand Garnier (Equity partner & founder  
W Executive).

**Page 12.** Interview d'Estelle Braka Benhaim  
(Principal W Executive).

**Page 13.** Nicolas Granjon (Equity partner  
& founder W Executive) raconte les tables  
rondes, au cœur des débats.

**Page 15.** Hugo Viard Gaudin (Partner  
W Executive) et Léa Bassegoda (DRH Afyren).

**Page 16.** Rencontre avec Élodie Gauchet  
(Partner W Executive) et Hélène Lory-Delambre  
(Directrice de projet stratégique Econocom).

**Page 17.** Delphine Schetzel (Managing  
Partner W Executive) et Gabriel Gomez  
(Director Global merchandising Bata).

**Page 18.** Échanges avec une « ambassadrice »  
de managers à impacts, Félicité de Basquiât  
(Partner W Executive – Practice management  
de transition).

**Page 19.** Rencontre avec Marie Agot  
(Principal W Executive), Badr Nassili (Avon  
Cosmetics) et Nabil Ouchagour (Vice-Président  
chez Huawei Maroc).

Directeur de la publication : **Pierre Fallion**  
Rédacteurs en chef : **Nicolas Granjon & Hervé Prouteau**  
Rédaction : **Hervé Prouteau, Florence Batisse-Pichet,  
Marc Chambron, Henri Paul, Bertrand Garnier**  
Secrétaire de rédaction : **Florence Batisse-Pichet**  
Crédits photo : RossHelen, Vicko Mozara, DR W Executive  
Maquette : **Adeline Cousin**  
Impression : **Opéra Print**, 28 rue Notre-Dame-des-Victoires,  
75002 Paris  
Diffusion : Journal mis à disposition gratuitement  
Adresse de la rédaction : 25 rue de Prony, 75017 Paris  
Tél. : 01 84 74 47 35  
Email : [nicolas.granjon@wexecutive.fr](mailto:nicolas.granjon@wexecutive.fr)  
Juin 2025

# INTERVIEWS CROISÉES ET EXPÉRIENCES PARTAGÉES

## ILS ONT LA MÊME PASSION POUR L'EXECUTIVE SEARCH DANS LE SECTEUR JURIDIQUE, ET UN REGARD ENGAGÉ SUR LEUR MÉTIER

**Olivia Altar Savy**, Managing partner, et **Simon Allal**, Partner Law Firm & Legal practice chez W Executive. Depuis plus de 10 ans, elle accompagne cabinets d'avocats, directions juridiques, fiscales et compliance en entreprise pour trouver leurs « perles rares ». Il aime l'écoute, la confiance, l'*intuiti personae*, l'expertise nécessaire du marché, la confidentialité et l'éthique. Rencontre avec une passionnée et un puriste...

### Quelle est votre définition de « l'Executive Search » ?

Aider les candidats à faire les meilleurs choix pour leur carrière en fonction de leurs envies et de leur capacité, trouver pour les entreprises les meilleurs candidats tant en termes de soft que de hard skills. Accorder du temps aux uns et aux autres, bien connaître les motivations profondes de ses interlocuteurs, faire du sur-mesure...

### Quelle est l'appellation que vous préférez pour nommer votre fonction ?

Question difficile ! Je déteste l'expression « chasseur de têtes » qui est pourtant la plus explicite car « Consultant en recrutement » me paraît réducteur, et « Executive Search consultant », wannabe international et pompeux...

### Quelles sont vos différences et vos spécificités dans votre façon d'exercer votre métier ?

Je ne sacrifie jamais les intérêts d'un candidat ou d'un client pour un profit à court terme. J'essaie de faire preuve de la plus grande empathie possible, de créer une vraie relation de confiance, durable et sincère avec mes interlocuteurs, avec qui nous restons souvent en contact d'ailleurs. J'accorde du temps à mes candidats comme à mes clients. Enfin, je privilégie toujours les rencontres en présentiel, dès que c'est possible.

### Quel est votre plus beau « fait d'armes » professionnel ?

Il y en a deux : avoir recruté en Italie le numéro 1 d'une filiale italienne d'un grand groupe français, dans le secteur des résidences pour Seniors, qui cherchait à s'implanter sur ce nouveau marché ; avoir redonné du courage à une candidate frappée par la maladie, qui a subi un ralentissement de ce fait, à un moment clé de sa carrière, et avoir réussi à la réinsérer professionnellement dans un poste à la hauteur de sa valeur.

### Quelles sont les difficultés les plus récurrentes que vous rencontrez ?

Les fluctuations du marché, les candidats exigeants et indécis, les clients qui refusent d'aligner leurs grilles de rémunération sur le marché tout en maintenant leur niveau d'exigence.

### En quoi votre métier est-il finalement plus simple que ce l'on imagine ?

L'*intuiti personae* est fondamental, et parfois l'on voit très vite comment deux individus peuvent particulièrement bien s'entendre et collaborer. Il arrive parfois de ne présenter qu'un seul candidat et que ce soit d'emblée le perfect match.



### Sur quels points - candidats ou clients - ont-ils besoin « d'évoluer » ?

Les jeunes candidats attendent parfois de beaucoup recevoir sans trop donner... Tout ou presque leur semble dû, ils semblent parfois avoir perdu le goût de l'effort.

### Quelle est votre définition du « Leadership responsable » en matière d'Executive Search ?

Recruter sans discriminer, à compétences égales, ne pas céder à la tentation du petit profit à court terme, savoir attendre, respecter les off-limits...

### Pour sourire... de but en blanc :

**Si vous étiez un personnage célèbre ?**

Simone Veil.

**Un homme ou une femme « connu(e) » qui vous fascine ?**

J'ai été subjuguée par l'intelligence et la finesse d'un de mes professeurs de droit constitutionnel : Guy Carcassonne.

**Une qualité qui vous fait défaut ?**

La patience.

**La qualité que vos proches vous reconnaissent ?**

Ma générosité et ma disponibilité pour aider ceux qui sont en difficulté.

**Quels autres métiers auriez-vous exercés avec plaisir ?**

Enseignante, psychiatre ou magistrate. ●



### Racontez-nous un moment particulier, un « fait d'armes » professionnel dans ce secteur ?

Une candidate rêvait d'intégrer une équipe et le premier entretien s'était bien passé (des deux côtés) ; pour autant, on apprenait quelques jours plus tard qu'elle était écartée du processus. Il s'agissait d'une chasse compliquée et je comprenais difficilement pourquoi elle n'avait pas été retenue. Après quelques semaines, j'en reparlais au client et nous levions ensemble une incompréhension à son sujet qui avait fait obstacle à son recrutement. Elle a donc été revue et finalement engagée. La candidate était vraiment très contente et m'a remercié d'avoir cru en elle et de ne pas avoir lâché.

### Un compliment d'un client, d'un candidat ou d'un prospect, qui vous a particulièrement touché ?

D'avoir répondu présent à chaque instant, d'avoir été réactif, et d'avoir surtout intégré le projet et l'ambition derrière pour une approche cohérente et personnalisée.

### En quoi est-il plus compliqué et complexe qu'on peut le croire ?

Il faut faire connecter en permanence, ce qui exige de nous, une attentivité H24.

### Sur quels points - candidats et clients - ont-ils besoin « d'évoluer » ?

Le monde est en évolution permanente, la chasse de tête est un secteur très particulier, le « sur-mesure » nécessite du temps mais aussi de la réactivité. C'est un travail de longue haleine, qui mérite d'être fait avec rigueur et humilité, remise en question permanente et de la part des candidats comme des cabinets.

### Quelle est votre définition du « Leadership responsable » ?

Intervenir sur son marché avec bienveillance et éthique.

### Sur quels points devons-nous tous encore et toujours progresser ?

Il est essentiel de toujours rester ouvert d'esprit, ouvert à l'autre, à sa singularité et, surtout, être digne de sa confiance.

### Votre mantra ?

La résilience et l'éthique.

### De but en blanc, du tac au tac :

**Si vous étiez un personnage célèbre, vous seriez :** Robert De Niro.

**Une passion qui vous anime ?** Le tennis.

**Une qualité qui vous fait défaut ?** La patience.

**La qualité que vos proches vous reconnaissent ?** La persévérance. ●

### En quoi votre métier est-il finalement plus simple que ce l'on imagine ?

Franchement... il n'est pas simple et exige une réactivité et une compréhension des enjeux, à chaque instant, pour agir efficacement.

## ... RETOUR D'EXPÉRIENCES D'UNE CLIENTE ET D'UNE EX-CANDIDATE QUI LES CONNAISSENT BIEN

**Julia Cohen**, DRH de Newell Brands (cluster Sales & Marketing), cliente de W Executive.

Elle raconte sa collaboration avec Olivia Altar Savy, sa vision de l'Executive Search et de W Executive.



### À quand remonte votre première collaboration avec Olivia ?

Nous nous sommes rencontrées chez Robert Walters, où nous étions toutes les deux consultantes en recrutement. J'ai très vite apprécié son approche exigeante, à la fois rigoureuse et profondément humaine. Quand je suis devenue DRH chez The Kase, je connaissais déjà sa manière de travailler, et parmi tous les consultants avec lesquels j'avais collaboré, c'est naturellement vers elle que je me suis tournée. Son écoute, sa capacité à cerner les enjeux au-delà

des briefs formels, et son exigence de qualité faisaient écho à mes propres attentes. Nous avons poursuivi notre collaboration chez Pixmania, pour un recrutement particulièrement stratégique d'un profil juridique senior, dans un environnement en transformation rapide. Là encore, Olivia a su proposer des candidatures solides, engagées, parfaitement alignées avec l'ADN de l'entreprise et les enjeux business. Chaque mission avec elle a renforcé ma conviction : c'est un partenaire de confiance, qui sait conjuguer finesse stratégique et excellence opérationnelle.

### Quelles sont les qualités principales que vous recherchez chez un chasseur de têtes ?

L'écoute active, la capacité à challenger le brief, la discrétion, la vitesse sans précipitation... et une compréhension fine des enjeux humains, au-delà des CV. J'attends aussi qu'il ou elle soit un ambassadeur de ma marque employeur.

### Quelle est votre définition de l'Executive Search ?

L'Executive Search va bien au-delà du simple recrutement : c'est un accompagnement stratégique, une mise en évidence de nos besoins réels et parfois non formulés, et une capacité à sourcer et convaincre des talents qui ne sont pas nécessairement en recherche. C'est un art de la rencontre, qui mêle finesse humaine, précision analytique et compréhension des enjeux business.

### C'est une partenaire de confiance, qui sait conjuguer finesse stratégique et excellence opérationnelle.

### En quoi vos attentes et vos missions ont-elles évolué ces dernières années ?

Elles sont devenues plus transversales, plus tournées vers l'impact et l'expérience collaborateur. On ne recrute plus uniquement pour une fiche de poste : on recrute pour une culture, pour un projet. Et cela change la nature des échanges avec les cabinets.

### Qu'est-ce qui a changé dans vos attentes vis-à-vis des cabinets ?

J'attends aujourd'hui une approche plus partenariale. Un bon cabinet, c'est celui qui sait dire non, alerter, ajuster. Plus qu'un prestataire, j'ai besoin d'un copilote, capable d'anticiper les freins potentiels côté candidats et de m'aider, côté client, à prendre du recul sur notre besoin réel et notre stratégie, quitte à ajuster notre brief initial.

### Sur quels critères jugez-vous les missions de conseil ?

Sur la qualité du diagnostic initial, la fluidité du suivi, la pertinence des profils présentés et aus-

si la qualité de l'expérience vécue par les candidats. Un bon cabinet laisse une bonne empreinte, même auprès des talents non retenus.

### Quels sont les critères de valeur qui prennent de plus en plus de poids ?

La transparence, la capacité à attirer des profils atypiques ou engagés, et la diversité des viviers proposés. Je suis très sensible à l'alignement entre les valeurs portées par le cabinet et celles que je défends dans mon entreprise.

### Comment votre vision du recrutement de profils spécifiques a-t-elle évolué ?

J'ai compris que les meilleurs talents sont souvent « ailleurs » : déjà en poste, dans d'autres écosystèmes, ou pas forcément là où on les attend. D'où l'importance de s'appuyer sur des chasseurs qui osent sortir des sentiers battus et ouvrir des pistes inattendues.

### Qu'appréciez-vous particulièrement chez Olivia ?

Sa finesse d'analyse, sa capacité à lire entre les lignes, et son exigence bienveillante. Olivia a ce talent rare de créer de la confiance immédiatement, aussi bien avec ses clients qu'avec les candidats. Elle agit toujours avec justesse, sans jamais surjouer, mais en posant les bonnes questions au bon moment. C'est à la fois fluide, précis et profondément humain.

### Une recommandation marquante reçue de la part d'un cabinet ?

«N'essaie pas de cloner le profil d'avant. Recrute pour l'étape d'après.» C'est un conseil que je garde en tête à chaque mission désormais.

### Quelles difficultés rencontrez-vous régulièrement en recrutement ?

La volatilité des candidats, les injonctions contradictoires des opérationnels, et parfois un manque de recul sur les vrais besoins du poste. C'est pour cela que l'accompagnement par un cabinet expérimenté est si précieux. ●

Henri Paul

## 3 QUESTIONS À... LOUISE LIBAUD

**Louise Libaud est avocate collaboratrice libérale pour le Cabinet Mayer Brown. Elle revient sur sa collaboration avec Simon Allal.**

Ils avaient déjà été en contact lors de ses précédentes recherches, elle a beaucoup apprécié son approche, la proximité et son efficacité lors de son dernier recrutement qu'il a piloté. Un juste équilibre pas si facile à trouver, que Simon maîtrise bien. Retour d'expérience.

### Quelles sont les qualités principales que vous appréciez et que vous recherchez dans l'accompagnement d'un « Chasseur de têtes » ?

L'attention portée au projet professionnel et la qualité des offres présentées en fonction de ce projet. Simon a pris le temps d'apprendre à me connaître et de comprendre « dans quel moment professionnel » j'étais, au lieu que je sois « un numéro à caser ». On dit souvent que si un service est gratuit, c'est qu'on n'est pas le client mais le produit. Avec Simon, ce n'est pas du tout le cas.

### Quels sont les points essentiels sur lesquels vous jugez et appréciez la façon dont un « bon recrutement » doit être construit et se passer ?

Pour que l'approche soit réussie, il faut connaître son environnement et Simon connaît parfaite-

ment le secteur dans lequel j'évolue (M&A et Private Equity, avocats d'affaires à Paris, quelle que soit la taille de la structure). En termes d'écoute, il faut comprendre le parcours du candidat pour lui présenter des offres pertinentes et auxquelles il sera réceptif. En termes de transparence, elle doit être autant que possible, totale. Si le recruteur, qui connaît son client et apprend à connaître son candidat a des raisons de penser que l'aventure ne mérite pas d'être tentée, il faut savoir le dire. Ça fait gagner du temps, de l'argent et des séances de psy/coaching à tout le monde.

### Qu'appréciez-vous le plus chez Simon dans son approche et sa façon d'avoir piloté sa mission à vos côtés ?

Le souci de me préserver de mauvaises expériences d'entretiens et par conséquent du risque

d'une future collaboration loupée. Faire correspondre mon projet et celui du cabinet dans lequel il appuyait ma candidature. J'imagine que le temps qu'il m'a consacré, il le consacre également à se renseigner sur les besoins de ses clients et même plus précisément sur l'équipe qu'on intégrerait.

Il m'a beaucoup aidée à me présenter de la manière la plus transparente, simple et efficace possible et à mettre des mots sur ma recherche. J'ai apprécié d'avoir été en mesure de savoir immédiatement avec qui j'allais travailler, qui avait intégré l'équipe quand, venant d'où, quelles étaient les perspectives et pourquoi ils avaient un besoin de recrutement à ce moment-là. ●

# CHASSE DE TÊTE ET IA : L'INTELLIGENCE HUMAINE AU DÉFI DES ALGORITHMES

«Lorsqu'en 1997, un logiciel d'intelligence artificielle intégré dans l'ordinateur Deep Blue a battu le champion du monde d'échec, Garry Kasparov, le monde entier a compris que quelque chose d'inouï venait de se passer.» C'est ainsi que Luc Ferry ouvre son nouveau livre «IA : grand remplacement ou complémentarité?» (Fayard, février 2025). Le philosophe a choisi cet événement marquant, rappelant que : «Personne, y compris parmi les meilleurs spécialistes au monde, n'avait prévu il y a dix ans encore les performances dont sont aujourd'hui capables les LLM (large language models), ces IA génératives de textes, d'images et maintenant, de vidéos.»

S'il y a une autre date clé et que nul n'a pu ignorer, c'est le lancement, en novembre 2022, de ChatGPT par OpenAI! Depuis lors, de 7 à 77 ans, qui n'a pas fait la démarche d'aller tester cet agent conversationnel? De fait, autant par curiosité que par jeu, la planète entière s'en est immédiatement emparée. Dans une accélération vertigineuse, l'invasion de l'IA s'est infiltrée partout, pour le meilleur, mais suscitant aussi des peurs légitimes. En juin 2023, le cabinet de conseil américain McKinsey publiait un rapport estimant que «70 % du temps de travail des salariés sera potentiellement remplacé par des génératifs d'ici cinq à 10 ans»; même tendance dans cet autre rapport de Goldman Sachs envisageant «la possibilité que 300 millions d'emplois soient supprimés et remplacés par des IA dans la décennie qui vient.»

Enfin, s'il y a une autre événement récent à rappeler, c'est «Le sommet mondial pour l'action sur l'intelligence artificielle» qui a réuni, à Paris, experts et décideurs du monde entier les 10 et 11 février dernier. Au-delà des centaines de milliards d'investissements annoncés, une déclaration pour défendre la création d'intelligences artificielles «ouvertes», «inclusives» et «éthiques» a été signée par une soixantaine de pays du monde entier ainsi que l'UE et l'Union africaine. C'est dire si les enjeux sont conséquents. Ce que Luc Ferry résume dans les premières pages de son nouvel essai : «Il faut bien, en effet, comprendre en quel sens la révolution de l'IA ne ressemble à aucune autre (...), car, à la différence des grandes révolutions, techno industrielle qui ont marqué l'histoire du capitalisme moderne, la révolution de l'IA attaque l'humain dans ce qui était jusqu'à alors, sa différence spécifique, son monopole impenable : l'intelligence définie non seulement comme la capacité à résoudre des problèmes complexes, mais plus encore, comme la faculté de comprendre et de parler le langage naturel, celui de tous les jours, celui qu'on trouve dans des images et des textes produit par des humains.»



Face au bouleversement provoqué par l'IA, aussi fascinés qu'impuissants, nous assistons à une transformation des organisations et des processus de travail. Aucun secteur, aucun métier n'y échappent. Qu'en est-il de la chasse de tête? Au-delà des performances de ces modèles d'algorithmes, comment un métier, où l'humain est central, peut-il s'adapter, tout en gardant une approche résolument responsable? Comment tirer le meilleur avantage des solutions de l'IA, sans perdre son âme?

## Un sourcing augmenté pour le meilleur...

En déléguant les tâches chronophages répétitives, en particulier celle essentielle du sourcing, à des outils automatisés, les chasseurs de têtes peuvent se concentrer davantage sur des aspects stratégiques et humains. L'automatisation des recherches de candidats, grâce à des systèmes intelligents basés sur des mots-clés ou des combinaisons de compétences, ouvre de réelles perspectives, l'IA permettant d'affiner les outils de mise en relation, en particulier sur LinkedIn. Quant aux outils d'évaluation basés sur l'IA, ils peuvent mesurer les compétences techniques des candidats, sous réserve d'être constamment actualisés pour rester pertinents. Parmi les tâches pouvant offrir un gain de temps réel, ce peut être l'analyse d'un profil réalisé à partir d'une recension de toutes les informations le concernant, sur le Web – articles de presse, publications, prises de parole dans des médias, vidéos, conférences... – incluant une retranscription et une synthèse. Certains grands acteurs du secteur vont même jusqu'à développer des solutions sur mesure pour rationaliser ces processus.

Toutefois maîtriser ces outils et les intégrer dans sa pratique nécessite des phases d'apprentissage et d'adaptation. Avant de les adopter, encore faut-il s'entourer d'experts et de formateurs spécialisés en intelligence artificielle, capables d'accompagner les cabinets de chasse de tête dans cette transition technologique. En contrepartie, cette réallocation du temps permet non

seulement d'enrichir les échanges avec les candidats et les clients, mais aussi de développer en continu les compétences des chasseurs de têtes. En se formant aux nouvelles pratiques et aux tendances du marché, ils renforcent leur valeur ajoutée et leur capacité à fournir des conseils stratégiques.

## ... sous réserve d'un cadre réglementaire dans la transparence et confidentialité

Toutefois, l'intervention de l'IA dans la chasse de tête, notamment pour le recrutement de dirigeants et de hauts potentiels, soulève plusieurs aspects juridiques, en particulier des normes garantissant la confidentialité et la sécurité des informations personnelles des candidats. Il s'agit de s'assurer que les outils d'IA sont utilisés de manière responsable et transparente, et que ces données sont protégées conformément aux réglementations, telles que le RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données). Ainsi, les plateformes alimentées par l'IA doivent être sécurisées pour éviter tout accès non autorisé ou toute utilisation malveillante des données. Par exemple, les documents juridiques et les informations sensibles doivent être protégés contre les cyberattaques et les fuites de données. L'IA Act est le premier cadre juridique sur l'IA qui vise à gérer les risques associés à cette technologie. Enfin, il va de soi que les candidats doivent être informés de l'utilisation de l'IA dans le processus de recrutement, et donner leur consentement pour le traitement de leurs données.

## L'expertise humaine renforcée

Si par sa puissance algorithmique, l'intelligence artificielle modifie en profondeur les méthodes traditionnelles du métier, elle ne remplace pas le facteur humain qui reste au cœur des décisions. Positionnée comme un levier de transformation et d'amélioration, plutôt qu'un substitut, elle doit rester un adjuvant au service du chasseur de têtes. Comme le souligne Luc Ferry : «Les IA, même plus performantes que nous "en intelligence pure", restent bel et bien des machines "sans âme" (sans conscience), qui, même si elles parviennent à imiter de façon parfaite, les émotions et la conscience humaine, n'en disposent pas réellement, l'imitant et limité, la copie et le copier n'étant pas identiques, à vrai dire, pas du même ordre, même si la ressemblance est parfois bluffante.»

Certes, l'IA peut facilement mesurer les compétences techniques. Mais qu'en est-il des compétences comportementales, telles que le leadership, la résilience et la capacité à travailler en équipe? Comment les évaluer avec finesse et subtilité? Comment s'assurer que les profils identifiés seront susceptibles de s'intégrer dans l'entreprise et d'adhérer à sa vision? C'est là qu'intervient le savoir-faire du consultant à l'écoute de son intelligence émotionnelle, de son intuition fine et de sa perception aiguisée du savoir-être! Enfin, établir une relation de confiance fondée sur une écoute active – aspect crucial pour attirer des profils d'envergure, souvent très sollicités – nécessite une forte capacité de persuasion et de négociateur : *the art of the deal!*

Pour ce faire, les consultants en Executive Search doivent eux-mêmes être convaincus de la valeur de l'entreprise et de l'opportunité de la proposer aux candidats, afin de créer cet alignement vertueux. Cela implique une compréhension des besoins et des aspirations de ceux-ci, ainsi que la capacité à aligner ces besoins avec les objectifs de l'entreprise. C'est pourquoi, face à l'évolution technologique et à l'intégration de l'IA, ils doivent plus que jamais renforcer leurs compétences en intuition, conviction et empathie pour continuer à apporter une valeur ajoutée unique, irremplaçable et humaine.

## Soft skills wanted!

Comment ne pas évoquer ici les fameuses «soft skills» – compétences douces – par opposition aux «hard skills» que – pour l'instant – les IA ne peuvent détecter? Ainsi, comme l'expose dans l'éditorial du baromètre annuel 2025, Guillaume Letzgas, le directeur général de Lefebvre Dalloz : «Les soft skills ne sont pas une tendance passagère, mais une évolution structurelle de notre vision du travail et du leadership. Faire émerger ces compétences, c'est préparer nos organisations – et nos talents – à relever les défis de demain.» Parmi les chiffres clés, relevés : «86 % des professionnels estiment que le développement des soft skills est important pour répondre à la montée de l'IA. Une entreprise sur 4 compte déjà déployer des formations aux soft skills pour répondre aux enjeux de l'IA. Plus d'une entreprise sur 5 envisage de former aux soft skills pour mieux maîtriser les IA génératives.» Autre aspect commenté : «Le plus souvent, les outils IA ne remplacent pas les collaborateurs, mais les complètent, les "augmentent". Pour se les approprier, il est nécessaire de développer le pendant humain de l'IA : intelligence émotionnelle, écoute, communication, pensée critique arrivent ainsi respectivement en 2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup>, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> positions, et sont toutes mentionnées par plus de la moitié des répondants.»

## Face au défi technologique algorithmique, les qualités personnelles et les valeurs de l'individu restent indépassables.

De même, selon le réseau social LinkedIn, 92 % des entreprises s'accordent à dire que les soft skills sont déjà aussi importantes que les hard skills, et 80 % estiment qu'elles sont facteurs de succès pour les organisations. Ainsi, les compétences propres à l'homme, telles que la prise de décision éthique, l'empathie, la capacité à nouer des relations et à résoudre les conflits, sont considérées comme essentielles pour réussir dans une économie portée par l'IA. Une autre étude présentée en janvier 2025 par une plateforme américaine sur l'impact de l'intelligence artificielle rappelle que : «Aujourd'hui, l'IA est principalement utilisée pour l'analyse de données (51 %), la détection des fraudes et la gestion de la sécurité (43 %), ainsi que pour les RH et le recrutement (39 %). Si certains doivent développer de nouvelles compétences pour utiliser l'IA au travail, ils devront également continuer à cultiver leurs compétences distinctives pour réussir. Les données révèlent une tendance claire : les compétences centrées sur l'humain deviennent plus essentielles face à l'adoption croissante de l'IA.»

À travers ces «compétences distinctives», il s'agit bien de faire monter en puissance les soft skills qui se déploient notamment dans l'intelligence émotionnelle, créative et pratique, autant d'aptitudes que l'IA qui se limite à une approche analytique ne peut apprécier. Face au défi technologique algorithmique, les qualités personnelles et les valeurs de l'individu restent indépassables. Afin que les dirigeants soient les premiers convaincus à les développer dans l'entreprise, il incombe au chasseur de têtes de savoir les mesurer dans les profils.

## Devenir plus humain face à l'IA...

Tel est bien l'enjeu auquel, l'Executive Search est confrontée et plus largement, la société tout entière. Car s'il y a aussi une question clé qu'il importe de se poser, c'est la suivante : l'IA est-elle seulement un outil? Il semblerait que ce serait la minorer que de la nommer ainsi. À cet égard, voici ce qu'écrivait Gilbert Simondon, un philosophe précurseur du sujet, en 1958, dans son ouvrage – Du mode d'existence des objets techniques – «Le progrès du 18<sup>e</sup> siècle laissait intact l'individu humain parce que l'individu humain restait individu technique, au milieu de ses outils dont il était centre et porteur.» Désormais, l'individu devient «le spectateur des résultats du fonctionnement des machines», ou bien celui qui les met en œuvre. «Ce ne sont plus les artisans, mais les mathématiciens qui pensent le progrès», le rendant ainsi angoissant.» Philosophe des sciences et des techniques, directeur de recherche au CEA et professeur à l'université Paris-Saclay, Vincent Bontems, en est l'un des spécialistes.

Récemment interrogé sur l'IA considérée comment étant plus qu'un outil, il déclarait : «L'IA est une machine, mais aussi un terminal de réseau, et c'est peut-être même le réseau lui-même, car elle est présente en chacun de ses terminaux et que l'apprentissage a été le résultat du traitement de données récoltées sur un réseau». Et de terminer son analyse par cette conclusion à méditer : «Au fur et à mesure que les cerveaux seront exclus des cycles de production, il y aura aussi une déperdition des fonctions qui étaient remplies par des humains. Autrefois, l'humanité a su réguler les sociétés de porteurs d'outils, puis la société machinique, il reste à inventer l'écologie des réseaux.» Il ne reste qu'à espérer que les gouvernements, dirigeants et décideurs, à tous les niveaux, ne sous-estiment ni n'occultent cet aspect.



Cette part d'humanité à préserver dans le contrôle face à la machine est celle que développe la philosophe Gabrielle Halpern, dans la dernière partie de son ouvrage «Créer des ponts entre les mondes - Une philosophie sur le terrain» : «À partir du moment où nous déléguons progressivement nos facultés de penser aux technologies qui nous entourent – qui sont de plus en plus à même d'entendre de prendre des décisions d'imaginer de sentir ou ressentir (via des capteurs) – la question se pose : que sommes-nous? Qui sommes-nous, et, surtout, qui allons-nous devenir? Ne sommes-nous pas en train d'organiser une société dans laquelle les êtres humains deviendront superflus? De la juxtaposition avec la machine à l'assimilation de l'homme par la machine, il n'y a qu'un pas.»

Dans cette perspective humaniste, seuls les cabinets d'Executive Search ayant une approche éthique, sinon responsable, se démarqueront afin d'éviter les biais et autres «hallucinations» déjà dénoncés par de nombreux experts. Ainsi, dans un entretien au Point, Laura Chaubard, première femme à diriger l'École polytechnique, interrogée sur la baisse de proportions de femmes diplômées en sciences, technologie, ingénierie et maths, de 6 % entre 2013 et 2020, alertait sur les risques de ces biais : «Nous sommes à un moment de l'histoire où les sciences sont en train de transformer profondément la société : prenons l'exemple de l'IA. Les technologies par apprentissage se basent sur des statistiques issues d'immenses bases de données, mais ces datas sont biaisées. Si l'on demande à l'intelligence artificielle de faire le portrait-robot d'un chirurgien ou d'un juge, elle proposera des images d'homme, parce que c'est une réalité statistique. Si, au moment de concevoir les outils, il n'y a pas de femmes pour pointer ces biais et insuffler une vision

plus équilibrée, on continuera d'entretenir les clichés.»

En conclusion, dans ce monde en mutations technologiques impacté par l'IA, la chasse aux talents est plus que jamais ouverte avec des cabinets – et des décideurs –, aussi éclairés qu'audacieux, qui doivent se préparer à des ruptures sans pour autant perdre leur part d'humanité. Car, comme cela a été rappelé, orchestrer la rencontre entre un talent de haut niveau et une opportunité stratégique ne peut se réduire à une affaire d'algorithmes. Subtile, cette approche responsable repose sur un processus dominé par les soft skills, dans les deux camps, dont la clé de voûte repose sur une négociation menée dans la confiance et la discrétion. ●

Florence Batisse-Pichet

## AU-DELÀ DES APPARENCES : L'ÉPREUVE DU FACE-À-FACE...

Quelques témoignages recueillis auprès de dirigeants résument le juste dosage dans cette alliance inévitable, mais dont les limites n'échappent à personne.

« Cet ancien directeur d'une filiale d'un groupe immobilier, aujourd'hui consultant indépendant, déclare : «Je considère que la valeur d'un cabinet de chasse de tête repose sur son carnet d'adresses et son savoir choisir. Si l'IA peut être une aide incontestable dans le sourcing et le décryptage des expertises et des références, l'entretien reste déterminant pour cerner le potentiel de leadership d'un dirigeant, ses qualités relationnelles et son savoir-être.»

« Même témoignage recueilli auprès de cette responsable d'une agence de communication financière qui accompagne des fonds de private equity : «Si l'IA offre un gain de temps dans les processus de sélection en amont, elle ne pourra remplacer l'humain pour apprécier le potentiel du savoir-être d'un candidat. Cela passe par des émotions, de l'intuition, au moment des entretiens en face à face. Enfin, la chasse de tête reste avant tout une négociation!»

« Pour ce dirigeant, normalien en mathématiques et vétéran de l'aérien, « l'algorithmique fait gagner du temps, mais reste aveugle : ce n'est qu'une analyse multicritère sans intelligence. » Ce qui fait toute la valeur d'un cabinet ? L'œil affûté du recruteur. « Pour ma dernière chasse de tête, je cherchais un décideur malin, capable de trancher net. Impossible de lire ça dans un CV. » L'enjeu, selon lui, c'est de décoder ce qui ne s'écrit pas : l'authenticité, la capacité à agir sans filtre. « L'entretien est une scène, le candidat joue un rôle. Moi, je veux voir la personne réelle. » Et c'est là que l'humain fait toute la différence : « L'IA ne captera jamais la vérité d'un candidat. C'est le flair du chasseur qui compte. »



# RENCONTRE ET RETOUR D'EXPÉRIENCES

**Alexandra Droullé, Partner W Executive.**  
**Depuis plus de quinze ans, elle accompagne et conseille clients et candidats avec succès. Recruteuse généraliste, elle accompagne les entreprises sous LBO/Fonds dans les secteurs des biens de consommation, mode, luxe ou tech.**  
**Rencontre et retour d'expériences d'une spécialiste des fonctions CEO et C-Level.**

## SES CONVICTIONS

Elle perçoit l'Executive Search comme « le recrutement de dirigeants ayant un impact significatif sur la trajectoire d'une entreprise ». Elle aime et a besoin de comprendre la stratégie et la culture de ses clients, de comprendre où veut aller l'entreprise, d'avoir une vision globale (Comex, organisation, chiffres) pour proposer la meilleure solution. Son approche est pragmatique et transparente, et s'adapte aux missions qui évoluent souvent dans le temps. Elle présente des personnes qui sortent un peu du cadre et amènent à réfléchir.

## AGILITÉ ET ADAPTABILITÉ

« J'aime et je sais recruter pour des sociétés de petite taille, des profils rares à la fois stratégiques et très opérationnels, avec un beau potentiel évolutif. J'ai travaillé pour des entreprises de taille et culture différentes qui me permettent d'évaluer

même si je cherche toujours à être la plus efficace possible. J'essaie de créer un climat de proximité, de simplicité, complicité avec mes clients ou candidats, en un mot : être naturelle ! »

## 3 EXEMPLES DE RECRUTEMENTS RÉUSSIS PAR SES SOINS

Le recrutement de la secrétaire générale d'une ETI familiale dans la mode. Cette personne a accompagné la structuration de l'entreprise jusqu'à la vente. Son travail a été loué par les fondateurs comme par le fonds qui a racheté. Pour elle, cela lui a permis d'accéder ensuite à une direction générale et de prendre une autre dimension. « J'ai aidé à recruter le CFO/COO d'une scale-up qui a accompagné la croissance, le redressement judiciaire, puis le rachat, qui est resté fidèle à la société alors qu'il avait la possibilité de rejoindre d'autres entreprises.

J'ai également recruté la Chief Commercial & Marketing officer d'une PME dans la cosmétique qui a accéléré fortement le chiffre d'affaires à l'international, redressé le retail et lancé avec succès de nouveaux produits phares. »

## À PROPOS DU MÉTIER, DE SES EXIGENCES ET DE CELLES DES CLIENTS ET DES CANDIDATS ....

« Il est impératif d'avoir une exigence sur la qualité globale du candidat (centralien, HEC...), vouloir le meilleur (prendre plus de temps mais ne pas céder sur les attendus), et ne jamais recruter si on a un doute. Il faut qu'il y ait une adéquation à la culture d'une entreprise, d'où l'importance des softskills des candidats. Le sourcing est plus simple grâce aux outils comme LinkedIn mais il n'est d'aucune aide sans une bonne stratégie de recherche au départ. Par ailleurs, la bonne connaissance d'un client et des candidats facilitent évidemment la mission. C'est un métier de longue haleine, d'endurance, de réseau, de bon timing. Certains clients pensent qu'ils peuvent recruter eux-mêmes, ils sous-estiment le temps nécessaire, la prise de références, la connaissance, la neutralité du consultant versus l'entreprise, une connaissance plus approfondie et impartiale du candidat, etc. »

## SA VISION DU « LEADERSHIP RESPONSABLE » EN MATIÈRE D'EXECUTIVE SEARCH ?

« Il est essentiel aujourd'hui de mettre en place des dirigeants responsables : responsables des résultats économiques de l'entreprise mais aussi du bien-être des salariés, avoir une vision qui permette la croissance responsable et un impact positif sur la société (sociétale comme environnementale). L'entreprise est un acteur essentiel de la société et se doit donc de réfléchir à son impact sur cette dernière. Les candidats doivent pouvoir partager cette vision. »

## SA VISION DE LA MARQUE ET DE L'AVENTURE W EXECUTIVE ?

« W Executive est la marque d'Executive Search européenne la plus innovante, agile et proche de ses clients. Résolument tournée vers eux, respectueuse des hommes avec qui elle travaille, elle agit comme une boutique avec les moyens d'un groupe. Consciente des enjeux du monde dans lequel elle vit, l'équipe a à cœur de participer à la sélection de leaders responsables capables d'embarquer les équipes vers le succès en impactant positivement la société. Une équipe de qualité, experte, heureuse de travailler ensemble est prête à unir ses forces pour vous aider à relever vos défis people. » ●

Henri Paul



## CÔTÉ CLIENT Mathieu Philippot, CFO entreprise sous LBO

**Qu'avez-vous le plus apprécié chez Alexandra dans son approche et ses missions à vos côtés ?**  
Elle avait effectué une très bonne identification des profils, elle a perçu ceux avec qui j'allais m'entendre. J'ai également apprécié la rapidité des présentations, le bon relationnel et sa communication fluide et très directe.

**Quels sont les sujets sur lesquels vous êtes le plus sensible lors d'une mission de « chasse de tête » ?**  
La compréhension du métier, le rapport qualité/prix, le coût, et puis le SAV, la garantie et reprise d'une mission si un problème inattendu se présente, se sentir accompagné, et pour finir : le suivi d'intégration.

**Sur quels points les candidats ont-ils besoin « d'évoluer » et d'intégrer que le monde a changé ?**  
Certains candidats ont des attentes très fortes (évolutions salariales, évolutions de poste) avant même d'avoir commencé. Un peu plus de loyauté et d'esprit collectif serait parfois un atout !

**Et du côté « client » que vous êtes, en quoi devez-vous également changer et adapter votre mindset ?**  
Nous devons nous aussi plus tenir compte de la qualité de vie et des nouveaux modes de travail (télétravail), développer l'esprit d'équipe, proposer plus clairement de vraies évolutions et plans de carrière, de formation. Enfin, développer et améliorer les softs comme les hardskills.

## CÔTÉ CANDIDATE Caroline Bisval, Directrice commerciale « Les Parents Zens »

**Qu'avez-vous apprécié lors de votre recrutement ?**  
La compréhension de mon profil, la transparence sur les enjeux du poste, de l'entreprise et du management. Et puis, la rapidité du process.

**À quels critères êtes-vous la plus sensible dans la proposition de valeur de l'Executive Search aujourd'hui ?**  
La transparence et la sincérité des échanges, l'ouverture d'esprit, être capable de penser « outside the box » et proposer des candidats qui justement ne passeraient pas le filtre RH « classique ».

**En quoi votre vision du recrutement a-t-elle le plus évolué ces derniers temps ou ces dernières années ?**  
Sans hésiter : à faire appel à des profils « différents » du brief. J'ai longtemps pensé que c'était plus simple de remplacer une personne par son clone (mêmes études, même track record...) et en fait, je m'aperçois (outre mon cas personnel) à quel point c'est riche de distiller quelques profils qui ne cochent pas toutes les cases tant que la motivation est là. Mieux vaut un passionné que deux qualifiés ! Finalement, c'est un peu comme les grandes écoles qui s'ouvrent à d'autres profils, via des admissions parallèles, sans passer par les prépas.

**Qu'avez-vous le plus apprécié chez Alexandra dans son approche et sa façon d'avoir piloté sa mission ?**  
J'ai échangé avec Alexandra grâce à notre réseau commun, de façon exploratoire avant même qu'une opportunité ne se présente. J'ai apprécié qu'elle prenne du temps pour comprendre mon profil alors que ni elle ni moi ne cherchions à nous placer. Quand l'occasion s'est présentée, je ne peux que saluer sa



# « UN PITBULL DÉGUISÉ EN AGNEAU »

**Rencontre avec Silvia Cheli, Partner W Executive - co-head luxury practice Europe.**  
**Native de Milan, française d'adoption depuis près de 20 ans, après plusieurs expériences réussies dans l'Executive Search, où elle accompagne avec talent les secteurs « retail » et « luxe », elle a rejoint W Executive il y a un an.**



Silvia Cheli, Partner at W Executive and Co-Head of the Luxury Practice Europe, is a recruitment expert in the luxury and retail sectors. She applies a unique approach based on the 4Ps: Precision, Potential, Bridge, and Project. Transparent, determined, and deeply attentive, she defines herself as a blend of headhunter and storyteller. She excels at uncovering hidden talent in candidates and fiercely defends her clients' interests. Her clients – Kering, Richemont, Goyard – praise her ability to identify strategic, human, and hands-on leadership profiles.

Petite, elle rêvait d'être « espion »... C'est en étant elle-même chassée un jour (d'un tout autre secteur) qu'elle a eu le déclic. Elle voit l'Executive Search comme un conseil en recrutement, avec une obligation de résultats et pas seulement de moyens et du temps passé. Son approche ? Les « 4P » : précision, potentiel, pont (entre candidat et entreprise) et projet ! Elle s'amuse à décrire sa fonction à mi-chemin entre « un chasseur et un conteur d'histoires ». Sa valeur ajoutée ? Faire ressortir chez le candidat ce qu'il ne sait pas encore de lui-même et se décrit comme un véritable pitbull pour le client en recherche de la perle rare : « Tant que ce n'est pas non, c'est un potentiel oui. Je ne lâche rien, je vais au bout de mes missions et je défends les intérêts de mes clients à 120 % ». Ses qualités, elle aime à les définir ainsi : « je crois que je fais la différence par ma transparence, par ma justesse et par ma détermination ! ». Elle apprécie particulièrement l'ambition affichée de W Executive, seul cabinet du secteur ayant un fond d'investissement qui soutient sa croissance. L'un de ses plus beaux « fait d'armes » professionnel ? Avoir fait recruter un directeur de franchises international chez un chocolatier à un poste de Managing Director ME pour une Maison de haute-joaillerie. « C'était la bonne personne, à la bonne place, pour la bonne entreprise ». Silvia Cheli est en contraste permanent, « un pitbull déguisé en agneau »,

souligne avec le sourire l'un de ses clients. Plusieurs ex-candidats qu'elle a placés ne tarissent pas d'éloges : « Je n'ai jamais eu une écoute aussi sincère et une aussi grande transparence dans la réalité et les difficultés du poste proposé », déclare l'un deux. Sa franchise et sa sincérité, elle les exprime aussi à l'égard de ses clients : « Il est important de comprendre que l'Executive Search est un métier à part entière, où je me fixe une obligation de résultat, au même titre que le client, et pas seulement une obligation de moyens. Il faut une méthodologie, du temps dédié à l'objectif, une exigence sur la qualité des candidats, une capacité à aligner de nombreuses partie-prenantes. Nous avons besoin de quelqu'un qui fasse bouger les lignes ! De quelqu'un qui va intégrer le problème dans son périmètre et va proposer des solutions. »... C'est là que Silvia intervient avec finesse et détermination. Le point commun de ses clients ? « Ils sont presque tous des multinationales avec une « base » en France ou en Italie. Surtout, ils cherchent à attirer des professionnels C-level qui soient stratégiques en CODIR mais également opérationnels pour être exemplaires et inspirants vis-à-vis des équipes ». Parmi ses clients, le Groupe Kering, Goyard, Richemont, Electrolux, But, Husqvarna et bien d'autres. ●

Hervé Prouteau

## REX : UNE EX-CANDIDATE ET UNE CLIENTE PARLENT DE SILVIA, ET DE LEURS ATTENTES

### Caroline Sevin, Directrice Wholesale Globale chez Aubade Paris.

« Un bon recrutement repose sur un équilibre entre transparence, fluidité des échanges, et qualité des feedbacks à chaque étape. L'écoute active, la capacité à challenger avec bienveillance, et la clarté des intentions du client comme celles du recruteur sont des éléments clés pour instaurer un climat propice à une décision juste et sereine. Silvia m'a invitée à prendre du recul avec ses questions et à revisiter mes attentes avec une perspective différente. Son regard extérieur m'a permis de mieux valoriser certains de mes atouts que je n'utilisais pas. J'ai longtemps cru qu'un parcours linéaire et cohérent était un gage de crédibilité. Aujourd'hui, je pense au contraire que la richesse d'un profil tient dans sa diversité d'expériences, sa capacité à se réinventer, sa personnalité et à apprendre continuellement.

J'ai beaucoup apprécié l'écoute de Silvia, sa capacité à cerner rapidement les enjeux personnels et professionnels, sa bienveillance et sa rigueur. Elle a su créer un cadre sécurisant et exigeant à la fois, tout en maintenant une grande fluidité dans les échanges. Je me suis sentie vraiment accompagnée, et pas simplement « recrutée ». Elle a pris le temps de comprendre mes motivations et m'a aidée à affiner ma réflexion en tenant compte à la fois des enjeux professionnels, humains et stratégiques. Elle m'a encouragée à poser des questions parfois plus directes. Cela m'a permis d'être alignée avec moi-même tout au long du process. »

### Tania Partouche, DRH chez Aubade Paris, fait appel à Silvia depuis 2 ans, pour ses top recrutements.

**Quelles sont vos attentes en matière d'accompagnement et de conseil ?**  
Je recherche avant tout un « chasseur » qui comprenne rapidement mon besoin et qui connaisse bien notre domaine d'activité. Il y a beaucoup d'acteurs sur le marché, nous recherchons des prestataires qui comprennent notre besoin très rapidement et qui réussissent à s'adapter dans un marché de plus en plus complexe. **Disponibilité, flexibilité et l'adaptabilité sont les points clés d'une bonne collaboration.**

**Qu'est ce qui a profondément changé ces dernières années ?**  
C'est l'entreprise qui doit se vendre, et plus vraiment le candidat !

**Qu'appréciez-vous le plus chez Silvia dans son approche et ses missions à vos côtés ?**  
Elle est très disponible et cherche à comprendre le besoin, même lorsque le profil recherché n'est pas simple.

**Sur quel aspect les candidats sont-ils de plus en plus exigeants ?**  
La culture d'entreprise et les avantages sont très importants pour les candidats. Il faut travailler dessus en tant qu'entreprise.



# EXECUTIVE SEARCH, LEADERSHIP RESPONSABLE, CANDIDATS...

## POINTS DE VUE SUR LE MÉTIER, LES ATTENTES ET L'ÉVOLUTION DE L'EXECUTIVE SEARCH

### L'EXECUTIVE SEARCH

L'Executive Search, c'est avant tout un accompagnement opérationnel pour permettre à l'entreprise de trouver les talents clés qui répondent à la fois à ses enjeux stratégiques et à sa culture. Le véritable enjeu réside dans la capacité à identifier des profils qui partagent les valeurs et le projet de l'entreprise, avec une motivation profonde à faire la différence sur leur marché. Au-delà des compétences techniques, ce sont les soft skills qui sont déterminants : savoir co-construire et collaborer harmonieusement avec son N+1, ses équipes et ses pairs, tout en ayant l'impact et l'agilité nécessaire pour faire grandir l'écosystème de l'entreprise et développer les talents autour de lui, c'est pour cela que nous sommes mandatés. Il ne s'agit pas simplement d'évaluer des compétences, mais de détecter un leader – celui qui pilotera une BU, un département ou des projets stratégiques en créant une valeur positive et durable. Notre métier est un levier stratégique majeur pour nos clients : nous alignons leur raison d'être et leurs ambitions avec le bon leadership. Chaque mission vise à identifier un dirigeant capable de porter, par sa vision et son impact, un projet de développement ou de transformation durable au sein de l'entreprise.

### UNE APPROCHE RÉELLEMENT SUR MESURE CHEZ W EXECUTIVE

Une approche sur mesure, ancrée dans l'écoute et la proximité. Notre approche repose avant tout sur une compréhension profonde de nos clients. Chaque entreprise est unique, et notre rôle est d'aller bien au-delà du descriptif de poste pour saisir son ADN : ses valeurs, ses enjeux business, son modèle économique et surtout, sa culture humaine. Je suis convaincu que tous les talents ne sont pas faits pour toutes les entreprises, et c'est en cernant parfaitement ces spécificités que l'on peut identifier les leaders les plus pertinents. Mais notre accompagnement ne s'arrête pas à la simple mise en relation. Nous nous engageons dans un suivi de proximité, à la fois avec le client et le candidat, tout au long du cycle de recrutement – de la première prise de contact jusqu'à la fin de leur onboarding et même après ! Nous nous positionnons comme de véritables agents de talents, valorisant leurs compétences, leurs valeurs et leur savoir-être, afin de maximiser leur impact au sein de l'entreprise. Nous inscrivons l'ensemble des parties prenantes dans un cycle de contacts réguliers. Cette dynamique nous permet d'assurer visibilité, transparence et agilité tout au long du processus, tout en veillant à ce que nous restions alignés sur les objectifs fixés. Notre ambition ? Créer des alliances durables, où satisfaction client et réalisation individuelle convergent pour générer de la valeur à long terme.

### POURQUOI LA CHASSE DE TÊTE EST UN VRAI MÉTIER, QUI NECESSITE SAVOIR-FAIRE, TEMPS ET EXPÉRIENCE...

La chasse de tête est un métier singulier, bien plus complexe qu'il n'y paraît. Si l'information est aujourd'hui accessible à tous grâce aux ré-



*Il s'agit d'un jeu d'équilibriste entre exigences business, réalités humaines et contextes personnels. C'est ce qui en fait la richesse... et la complexité.*

seaux et aux bases de données, l'exploiter intelligemment reste un véritable savoir-faire.

### CÔTÉ CLIENTS : UNE PRISE DE CONSCIENCE NÉCESSAIRE

**1. Le sur-mesure exige du temps, même à l'ère de l'intelligence artificielle**  
Identifier un leader qui incarne la culture de l'entreprise, comprend ses enjeux stratégiques et possède les soft skills adaptés ne se résume ni à un tri de CV, ni à une recherche algorithmique. C'est un travail de fond, exigeant et rigoureux, qui mobilise à la fois discernement, réseau et expertise pour identifier, attirer et sélectionner les bons profils tout en offrant une expérience fluide et positive, tant au client qu'au candidat. La réactivité est essentielle, mais un recrutement précipité peut, à long terme, coûter bien plus cher qu'un délai maîtrisé.

**2. L'entreprise n'est pas toujours aussi attractive qu'elle le pense**  
Certaines entreprises peinent à comprendre

pourquoi elles n'attirent pas les talents qu'elles visent. L'attractivité ne se résume pas à un historique solide ou à une bonne rentabilité. Elle repose aussi – et de plus en plus – sur la qualité du management, la clarté du positionnement sur le marché, et surtout, sur la capacité de l'entreprise à répondre aux nouvelles attentes des talents : quête de sens, impact sociétal, équilibre vie professionnelle/personnelle, valeurs incarnées.

**3. L'humain n'est pas un produit**  
Le recrutement ne peut se réduire à une simple équation compétences/poste. Derrière chaque candidature, il y a une personne, avec ses aspirations, ses contraintes, sa quête de sens. Un talent ne vient pas «remplir une case» : il cherche à s'engager dans un projet, à se reconnaître dans les valeurs de l'entreprise, à se projeter durablement. Chaque individu est unique. C'est cette singularité qu'il faut comprendre, respecter et valoriser pour construire une collaboration porteuse de performance et de sens.

### CÔTÉ CANDIDATS : UN RÔLE ACTIF DANS LE PROCESSUS

**1. La transparence est clé**  
Les candidats doivent comprendre que le succès d'un processus de recrutement passe aussi par une communication honnête sur leurs aspirations, leurs contraintes et leurs véritables ambitions.

**2. L'adaptation aux enjeux business**  
Les entreprises recherchent aujourd'hui des talents capables de s'adapter à des environnements en perpétuelle mouvement. Les candidats doivent démontrer leur capacité à appréhender les contextes complexes, à porter la transformation et à s'aligner avec la vision stratégique des entreprises.

**3. Ce n'est pas qu'une question de package**  
Bien que la rémunération reste un critère central, les entreprises attendent des talents qu'ils s'impliquent dans des projets à long terme, avec un véritable engagement. Les meilleurs profils sont ceux qui allient ambition personnelle et vision collective.

### QU'EST-CE QUE LE « LEADERSHIP RESPONSABLE » EN MATIÈRE D'EXECUTIVE SEARCH ?

Un leader responsable est avant tout quelqu'un qui pense et agit avec une vision durable, business et humaniste, articulée autour de trois piliers fondamentaux : People, Profit, Planète.

**1. People – Remettre l'Humain au Cœur**  
Un leader responsable place les femmes et les hommes au centre des organisations. Cela ne signifie pas éviter les décisions difficiles, mais les prendre avec respect et dans l'intérêt collectif.

**2. Profit – Créer une Valeur Durable**  
La responsabilité économique est un pilier essentiel. Générer ou gérer de la valeur financière (chiffre d'affaires, résultats, maîtrise des coûts) est vital pour assurer la pérennité de l'organisation. Mais cela doit se faire avec justesse et intégrité, car sans équilibre financier, aucune action durable n'est possible.

**3. Planète – Agir pour un Impact Positif**  
Aujourd'hui, chaque organisation a un rôle à jouer dans la préservation de son écosystème. Le leader responsable est conscient que son impact dépasse les murs de l'entreprise. Il agit pour limiter son empreinte environnementale et accompagne collaborateurs, clients, fournisseurs et partenaires vers des pratiques plus durables. Il pense à long terme et intègre la dimension écologique dans ses décisions, pour les générations actuelles et futures. ●

*Par Bertrand Garnier,  
Equity partner & founder W Executive*

# PORTRAIT DE PASSIONNÉ



**Bertrand Garnier**  
**Equity partner & founder**  
**W Executive.**  
**Enfant, il rêvait d'être architecte, originaire de la région Rhône-Alpes, ce passionné de ski de rando et freeride, est aussi passionné qu'impatient, la preuve.**

**À quel moment avez-vous eu le déclic pour ce métier ?**  
Le véritable tournant de ma carrière a eu lieu en 2008, lors de mon détachement chez Danone, au sein du pôle Talent Acquisition France, dans le cadre du spin-off de LU, cédé à Kraft Food. À l'époque, jeune consultant en recrutement, je doutais encore de ma voie, envisageant même un changement de métier. Mais cette immersion au cœur de l'organisation pendant plusieurs mois a tout changé. J'y ai découvert, dans le concret du terrain, toute la puissance et la beauté de ce métier. Être intégré chez le client m'a permis de saisir la portée stratégique du recrutement : identifier et faire émerger des talents alignés avec la culture d'entreprise, capables d'exprimer leur énergie avec sincérité et engagement. C'est à ce moment-là que j'ai compris une chose essentielle : au-delà des compétences techniques, ce sont les dimensions humaines et émotionnelles qui font toute la différence. Recruter ne consiste pas simplement à « pourvoir un poste », mais à insuffler une énergie nouvelle, un souffle porteur de performance, d'engagement et de vision collective.

**Qu'est-ce que le « Leadership Responsable » en matière d'Executive Search ?**  
Un leader responsable est avant tout quelqu'un qui pense et agit avec une vision durable, business et humaniste, articulée autour de trois piliers fondamentaux : People, Profit, Planète.

**1. People – Remettre l'Humain au Cœur**  
Un leader responsable place les femmes et les hommes au centre des organisations. Cela ne signifie pas éviter les décisions difficiles, mais les prendre avec respect et dans l'intérêt collectif.

**2. Profit – Créer une Valeur Durable**  
La responsabilité économique est un pilier essentiel. Générer ou gérer de la valeur financière (chiffre d'affaires, résultats, maîtrise des coûts) est vital pour assurer la pérennité de l'organisation. Mais cela doit se faire avec justesse et intégrité, car sans équilibre financier, aucune action durable n'est possible.

**3. Planète – Agir pour un Impact Positif**  
Aujourd'hui, chaque organisation a un rôle à jouer dans la préservation de son écosystème. Le leader responsable est conscient que son impact dépasse les murs de l'entreprise. Il agit pour limiter son empreinte environnementale et accompagne collaborateurs, clients, fournisseurs et partenaires vers des pratiques plus durables. Il pense à long terme et intègre la dimension écologique dans ses décisions, pour les générations actuelles et futures. ●

*Par Bertrand Garnier,  
Equity partner & founder W Executive*



**Quel est le terme que vous préférez pour nommer votre fonction ?**  
Je suis votre « HR business partner externe », je suis là pour vous accompagner à trouver une ressource rare et durable.

**Quels secteurs accompagnez-vous personnellement chez W Executive ?**  
Mon expertise couvre l'ensemble du secteur industriel, avec une spécialisation marquée dans les domaines pharmaceutique, cosmétique et agroalimentaire, ainsi que dans les industries de la défense et des énergies renouvelables. Originaire de Lyon, je bénéficie d'une connaissance approfondie du tissu économique de la région Auvergne-Rhône-Alpes. J'y entretiens des liens étroits avec de nombreux dirigeants, ce qui me permet d'y développer une présence très active !

**Qu'est-ce qui vous différencie chez W Executive ?**  
Une approche systémique, humaine, responsable et durable. Ce qui me distingue, ce n'est pas simplement ma méthode, mais surtout ma capacité à appréhender en profondeur mes clients comme mes candidats. Je m'attache à avoir une vision globale et systémique de chaque situation, en cherchant à comprendre non seulement les enjeux stratégiques, business mais aussi les dynamiques humaines qui s'y jouent. Mon approche est tournée vers le temps long. J'aime construire des relations durables fondées sur la confiance et la transparence. Certains de mes clients me font confiance depuis plus de 15 ans. Pourquoi ? Parce que je suis là dans les succès comme

*Le métier semble parfois simple : identifier un profil, le présenter, et c'est fait. La réalité est tout autre : il s'agit d'un jeu d'équilibriste entre exigences business, réalités humaines et contextes personnels. C'est ce qui en fait la richesse... et la complexité.*

dans les moments plus complexes. Les erreurs font partie du chemin, mais c'est la manière dont on les aborde qui fait la différence. Avec mes clients, j'adopte toujours une posture responsable et constructive : lorsqu'un ajustement est nécessaire, je suis présent pour corriger le cap et garantir le succès à long terme. Sous la bannière Wexecutive, cette approche s'inscrit pleinement dans notre philosophie du partenariat durable : nous ne faisons pas du placement, nous construisons des alliances entre les talents et les organisations pour créer

de la valeur à long terme. Je ne laisse jamais tomber mes clients – et je crois que c'est là que réside ma véritable différence.

**En quoi votre métier est-il finalement plus simple... et plus complexe que ce que l'on imagine ?**  
La partie la plus simple de mon métier, c'est rencontrer des gens. Échanger avec des profils variés, comprendre leurs parcours, leurs motivations et leurs aspirations est un véritable moteur dans mon quotidien. Mais la vraie difficulté commence lorsqu'il faut trouver «le bon». Celui qui ne coche pas uniquement les cases techniques, mais qui s'aligne parfaitement sur les enjeux stratégiques, la culture de l'entreprise et les attentes à long terme. Je dis souvent qu'un recrutement réussi, c'est un mariage de raison et de passion. La raison pour la stratégie et les compétences, la passion pour l'humain et l'engagement.

**Le compliment d'un client, d'un candidat ou d'un prospect, qui vous a particulièrement touché ?**  
Le plus beau compliment que je puisse recevoir d'un client, c'est lorsqu'il me dit : « Grâce à vous, j'ai trouvé quelqu'un d'exceptionnel. Ce talent a non seulement fait avancer mon entreprise, mon business, mais il est désormais perçu comme un vrai potentiel stratégique. » C'est dans ces moments que je mesure pleinement l'impact de mon métier : créer des connexions qui transforment positivement les organisations. Mais le retour qui me touche le plus vient souvent des candidats eux-mêmes. Quand l'un d'eux me confie : « Bertrand, je suis heu-

## LE TYPE DE MISSIONS SUR LESQUELLES W EXECUTIVE EST LE PLUS SOUVENT CONSULTÉ

**LE DÉNOMINATEUR COMMUN AUX MISSIONS QUI ME SONT CONFIEES RÉSIDE DANS LES ENJEUX STRATÉGIQUES QU'ELLES PORTENT.**

Dans la grande majorité des cas, il s'agit de contextes de transformation, où les entreprises recherchent des leaders capables de :

- Accélérer la performance économique
- Optimiser ou réinventer l'organisation
- Conduire des projets de croissance ou de réorganisation.

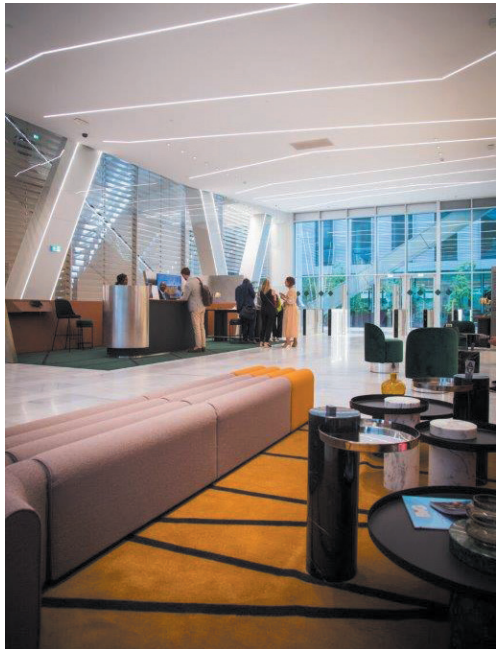
Ces missions touchent une grande variété de fonctions, car les enjeux de transformation ne se limitent pas à un seul périmètre :

- La top line (marketing, commerce, innovation, R&D) pour booster la croissance et renforcer le positionnement stratégique
- Les opérations industrielles et la supply chain pour optimiser l'efficacité et la compétitivité
- Les fonctions supports (RH, finance) pour structurer l'organisation et soutenir la performance globale.

Qu'il s'agisse de renforcer le leadership, de conduire des projets de transformation ou d'accompagner des moments clés de l'entreprise, je suis sollicité pour trouver des talents capables de conjuguer vision stratégique et impact opérationnel.

## EN FRANCE ET AILLEURS

« La majeure partie de mon activité est concentrée en France, où je travaille principalement pour des BU françaises de grands groupes internationaux. Cela me conduit parfois à intervenir sur des territoires moins traditionnels ou plus «exotiques», en lien avec mes secteurs de prédilection. À l'international, j'ai mené des missions en Espagne, Suisse, Angleterre et Roumanie, souvent dans des contextes complexes nécessitant une forte capacité d'adaptation culturelle et organisationnelle ».





# ABÉCÉDAIRE DE LA CHASSE DE TALENTS

**Estelle Braka Benhaim, Principal W Executive.**  
**Originaire de Nice et installée à Lyon depuis quelques années, Estelle gravit les marches pas à pas et vient d’être promue. Abécédaire et découverte d’une jeune passionnée de la chasse de talents.**

Par Marc Chambon

**A.** comme **Approche** : La mienne, en trois mots... Disponibilité, ouverture et exigence.

**B.** comme **Bon sens** : Notre métier est assez intuitif finalement. Beaucoup de relationnel, instinct / feeling, bon sens.

**C.** comme **Candidats** : Ils devraient comprendre que ce n’est jamais très pertinent et attractif de présenter une « liste de courses » en termes d’attentes sur un niveau de rémunération, de télétravail... dans les cinq premières minutes d’un échange.

**D.** comme **Diction** : Qui résume bien sa vision du métier : « Le succès n'est pas final, l'échec n'est pas fatal : c'est le courage de continuer qui compte. » *Winston Churchill*

**E.** comme **Executive Search** : L'Executive Search, c’est comme une chasse au trésor qui combine finesse, conviction, et expertise : il faut identifier, séduire, et convaincre des talents, tout en consultant et guidant notre client vers la solution optimale à son besoin.

**F.** comme **France** : Pour ma part, je gère principalement des clients français mais plusieurs consultants chez W Exe ont des clients internationaux.

**G.** comme **Grand Groupe** : J’ai déjà été challengée sur la recherche d’un « VP Design Monde » pour un grand groupe fabriquant d’électroménager. C’était une chasse originale dans un bel univers spécifique, que je serais ravie de reproduire sur d’autres métiers de niche.

**I.** comme **Inventer** : Les clients devraient intégrer le fait que nous ne pouvons pas « inventer » de candidat, et que nous devons donc nous fier à la réalité du marché.

**M.** comme **Missions** : Elles sont hyper variées ! J’adore celles liées aux univers cosmétiques et pharmaceutiques.

**N.** comme **Naturelle** : Je le reste en toute circonstance, c’est ce qui crée la proximité et la confiance avec nos partenaires.

**O.** comme **Ouverture d’esprit** : Nous devons faire preuve sans cesse d’ouverture d’esprit. Ne pas avoir de « préjugés », ne surtout pas mettre les personnes dans des cases, ne pas discriminer, faire preuve d’ouverture et être conscient de l’impact d’un recrutement (via les valeurs et convictions des profils sélectionnés aux postes), sur l’éthique d’une entreprise.

**P.** comme **Première fois** : J’ai eu le déclic et un vrai coup de cœur pour ce métier en l’essayant et en le découvrant dans mon premier cabinet de recrutement en 2021.

**Q.** comme **Quête de sens** : La mienne... Je combine authenticité et passion dans mon quotidien professionnel. Je teste, j’écoute ce qui me parle vraiment, et je reste moi-même, afin de construire un parcours qui me motive sur la durée.

**R.** comme **Résumez votre métier en quelques mots** : Trouver une aiguille dans une botte de foin !

**S.** comme **Solutions** : Dans l'Executive Search, Il faut sans cesse trouver des solutions à des demandes complexes. Mais comme dans de nombreux métiers...

**T.** comme **Touchée en plein cœur** : par les gentils mots d’un candidat : « Merci pour tout ce que vous avez fait pour moi. Je peux dire que je suis épanoui professionnellement parlant désormais, et vous avez été en grande partie responsable. »

**U.** comme **Un défaut ?** Mon impatience...

**V.** comme **Vétérinaire**, c’est ce que je rêvais de faire comme métier, enfant...

**W.** comme **Win** : W Executive voyons !

## W HOUSE, VISITE GUIDÉE

Bienvenue au 25 rue de Prony, Paris 17<sup>e</sup>, nouvelle adresse de W Executive. Un lieu à notre image : spacieux, lumineux, accueillant. Des conditions de travail optimales dans un cadre élégant, propice à la concentration comme aux échanges. Une implantation parisienne stratégique, au cœur de la vie économique.

www.wexecutive.fr



# LES YEUX DANS LES YEUX

**Nicolas Granjon, Equity partner & founder W Executive.**  
**Dans la foulée d’un master responsable développement RH (IGS Paris), ce natif de Bourgogne, fan de tennis, a co-fondé en 2023 W Executive, après plus de 15 ans dans trois grands cabinets de chasse de tête. Interview les yeux dans les yeux et retour sur les tables rondes, au cœur des débats.**

de trois postes clés de la structure dans le cadre d’un redéploiement d’activité : CFO, DRH, Head of Sales.

**Un reproche ou une remarque d’un client ou d’un candidat qui vous a fait réfléchir, progresser ou évoluer ?**

Quand j’étais jeune consultant, un client m’a demandé de classer une short-list de candidats par ordre de préférence. Nous n’avions pas du tout le même ordre de la short-list ; je n’ai plus jamais joué à ce jeu.

**En quoi votre métier est-il finalement plus simple que ce que l’on imagine ?**

Des années de rencontres en amont, de connaissance et de suivi des interlocuteurs, c’est d’une grande valeur. Nos candidats sont nos clients de demain ; nous devons nous en occuper précieusement. Le travail de fourmi permet à la cigale de toujours mieux chanter. Rencontrer physiquement les personnes, rentrer dans le détail de leur personnalité et de leur motivation. Les accompagner dans leurs interrogations et leur processus de décision... cela a une grande valeur pour certains profils.

**Quelles sont les difficultés les plus récurrentes que vous rencontrez ?**

La difficulté réside à trouver un niveau d’énergie constant dans l’atteinte de ses objectifs. Les objectifs sont clairement sur le suivi d’un process de recrutement de A à Z et d’avoir un

suivi du client qualitatif. Notre job en parallèle est tourné sur le développement de nouveaux clients. Ce n’est pas parce qu’on traite des missions de recrutement qu’il faut en parallèle arrêter son développement commercial.

**Quelles sont les exigences les plus complexes mais « recevables » et motivantes de la part d’un client dans l’Executive Search ?**

Être à la fois réactif mais aussi précis dans l’évaluation et l’assessment de profils clés de l’entreprise. Prendre la pression du décideur et lui faire comprendre qu’on ne peut pas avancer plus vite que la musique ; d’où la nécessité d’avoir bâti un socle de confiance amont assez fort avec le client pour qu’il comprenne les difficultés rencontrées.

**Sur quels points - candidats et clients - ont-ils besoin « d’évoluer » ?**

Post-Covid, les candidats ont pris de très mauvaises habitudes. Depuis mi-2024, les clients resserrent les vis sur le présentiel. Attention aux candidats partis vivre sur le Bassin d’Arcachon avec des salaires parisiens. Il s’agit de trouver un nouveau contrat moral avec des candidats toujours plus exigeants sur leur équilibre vie privée/Pro. L’engagement dans le projet de l’entreprise est aujourd’hui un axe extrêmement fort en terme de critère d’évaluation.

**Quelle est votre définition du « Leadership responsable » en matière d’Executive Search ?**

Identifier, rencontrer et évaluer les dirigeants d’aujourd’hui portant la responsabilité sociale,

culturelle et professionnelle du monde de demain.

**Sur quels points, de part et d’autre, clients, candidats et cabinet de conseils devez-vous tous progresser ?**

Le courage de la transparence : nous faisons beaucoup de mécontents dans les processus. Les feedbacks sont souvent bullshits par peur de blesser son interlocuteur qu’il soit client ou candidat.

**Pour finir... Quel autre métier auriez-vous exercé avec plaisir ?**

Commentateur sportif de tennis, Jean-Paul Loth !

**Mais encore... Quels secteurs accompagnez-vous chez W EXE ?**

Financial Services – Corporate M&A & Strategy

**Sur quel autre type de mission pensez-vous que vous seriez performant et rêveriez-vous d’être challengé ?**

Un poste à cheval entre le Chief Impact Officer et le Chief IA Officer. Beaucoup de nouveaux métiers se dessinent. ●

Par Hervé Prouteau

## TABLES RONDES THÉMATISÉES, W EXECUTIVE S'ENGAGE DANS LE DÉBAT

Notre ambition : faire vivre un dialogue exigeant et ouvert sur les grandes transformations qui touchent les organisations, les métiers et les formes de leadership. Plusieurs fois par an, W Executive organise des tables rondes autour de thématiques à fort enjeu. Ces rendez-vous rassemblent des experts reconnus, des décideurs et nos propres équipes, dans un esprit de partage, de réflexion et de co-construction.

**NOS INTERVENANTS**

- Vincent Lemaitre – Tikehau Capital
- Thuy-Tien Gluck – HSBC
- Dr Christophe Thibierge – ESCP
- Michel Sapin – Ancien ministre, avocat chez Franklin

**L’ESG : UN ENGAGEMENT PERSONNEL DEVENU PROFESSIONNEL**  
Chacun des intervenants a témoigné d’un cheminement individuel motivé par l’urgence environnementale, une prise de conscience éthique, et un besoin de cohérence. Ce qui était autrefois marginal devient aujourd’hui stratégique : création de départements ESG, implication dans la stratégie d’entreprise, reconnaissance sectorielle.



**INTÉGRATION ESG : CHANGEMENT DE PARADIGME**  
Chez HSBC, l’engagement vers le net zéro en 2050 implique un dialogue stratégique systématique avec les clients sur leur trajectoire climat. Chez Tikehau Capital, l’analyse ESG est au cœur des décisions d’investissement, avec des instruments comme les sustainability-linked bonds et des trajectoires modélisées via les SBTi. Deux approches se dessinent :  
• Intégrer les risques extra-financiers dans les modèles classiques  
• Investir dans des « enablers » qui accélèrent la transition des autres entreprises  
➔ Résultat : ESG et rentabilité ne sont plus contradictoires.

**LA CSRD, UN LEVIER DE TRANSFORMATION SYSTÉMIQUE**  
La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), en vigueur depuis janvier 2024 en France, impose à + 6 000 entreprises françaises de publier un rapport ESG audité en plus du financier. Effets majeurs :  
• Restructuration interne (systèmes d’information, chaîne de valeur)  
• Alignement stratégique des départements  
• Dialogue renforcé avec toutes les parties prenantes  
➔ La CSRD agit comme un accélérateur de transformation.

**VERS UN IMPACT GLOBAL**  
Bien qu’européenne, la CSRD a un impact mondial. Elle est déjà étudiée par certaines places financières chinoises. Les groupes internationaux, comme HSBC, amorcent sa diffusion globale. Elle contribue à une culture de double matérialité : comprendre l’impact du monde sur l’entreprise et celui de l’entreprise sur le monde.

**LA CS3D : VIGILANCE SUR TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR**  
La directive CS3D (devoir de vigilance) vient compléter la CSRD. Elle impose aux entreprises de prévenir les risques (sociaux, environnementaux, de corruption) au sein de toute leur chaîne de sous-traitants. Cette norme vise une culture européenne de la prévention, fondée non sur une obligation de résultat, mais de moyens : cartographie, plans d’action, transparence accrue.

**CONCLUSION**

- Oui, la finance peut rimer avec durabilité
- Oui, cela nécessite des investissements humains, financiers et organisationnels
- Oui, la CSRD est une opportunité pour construire la compétitivité de demain
- La France est en avance, et peut inspirer à l’international
- Un changement de posture est nécessaire : voir la contrainte comme un levier de croissance.

Merci à nos intervenants pour ce partage inspirant !

« L’avenir n’est pas ce qui va arriver, mais ce que l’on va en faire. » *Henri Bergson*

VOUS PENSEZ QU'ON S'APPELLE

**W**EXECUTIVE

PAR HASARD ?

WE ARE\*

**WISE**

**WORTHY**

**WONDERFUL**

**WINNING**

**WARMHEARTED**

**WILLING**

**WELL-SPOKEN**

**WHOLESOME**

**WITTY**

**WORLD-CLASS**

**WELCOMING**

**WELL-ROUNDED**

**WORTHWHILE**

**WELL-RESPECTED**

**WHOLEHEARTED**

\*Wise (sage, avisé) - Worthy (digne, méritant) - Wonderful (merveilleux) - Winning (gagnant, séduisant) - Warmhearted (chaleureux) - Willing (volontaire, prêt à aider) - Well-spoken (éloquent) - Wholesome (sain, bénéfique, moralement bon) - Witty (plein d'esprit, intelligent) - World-class (de classe mondiale) - Welcoming (accueillant) - Well-rounded (complet, équilibré) - Worthwhile (qui en vaut la peine) - Well-respected (respecté) - Wholehearted (sincère, de tout cœur)

DES FEMMES ET DES HOMMES ENGAGÉS POUR UN LEADERSHIP RESPONSABLE

# EXPERTISE, INTUITION ET STRATÉGIE



**Hugo Viard-Gaudin, Partner W Executive**  
C'est du côté de Nantes dont il est originaire, que ce passionné de badminton et de cuisine a d'abord fait ses études, avant d'évoluer vers Grenoble. Il aime dans « l'Executive Search » cette alchimie subtile entre expertise, intuition et stratégie, visant à placer les bonnes personnes aux bons endroits pour créer de la valeur durable. Morceaux choisis.

« Il faut souvent jongler entre l'agenda et les urgences des uns, ce qui n'est pas forcément ceux des autres interlocuteurs. Il est parfois complexe de faire matcher les contraintes de chacun. Candidats comme clients ne doivent pas oublier les paradigmes de l'autre surtout qu'ils ont tous été un jour dans la situation inverse mais ont tendance à l'oublier. Comprendre l'impatience d'un client et les contraintes d'une personne en poste avec une démarche confidentielle. »

## LE « LEADERSHIP RESPONSABLE » EN MATIÈRE D'EXECUTIVE SEARCH

« Comment faire performer notre écosystème de manière durable ? Dans cet écosystème, il y a le client, les candidats, les collaborateurs, la planète, l'entreprise... Et dans l'aspect durable : l'éthique, l'efficacité, les valeurs, la vision de long terme. »

## UNE JOLIE PERFORMANCE PROFESSIONNELLE

« Le recrutement d'un membre Comex en un mois, alors que le mandat était ouvert depuis plusieurs mois dans un cabinet de chasse international de premier plan. Le recrutement du numéro 1 et 2 de la shortlist. »

## À PROPOS DES CRITÈRES

« Une compétence technique peut plus facilement s'acquérir qu'un savoir-être, soyons flexibles sur les bons critères. »

## À TITRE PERSONNEL

« Je suis réservé et discret. Si j'active effectivement le mode analytique et observateur de prime abord, je sais être plus spontané et enthousiaste lorsque je connais mieux mon environnement. »

## UNE REMARQUE QUI L'A FAIT RÉFLÉCHIR, PROGRESSER ET ÉVOLUER

« Une remarque de la part d'un client : « Nous avons finalement recruté quelqu'un en interne, mais nous avons beaucoup appris grâce à votre processus. ». Une réflexion : cette situation m'a rappelé que même si le recrutement externe ne se concrétise pas toujours, le rôle du consultant est aussi d'apporter un regard stratégique sur les talents internes et externes. Une évolution : j'intègre désormais une dimension conseil plus forte en début de mission, en explorant avec le client toutes les options possibles. Parfois, cela mène à un recrutement interne réussi, et le client revient vers moi pour d'autres postes, appréciant la valeur ajoutée de mon expertise. »

## UN COMPLIMENT QUI L'A TOUCHÉ

« La culture du feedback après mes entretiens. Présentée de manière constructive, cette proposition d'échange est souvent perçue positivement par les candidats, qui apprécient les pistes d'amélioration suggérées. »

## UN DICTON QUI RÉSUME BIEN L'EXECUTIVE SEARCH

« Mieux vaut un diamant avec un défaut qu'un caillou sans. » Confucius ●

Marc Chambon

## JONGLER AVEC LES CONTRAINTES ET AGENDAS DES CLIENTS ET DES CANDIDATS

## RETOUR D'EXPÉRIENCE CLIENTE

**Léa Bassegoda, Directrice des Ressources humaines chez Afyren**  
Elle revient sur leur collaboration début 2024.



## Quelles sont les qualités principales que vous recherchez dans l'accompagnement de votre partenaire « Chasseur de têtes » ?

Je suis vigilante quant à la capacité de mon partenaire à questionner et comprendre en finesse les enjeux du poste et de notre structure, ainsi que les attentes en termes de compétences et de mindset. Ce niveau d'échange au démarrage de la mission est essentiel pour assurer la pertinence lors du ciblage des profils par la suite et la réactivité du process dans sa globalité. La capacité de mon partenaire à comprendre la culture de la société pour trouver un bon « match » avec un candidat est clé.

Capacité d'écoute active, de questionnement, mais aussi de challenge et de remise en question des idées du client. Je n'attends pas de notre partenaire qu'il dise « oui à tout », considérant que le client a toujours raison – il s'agit d'un dialogue, d'un partenariat, et j'apprécie que chaque échange, au fil du process, permette d'apporter des angles de vue complémentaires, parfois différents, et que la réflexion se construise à deux au fur et à mesure de la collaboration. J'affectionne donc particulièrement la proximité avec mon partenaire (fluidité et authenticité des échanges notamment) et son engagement en termes de réactivité.

## Qu'est-ce qui a changé dans vos attentes de conseil et d'accompagnement ?

Je pense que le conseil en recrutement a dû gagner en finesse pour comprendre tant les attentes des clients que des candidats, et pouvoir créer « la bonne rencontre ». Le discours doit être plus sharp, plus pointu, plus impactant pour attirer des candidats qui, pendant un temps, étaient plus en position de force sur le marché – notamment pour les candidats de haut niveau et de profils niches que je recherche habituellement. Le ciblage doit donc être plus fin, et l'approche habile pour séduire les candidats.

**En quoi votre vision du recrutement de profils très spécifiques a évolué ces derniers temps ?**  
Je dirais que sur les dernières années on voit que le « rapport de force » a changé entre employeur

et candidats – le recrutement, surtout sur ces profils de cadres/experts, est davantage une rencontre où l'on cherche un « match » réciproque. Le candidat a besoin d'être séduit par la mission d'entreprise, la vision du dirigeant, le fait d'adhérer au projet, et l'entreprise recherche de plus en plus un profil, une personnalité, en plus du socle technique.

## Qu'appéciez-vous le plus chez Hugo dans son approche et ses missions à vos côtés ?

J'ai apprécié les qualités d'écoute d'Hugo, qui lui ont permis de comprendre rapidement nos enjeux et mes attentes sur les différents recrutements faits ensemble. Également sa capacité à challenger nos avis et analyses sur les candidats rencontrés, permettant de construire un vrai partenariat de travail au fil du temps. La proximité d'Hugo avec ses clients lui permet de plus vite « viser juste » dans le cadrage du brief et le ciblage des profils, et une vraie relation de confiance s'est construite dans le temps.

## Quelles sont les difficultés les plus récurrentes auxquelles vous êtes confrontée, dans les missions de recrutement ?

Les difficultés rencontrées sont souvent liées à notre contexte : la localisation de notre usine en Moselle représente un challenge pour attirer des candidats... La phase de développement de notre société, passée de la phase de start-up à une phase plus industrielle, peut aussi être un frein pour certains candidats, permettant aussi de faire un meilleur « tri » : les candidats qui poursuivent le process avec nous le font vraiment « pour le projet ». Sur les recrutements de profils d'expertise technique, il est souvent difficile de trouver le socle de compétences techniques attendues avec le bon niveau de leadership. C'est souvent l'équation la plus complexe à laquelle nous avons dû faire face avec Hugo.

## Sur quels points les candidats ont-ils besoin « d'évoluer » ?

Je suis convaincue que les profils d'expertise, même à haut niveau, sous-estiment totalement en quoi les compétences interpersonnelles, notamment l'intelligence émotionnelle ou la connaissance de soi, peuvent constituer des atouts majeurs pour leurs profils. Peu habitués à valoriser ce type de compétence-là et souvent en difficulté pour sortir de la stricte partie « technique » de leur rôle, ces candidats ont souvent besoin de plus d'accompagnement, de la part notamment de leur conseil, pour valoriser leur profil au-delà des hard skills.

## Et vous, côté « cliente », en quoi devez-vous également faire évoluer votre approche ?

Je pense avoir un très haut niveau d'exigence, parfois difficile à satisfaire sur certains recrutements très complexes. Accepter parfois de faire quelques choix pour ne pas chercher à tout prix le mouton à cinq pattes qui n'existe pas...

# L'EXECUTIVE SEARCH, C'EST UN ART

**Élodie Gauchet-Jeanne, Partner W Executive.**  
C'est à la fin de son premier stage en cabinet de recrutement, au tout début de sa carrière, qu'elle a eu le déclic. Sa passion pour la psychologie et sa qualité d'écoute ont largement participé à sa finesse d'analyse et son succès de « talent advisor ».

## L'EXECUTIVE SEARCH À SES YEUX, ET SON APPROCHE

« C'est un art, dénicher les perles rares, provoquer les bonnes opportunités et les belles rencontres. C'est un métier d'écoute, d'expertise et qui demande une grande connaissance métier et sectorielle, un métier profondément humain. J'ai une approche conseil : aider les entreprises à recruter les talents de demain, leurs « key people ». Les aider à rendre réelle leur vision, leur stratégie en termes de développement que ce soit dans des phases de transition, d'innovation ou de croissance. J'aime accompagner les dirigeants dans leurs enjeux de capital humain au service de leur vision. »

## SES DIFFÉRENCES ET SA VALEUR AJOUTÉE

« À titre personnel, j'ai toujours pu proposer dans mon métier, le recrutement, mon expertise et mes connaissances en psychologie du travail

et des organisations. J'ai une expertise en détection, évaluation et analyse des compétences comportementales. Mon expertise me permet de concevoir des outils et des dispositifs d'évaluation sur-mesure, adaptés à chaque contexte. Mon expérience en tant que directrice du recrutement, puis chasseuse de têtes, me permet aujourd'hui de maîtriser tout le cycle de recrutement mais également toutes les méthodes d'identification des talents rares. »

*Le proverbe qui illustre le mieux ma vision : « Seul, on va plus vite. Ensemble, on va plus loin. »*

« Mon expérience de l'entrepreneuriat et du développement d'une marque me permet aujourd'hui de bien accompagner mes clients fondateurs, et dirigeants. J'ai également développé une expertise dans le recrutement des intrapreneurs. En résumé : ma différence fondamentale, c'est que je ne fais pas du « placement », j'aide à

construire des équipes dirigeantes alignées avec la stratégie de l'entreprise et ses enjeux humains. »

## REMARQUES ET COMPLIMENTS, CE SONT SES CLIENTS ET EX-CANDIDATS ACCOMPAGNÉS QUI LE DISENT :

Un client : « Ce que j'attends de toi, c'est de détecter les meilleurs du marché. »  
Et celle d'un candidat « J'aimerais que vous soyez mon agent de carrière pour me mettre en relation et me trouver la bonne opportunité. »  
« Tes remarques sont toujours justes, ton analyse est fine. »  
« Élodie, je n'ai jamais oublié ce que vous m'avez dit. Que le poste que j'ai choisi n'était pas le bon, et je peux vous dire trois ans après que vous aviez raison. Pouvez-vous me coacher pour la prochaine étape et m'aider à me repositionner ? »

## LES DIFFICULTÉS LES PLUS RÉCURRENTES QU'ELLE RENCONTRE LORS DE SES MISSIONS ?

« Les entreprises ont les mêmes fiches de postes, mêmes critères depuis des années et ne challengent plus leurs critères. Leur grille de lecture n'est donc plus à jour, et le recrutement devient quasi impossible. Je préfère un client qui me dit : "Voilà le poste, décrivez-moi le profil", plutôt qu'un client qui arrive avec une fiche exhaustive : "Voici le profil que je cherche pour ce poste". Et là... à moi de jouer ! Recruter, c'est s'assurer que les deux projets coïncident. Un ensemble de critères (les invisibles) viennent pondérer la réussite ou la performance d'un recrutement et c'est justement ce sur quoi on devrait travailler. Cela demande une approche conseil et un outillage (assessment, communauté de talents connus, références... par exemple). »

## CE QUI A CHANGÉ DANS LA « CHASSE DE TÊTE »

« Ce qui a fondamentalement changé, c'est que le champ des possibles est beaucoup plus vaste pour chacun. Nous sommes dans un monde de paradoxes, plus complexe mais plus ouvert. Le chasseur de têtes n'est plus là pour trouver le profil, mais pour détecter le bon profil. »

## « LEADERSHIP RESPONSABLE » EN MATIÈRE D'EXECUTIVE SEARCH

« La connaissance de soi est fondamentale pour un bon leader et être engageant. C'est toute la clé, on ne s'attache plus au track record mais sur une dimension personnelle (valeurs, authenticité, capacité, curiosité, etc). Apprendre à s'écouter ! Accorder du temps à l'autre. La technologie nous offre une formidable opportunité, gagner du temps sur « le faire » pour se donner la chance de plus de contacts et d'échanges. Aligner talent et vision pour créer de l'impact : une approche qui reflète ma conviction que la réussite d'un recrutement repose sur l'alignement des valeurs, du leadership et des enjeux stratégiques. » ●

Rencontre et portraits par Marc Chambon

## 5 QUESTIONS À UNE CLIENTE D'ÉLODIE



Hélène Lory-Delambre, Directrice de Projet Stratégique (Groupe Econocom)

### À QUAND REMONTE VOTRE PREMIÈRE COLLABORATION AVEC ÉLODIE ?

Avant de prendre la tête du projet stratégique de développement de nos forces de vente en Europe début 2024, j'avais eu l'occasion de travailler avec Élodie lorsqu'elle avait sa propre structure, dans le cadre d'une recherche d'agents commerciaux en France. J'avais apprécié son sérieux et sa connaissance du secteur IT / Tech et l'ai donc sollicité lorsque nous avons démarré notre ambitieux projet début 2024.

### QUELLES SONT LES QUALITÉS PRINCIPALES QUE VOUS APPRÉCIEZ ET QUE VOUS RECHERCHER DANS L'ACCOMPAGNEMENT DE VOTRE PARTENAIRE « CHASSEUR DE TÊTES » ?

Le screening systématique du marché et la capacité à accompagner les bons candidats dans leur réflexion de changements apportent une forte valeur ajoutée. Nous recherchons avant tout des profils qui sont expérimentés et dont la personnalité viendra nourrir notre culture d'entreprise, qui valorise la prise d'initiative et l'audace. Nous recherchons des profils très ciblés, qui maîtrisent les expertises d'Econocom mais surtout qui ont une appétence pour la conquête commerciale et un 'mindset' entrepreneurial affirmé. On attend donc de notre conseil une fine connaissance du marché, un suivi rigoureux avec un progress report, la capacité à identifier des profils pertinents et à les convaincre de nous rejoindre.

### EN QUOI VOTRE VISION DU RECRUTEMENT DE PROFILS TRÈS SPÉCIFIQUES A ÉVOLUÉ CES DERNIERS TEMPS ?

Notre stratégie OneEconocom s'appuie sur la vente de solutions et non plus seulement d'expertises, avec une dimension européenne. Pour mettre en œuvre cette stratégie, nous avons besoin de profils qui sont déjà dans cette démarche ou qui ont le potentiel pour embrasser plusieurs expertises.

### QU'APPRÉCIEZ-VOUS LE PLUS CHEZ ÉLODIE DANS SON APPROCHE ET SES MISSIONS À VOS CÔTÉS ?

Son suivi minutieux et son approche très collaborative avec des feedbacks honnêtes entre nous, ce qui permet d'ajuster et affiner la mission. Élodie est également force de propositions, lorsque nous avons des difficultés à trouver certains profils, ce qui est très appréciable.

### QUELS SONT LES SUJETS AUXQUELS VOUS ÊTES LE PLUS SENSIBLE LORS D'UNE MISSION DE « CHASSE DE TÊTE » ?

L'écoute, le partage de bonnes pratiques et la capacité de conviction vis-à-vis des candidats.

## TÉMOIGNAGE SECRET...

L'une de ses ex-candidates (dans les cosmétiques) s'est prêtée au jeu de répondre en toute sincérité sur Delphine et sa façon d'appréhender ses missions dans l'Executive Search mais de façon masquée. Retour d'expérience en blind !

### QUELLES SONT LES QUALITÉS QUE VOUS RECHERCHER DANS L'ACCOMPAGNEMENT D'UN « CHASSEUR DE TÊTES » ?

- Transparence sur le rôle, ses enjeux et le contexte de l'entreprise
- Accompagnement avant et après chacun des entretiens avec l'entreprise
- Confiance mutuelle et liberté de parole
- Conseils

### À QUELS CRITÈRES ÊTES-VOUS LA PLUS SENSIBLE DANS LA PROPOSITION DE VALEUR DE L'EXECUTIVE SEARCH AUJOURD'HUI ?

J'ai beaucoup apprécié la connaissance du marché de Delphine et tout particulièrement du marché des FMCG et des cosmétiques. Cela met en confiance sur la pertinence de l'approche pour le poste visé.

Un conseil ou une remarque que votre « chasseur de têtes » vous a prodigué et qui vous a fait réfléchir ? Notre discussion sur la culture et l'ADN d'entreprise m'a particulièrement fait réfléchir. Car effectivement, mon poste actuel est intéressant avec des missions et projets impactants. Cependant, j'avais conscience que la culture d'entreprise ne me correspondait pas toujours. Ma rencontre avec Delphine a clairement accéléré ma décision de changer d'environnement.

### QU'APPRÉCIEZ-VOUS LE PLUS CHEZ DELPHINE DANS SON APPROCHE ET SA FAÇON D'AVOIR PILOTÉ SA MISSION À VOS CÔTÉS ?

J'ai beaucoup apprécié sa franchise dès le départ : sur le secteur d'activité, les missions, l'entreprise pour laquelle elle m'appelaient. Je me suis sentie en confiance, ce qui est, je pense, un élément indispensable pour avoir une discussion constructive pour tous (candidat comme recruteur). Les briefs avant l'entretien avec l'entreprise étaient très efficaces : précis et pertinents. Je n'ai donc pas eu de « surprise » en rencontrant les différents interlocuteurs, tout en ayant bien sûr tout l'espace pour me faire mon propre avis. À la fin du processus, je n'ai pas hésité à l'appeler pour avoir ses conseils. A mon sens, au-delà d'être « chasseur », il faut avant tout être un bon « conseiller » pour les deux parties.

### QUELS SONT LES SUJETS AUXQUELS VOUS ÊTES LE PLUS SENSIBLE DANS LES ÉTAPES D'UN RECRUTEMENT GLOBALEMENT ? ET PLUS SPÉCIFIQUEMENT DU VÔTRE ?

Clairement, j'ai été sensible au fait qu'on me propose un poste qui offre une vraie évolution, un nouveau challenge par rapport à mon poste actuel (nous sommes souvent chassés pour le même poste que notre poste actuel). Dans mon cas spécifique, je suis aussi sensible au fait qu'on arrive à dissocier mes compétences de mon lieu de vie géographique (je n'habite pas à Paris).

### QUELLES SONT LES RECOMMANDATIONS LES PLUS CONSTRUCTIVES QUE VOUS AVEZ REÇUES ?

J'ai apprécié que Delphine me conseille de rester telle que je suis, tout en m'indiquant les points de mon parcours ou de ma personnalité qui pourraient particulièrement intéresser l'entreprise. La transparence, le conseil, la disponibilité et la confiance sont, à mon sens, des éléments clés.



# DANS LE REGARD DES AUTRES

**Delphine Schetzel, Managing Partner W Executive.**  
Retour d'expérience : trois candidats qu'elle a placés la connaissent bien ; ce sont eux qui en parlent le mieux !

Quelle est votre approche et quels secteurs adressez-vous principalement ? L'Expertise et le « tailor made ». Nous sommes résolument tournés vers l'humain avec un prisme au « leadership responsable ». J'adresse plus particulièrement les secteurs du FMCG, du luxe et le retail.

### Le compliment d'un client qui vous a particulièrement touchée ?

Que j'étais douée pour projeter les candidats dans les cultures et projets d'entreprises, avec une compréhension rapide des enjeux. Et puis le nécessité de faire preuve de résilience en permanence.

### Sur quel type de missions êtes-vous le plus souvent consultée ?

Sur des missions « Comex » sur un périmètre international. 50 % France et 50 % International sur la zone Europe et sur la zone Asie.

### Une exigence très spécifique à votre métier dans l'Executive Search ?

Ne jamais s'arrêter tant que la mission n'est pas terminée.

### En quoi votre métier est-il finalement plus simple que ce que l'on imagine ?

Ahah... désolée, mais notre métier est tout sauf simple !



Delphine Schetzel, Managing Partner at W Executive, stands out for her human-centered, tailor-made approach focused on responsible leadership, particularly in the luxury, retail, and FMCG sectors. She leads high-level international assignments with rigor and transparency. Both clients and candidates praise her ability to quickly grasp key challenges and build trust. She favors a balanced recruitment process based on active listening and cultural alignment. Her approach goes far beyond hiring—she acts as a true strategic advisor.

### Et en quoi est-il plus complexe qu'on peut le croire ?

Nous sommes challengés à chaque mission par nos clients avec une exigence de résultats très élevée.

Comment améliorer votre approche de « Leadership responsable » en matière d'Executive Search ? En communiquant avec encore et toujours plus de transparence avec les candidats.

### Sur quels points, de part et d'autre, clients, candidats et cabinet de conseils devez-vous tous progresser ?

Répondre à nos mails, les cabinets ne répondent pas assez aux candidats qui les sollicitent et les clients ne répondent pas toujours à nos demandes.

De but en blanc, du tac au tac...

### Si vous étiez un personnage célèbre, vous seriez : Cléopâtre.

Un sport ou une activité qui vous détend ? Le yoga.

Un plat que vous adorez savourer ? Une très bonne viande rouge.

Un homme ou une femme « connu(e) » qui vous fait fondre ? Barack Obama.

La qualité que vos proches vous reconnaissent ? La curiosité.

Votre plus grand défaut ? La curiosité... ●

## TÉMOIGNAGES



Gabriel Gomez, Director Global Merchandising (Bata Global, basée en Italie)

### Quels sont les points essentiels sur lesquels vous jugez la façon dont un « bon recrutement » doit se passer ?

D'abord, une proposition ajustée au profil et compétences du candidat. Une approche professionnelle et à la fois aimable vise à bâtir une relation professionnelle durable dans le temps. Un recrutement basé sur une situation win-win, pas seulement pour le client qui recrute mais aussi pour le candidat. C'est-à-dire, pas un recrutement transactionnel où le recruteur se contente de pourvoir un poste, mais un contexte où les besoins de tous les intervenants sont véritablement pris en compte. Une gestion claire des étapes du processus et transparence avec le candidat Une communication fréquente et honnête.

### Qu'avez-vous le plus apprécié chez Delphine dans son approche et sa façon d'avoir piloté sa mission à vos côtés ?

Une clarté depuis le début. On a discuté ouvertement les défis du poste, et ça m'a aidé à comprendre si l'opportunité était vraiment alignée à mes besoins. Delphine était toujours à l'écoute, avant, pendant et après les processus.

Son ouverture d'esprit a permis de créer très facilement une relation professionnelle et agréable. Une gestion équilibrée de mes besoins et celles de son client

### Quelles sont les recommandations les plus constructives que vous avez reçues ?

Plus qu'une recommandation, ce que j'ai apprécié, c'est que Delphine a bien compris mon parcours professionnel, et mes besoins pour une prochaine étape professionnelle. De plus, elle comprenait parfaitement les facteurs qui étaient importants pour moi, et j'ai eu son soutien pour arriver à une négociation favorable pour tous. On en revient finalement toujours aux mêmes points : transparence, capacité d'écoute, équilibre...

### Maurizio Grasso, vice President Wholesale EMEA chez Aigle

#### Ce qu'il a apprécié :

L'écoute, la transparence et la compréhension fine des enjeux du candidat comme de l'entreprise. J'attends aussi une approche humaine, alliée à une solide lecture des réalités managériales.

#### Un « bon recrutement », selon lui :

Un bon recrutement repose sur des échanges authentiques, un alignement des attentes, un accompagnement de bout en bout et un dialogue constructif entre les deux parties. Je privilégie une approche sur mesure, qui dépasse la simple adéquation au poste. L'analyse du leadership, de la culture d'entreprise et du potentiel d'évolution sont des éléments clés.

#### Un conseil ou une remarque que votre « chasseur de têtes » vous a prodigué et qui vous a fait réfléchir, progresser ou évoluer ?

Delphine m'a invité à analyser l'opportunité dans sa globalité – au-delà des aspects économiques – en intégrant la culture, l'organisation

et les valeurs. Cela m'a aidé à prendre du recul et à faire un choix plus éclairé.

#### L'évolution de sa vision du recrutement.

Je considérerais le recrutement avant tout comme une évaluation technique. Aujourd'hui, je vois combien l'aspect humain, les valeurs partagées et la capacité à se projeter dans un projet commun sont déterminants.

#### Qu'avez-vous apprécié avec Delphine dans son approche et dans sa mission à vos côtés ?

Delphine a su allier rigueur et sensibilité. Elle a instauré un climat de confiance, posé les bonnes questions et m'a guidé sans jamais imposer. Elle m'a aussi permis de bien mesurer la complexité d'une décision impliquant un changement de pays. Je suis très attentif à la clarté du brief, à la cohérence du processus et à la fluidité des échanges. Dans mon cas, j'ai apprécié la parfaite concordance entre la présentation initiale du poste et la réalité du projet. Delphine m'a encouragé à être fidèle à mes convictions et à analyser le poste sous toutes ses dimensions : stratégique, humaine, culturelle. Elle m'a aussi aidé à clarifier et à affirmer mes attentes.

#### Sur quels points les entreprises ont-elles besoin « d'évoluer » et d'intégrer que le monde a changé ?

Les entreprises doivent intégrer que les trajectoires sont moins linéaires, que le sens du travail est devenu central, et que la culture d'entreprise est désormais un levier majeur d'attractivité et de fidélisation.



Maurizio Grasso

## LE MANAGEMENT DE TRANSITION ET SES ENJEUX FUTURS

Le management de transition, c’est la possibilité pour les entreprises de bénéficier, dans un délai court et pour une durée déterminée, d’experts opérationnels hautement qualifiés pour faire face à « des situations d’urgence ou de transformation. »

C’est le recours par une société à des compétences externes spécifiques pour une durée limitée dans le temps. Il s’agit d’une solution souple, rapide et orientée résultats, mobilisée pour accompagner des événements comme une restructuration, une fusion-acquisition, un changement de direction, une digitalisation, ou encore une amélioration de la performance opérationnelle. Une mission de transition est définie par un objectif précis et par une durée. Les managers de transitions sont des experts opérationnels qui apportent en urgence savoir-faire et savoir-être, ce sont en majorité d’anciens décisionnaires désireux de transmettre et partager leurs savoirs. Ils ne s’inscrivent pas dans la durée, ils accompagnent des caps stratégiques avec une posture de conseil opérationnel. Historiquement centré sur la gestion de crise, ce mode d’intervention a évolué vers des missions plus stratégiques, orientées sur la création de valeur et la conduite du changement. Le manager de transition apporte une expertise pointue, une vision externe et une capacité à agir rapidement sans les contraintes internes de l’organisation. Aujourd’hui, le management de transition s’ancre comme une composante durable du management moderne. Il séduit de plus en plus de grandes entreprises, ETI et PME confrontées à un environnement économique instable, marqué par l’incertitude, les transformations technologiques et les attentes sociétales.

### Les enjeux dans le futur

**L’ACCELERATION DES TRANSFORMATIONS NUMERIQUES**  
Besoin croissant de managers expérimentés pour piloter l’adoption de l’IA, de la data et de la cybersécurité.

**LES TRANSITIONS ECOLOGIQUES ET RESE**  
Nécessité de profils capables d’intégrer des critères ESG dans la stratégie et les opérations.

**LA PENURIE DE TALENTS**  
Recours accru à des compétences externes pour pallier les départs ou absences prolongées de cadres clés.

**LA FLEXIBILITE ORGANISATIONNELLE**  
Adoption croissante de modèles hybrides et agiles, dans lesquels le management de transition s’inscrit naturellement.

**L’INTERNATIONALISATION DES MISSIONS**  
Globalisation des entreprises nécessitant des managers capables de gérer des contextes multiculturels et multiréglementaires.

**LA MONTÉE EN PUISSANCE DES PME/ETI**  
Ces structures deviennent un nouveau terrain d’expression pour le management de transition, avec des besoins de structuration et de croissance. Le management de transition s’affirme comme une réponse stratégique à un monde incertain, en mutation rapide. Il combine expertise, neutralité, et efficacité pour accompagner les entreprises vers un avenir plus agile, durable et résilient.

# RENCONTRE AVEC UNE STRATÈGE DE L’URGENCE MAÎTRISÉE

**Félicité de Basquiat, Partner W Executive – Practice management de transition.**  
Solaire, sociable, engagée et fiable, celle qui se serait bien vue architecte rappelle que c’est l’*intuitu personae* qui fait tout, mais aussi le suivi des liens créés au fil des années avec les dirigeants et managers de transition. Rencontre avec une « ambassadrice » de managers à impacts.

## SES DÉBUTS DANS LES RESSOURCES HUMAINES

« Il y a 10 ans à force de d’échanger avec une amie sur nos métiers respectifs. Elle avait intégré un cabinet de recrutement présentant une division en management de transition. Elle accompagnait ses clients dans leurs projets de transformations grâce à son réseau de managers de transitions. De mon côté, j’étais passée d’une activité de conseil en gestion de carrière auprès de clients externes à l’intégration de la Direction des Ressources Humaines en interne du cabinet auquel j’appartenais. Dans un contexte de transformation, je contribuais au changement opérationnel de certains sujets RH internes. Les notions de transformations, de changements culturels, d’accompagnement des dirigeants et lignes managériales dans le change management étaient des éléments communs à nos activités, mais traités de façon différente. J’ai donc eu envie de changer de posture et de devenir un partenaire des entreprises nécessitant une conduite de changement stratégique, en leur proposant des femmes et des hommes en capacité d’intervenir ponctuellement dans des projets de transformations stratégiques et permettant une accélération des projets. »

## SA DÉFINITION ET SON APPROCHE DU MANAGEMENT DE TRANSITION

« Le management de transition est un service destiné aux dirigeants d’entreprises, nécessitant une expertise ponctuelle externe et opérationnelle, pouvant intervenir de façon immédiate dans des contextes à forts enjeux stratégiques de transformations ou de remplacements sur des fonctions clés. J’accompagne les entreprises dans leurs enjeux stratégiques grâce à des ressources rapidement disponibles. C’est une activité qui nécessite d’animer, de connaître, de pouvoir faire confiance à un réseau d’experts stratégiques et opérationnels. Il s’agit aussi de bien identifier avec le client quels sont ses besoins à l’instant T, de comprendre le contexte d’urgence et l’environnement culturel dans lequel il se trouve, afin de présenter des experts immédiatement adaptables et en capacité d’intervenir, dans une posture de conseil, mais aussi de façon opérationnelle, terrain. »

## QUE DIT-ON DE VOUS QUI VOUS TOUCHE PARTICULIÈREMENT ?

« Une personne solaire, sociable, engagée, fiable. »

## UNE MISSION QUI A BEAUCOUP COMPTÉ DANS SON PARCOURS

« Un équipementier industriel venait de perdre son DRH en pleine réorganisation post-fusion. L’ambiance était tendue et les équipes désorientées. En moins de trois jours, j’ai identifié et placé un manager de transition capable de rassurer, d’identifier les bons leviers à activer pour faire avancer les sujets restés de côté, mais aussi de recréer un lien de confiance

avec les équipes. Six mois plus tard, non seulement le climat social était apaisé mais certains dossiers urgents étaient finalisés. Le service RH commençait à redorer son blason et ce manager avait formé son successeur interne.

Ce que je retiens, au-delà du “placement réussi”, c’est cette alchimie presque invisible : comprendre en quelques heures la culture, les urgences, les tensions – et savoir exactement qui peut endosser ce rôle avec humilité et en sachant partir sans se retourner. »

## LES EXIGENCES ET PARADOXES D’UNE MISSION DE « MANAGEMENT DE TRANSITION »

« On doit faire en trois mois ce que l’entreprise n’a pas pu faire en deux ans. Il leur faut un expert sectoriel... mais avec un regard neuf. Le candidat retenu doit comprendre leur culture d’entreprise dès les premiers jours. Il doit apaiser les tensions, tout en réformant l’organisation.

*« L’art ne réside pas dans le choix du meilleur, mais dans celui qui saura réussir ici et maintenant. »*

On est dans une urgence permanente. Par conséquent, peu de marge pour l’erreur ou les ajustements. Il faut activer un vivier déjà qualifié, prêt à partir immédiatement. Savoir recadrer les attentes du client avec pédagogie, sans casser la relation. Un bon CV ne garantit pas qu’un manager saura s’intégrer rapidement dans un contexte en tension, gérer les egos, ou prendre les bonnes décisions dans l’ambiguïté. La posture compte autant que les compétences. L’intelligence situationnelle est difficile à objectiver. »

## UN MÉTIER COMPLEXE ET PASSIONNANT

« C’est un métier de rencontres, de mise en musique, de relations humaines avant tout. Quand on sait écouter, comprendre un besoin, activer le bon réseau et entretenir des relations solides... les choses s’alignent plus naturellement. Il faut comprendre des situations en crise rapidement. Le client nous sollicite souvent dans un moment de tension ou de rupture. Nous devons saisir les enjeux visibles et invisibles : jeux politiques, résistances internes, attentes implicites. Il faut savoir concilier l’urgence et la justesse, tout en saisissant parfois que le client ne dit pas tout. Savoir identifier le non-dit. Être en capacité de décoder, recadrer le contexte et enjeux du client, reformuler. »

## MANAGEMENT DE TRANSITION ET « LEADERSHIP RESPONSABLE »

« En transition, certains clients attendent des managers de transition qu’ils incarnent des valeurs éthiques fortes, notamment en matière de responsabilité sociétale, de diversité et d’inclusion. La capacité à fédérer des équipes



Félicité de Basquiat, Associate Director at W Executive, is an expert in interim management, driven by attentiveness, reliability, and commitment. A former HR consultant, she shifted to supporting companies undergoing transformation by leveraging a strong network of interim managers. She thrives in high-pressure situations, quickly decoding implicit and cultural challenges. For her, situational intelligence and attitude are just as crucial as technical skills. Her human-centered, responsible approach makes her a recognized ambassador for impactful missions.

autour de projets porteurs de sens devient un critère déterminant. Pour moi, un manager de transition reflète la qualité des relations que je tisse avec mes clients : une dynamique de confiance, de respect des règles et d’humilité. »

Hervé Prouteau

**Mais encore, très personnellement...**  
**Si vous étiez un personnage célèbre ?** Wonder Woman !  
**Une passion qui vous anime ?** La collection de papillons.  
**Un sport ou une activité qui vous détend ?** Le jogging.  
**Un plat que vous adorez savourer ?** Les calamars à l’encre de seiche.  
**Une qualité qui vous fait défaut ?** L’empathie.  
**La qualité que vos proches vous reconnaissent ?** Solaire.  
**Votre plus grand défaut ?** Ne pas toujours savoir dire non.  
**Que faites-vous lorsque vous ne « faites rien » ?** Je me promène, je lis.

# À CŒUR OUVERT

**Marie Agot, Principal W Executive.**  
Ne vous méprenez pas... Derrière sa discrétion et son élégance se cache un vrai tempérament. Originaire du Sud de la France, celle qui rêvait de travailler dans le luxe a finalement rejoint les RH et l’Executive Search de façon fortuite. Le hasard fait parfois bien les choses puisqu’elle y excelle.

## EX-CANDIDATS HEUREUX, ILS PARLENT DE LEURS ÉCHANGES AVEC MARIE...



**Nabil Ouchagour, Vice-Président chez Huawei Maroc, en charge des relations institutionnelles et des affaires publiques.**

**Qu’attendez-vous d’un cabinet d’Executive Search ?**  
Pour moi, un bon cabinet d’Executive Search se distingue par sa compréhension fine des enjeux stratégiques des entreprises, son réseau de qualité, et sa capacité à identifier des talents en adéquation non seulement avec les compétences recherchées, mais aussi avec la culture et les ambitions de l’organisation. La confidentialité, la transparence dans les échanges et la capacité à accompagner aussi bien l’entreprise que le candidat, dans une démarche de long terme sont également essentielles.

**Badr Nassili, Directeur général Espagne Maroc Égypte chez Avon Cosmetics**

**Qu’est-ce qui distingue Marie d’autres consultants en Executive Search avec lesquels vous avez pu collaborer ?**  
Tout d’abord, son approche claire et consistante, elle accorde beaucoup d’importance à la compréhension du profil et aux attentes de ses candidats ; elle communique de façon claire et transparente sur toutes les étapes du processus et informe sur les chances de succès. Ensuite, et c’est pour moi un aspect extrêmement important, Marie sait jouer un rôle de conseillère, maintient le contact même au-delà des périodes de candidature, ce qui lui permet de suivre l’évolution de ses candidats, de rester extrêmement bien informée sur les dynamiques du marché, et pour un candidat, elle fait partie de ces consultants/conseillers qui ont, d’une part, une intuition qui leur permet d’identifier ce qu’il y a au-delà d’un CV, et d’autre part, de l’empathie et beaucoup d’intelligence émotionnelle qui leur permet de mieux accompagner les candidats.

**Sur quoi vous jugez la qualité de l’accompagnement d’un cabinet d’Executive Search ?**  
C’est principalement une approche constructive et orientée vers du long terme (que ce soit vis-à-vis d’un candidat ou d’un client), qui fait qu’un cabinet peut se distinguer ; l’expérience m’a malheureusement montré que certains cabinets, bien qu’étant longuement établis ou filiales de groupes internationaux, peuvent parfois fournir une expérience médiocre (screenings de masse sans profiling précis, mauvaise communication au cours des processus, absence de communication souvent en fin de processus, postures opportunistes qui déshumanisent l’expérience du candidat...).

**Quelles sont les qualités que vous appréciez dans l’accompagnement de Marie ?**  
Marie fait partie de ces rares consultants qui font preuve d’un grand professionnalisme : ne sollicite ou n’avance sur les pistes que lorsqu’elle est certaine que le *fit* est pertinent ; donne beaucoup d’importance à la confidentialité, mais surtout entretient une relation de qualité à travers des échanges constructifs et dans la durée avec ses candidats.



**Un reproche ou une remarque d’un client ou d’un candidat qui vous a fait réfléchir, progresser ou évoluer ?**

Au début de mon expatriation au Maroc, je pense avoir pêché par manque d’humilité. Un client m’a un jour reproché d’être trop « conceptuelle » dans mon approche, trop éloignée des problématiques terrain. Je m’en suis nourrie et cela m’a amenée à améliorer ma posture. À mon arrivée au Maroc, j’ai aussi dû casser un certain nombre de biais culturels non-dits mais qui pouvaient venir peser sur ma légitimité. J’en ai retiré beaucoup de force.

**Le compliment d’un client, d’un candidat ou d’un prospect, qui vous a particulièrement touché ?**  
Quand un client me dit que je sais particulièrement bien assimiler, et donc parler de ses enjeux.  
Quand un candidat me dit que je sais lui « ouvrir le champ des possibles », lui donner des insights à forte valeur ajoutée pour mieux se positionner sur le marché.

**Sur quel type de missions êtes-vous le plus souvent consultée ?**  
Des missions de recrutement de dirigeants (DG et membres Codir), notamment dans les fonctions stratégie, transformation, marketing, RH, supply chain et commercial, des missions de conseil en évaluation des compétences et des programmes d’outplacement. Je suis également à l’aise sur tous les sujets autour des études d’intelligence marché RH. Au cours des huit dernières années, j’ai travaillé sur le périmètre Afrique et Moyen-Orient. Mes clients étaient, pour moitié, des filiales africaines de multinationales (françaises, suisses, US) et, pour 50 %, des clients locaux africains.

**Quelles sont les exigences les plus complexes mais « recevables » et motivantes de la part d’un client dans l’Executive Search ?**  
Ils souhaitent des consultants qui prennent le temps de se documenter sur l’entreprise, comprendre ses enjeux, ses métiers, pour savoir valoriser leurs activités lors de la présentation de l’opportunité et évaluer les candidats, en tenant compte de leurs complexités sectorielle, organisationnelle ou culturelle.

**Quelles sont les difficultés les plus récurrentes que vous rencontrez ?**  
Il y a parfois un problème d’alignement entre un profil type, candidat rêvé par l’entreprise (souvent le mouton à cinq pattes) et les contingences du marché ! Et on doit souvent faire le go-between, être disruptif entre les enveloppes budgétaires côté clients, et les prétentions salariales des candidats.

**De but en blanc, du tac au tac...**  
**Si vous étiez un personnage célèbre, vous seriez :** « Derrière chaque homme célèbre, se cache une femme... » : j’aime bien ceux qui sont derrière le rideau.  
**Une passion qui vous anime ?** Mon rôle de maman.  
**La qualité que vos proches vous reconnaissent ?** La serviabilité.  
**Votre plus grand défaut ?** Le perfectionnisme. ●

Marc Chambon



Originally from the South of France, she first dreamed of working in luxury, before discovering recruitment by chance after a career in strategy consulting. Today, she sees herself more as a consultant than a recruiter, combining deep listening, strong business insight, and a human-centered approach. What sets her apart is her ability to conceptualize quickly, speak the candidates' language, and offer holistic solutions. She works mainly internationally, particularly across Africa and the Middle East. Her philosophy: take your time, stay positive, and value atypical profiles.

**D’où vous est venu l’intérêt pour les RH et l’Executive Search ?**  
Je n’ai pas vraiment eu de déclic, je suis « tombée » dans le recrutement de manière fortuite. Après trois premières années professionnelles à Paris dans le conseil en stratégie, j’ai eu l’occasion de m’expatrier au Maroc en 2016. À l’issue de ma rencontre avec le directeur général d’un cabinet de conseil en recrutement de dirigeants, leader sur le marché, il a souhaité que je le rejoigne pour développer l’activité.  
Je me suis dit... pourquoi pas ?

**Quelle est l’appellation que vous préférez pour nommer votre fonction ?**  
Instigateurs de belles rencontres... Catalyseurs de talents.

**En quoi êtes-vous peut-être un peu différente de ceux qui pratiquent votre métier ?**  
Je garde un ADN très marqué par le conseil en stratégie. Je conceptualise rapidement les choses, ce qui me permet d’être en mesure de proposer des solutions globales, qui peuvent parfois aller au-delà du recrutement. Mon passif de consultante m’amène aussi à très vite m’approprier les enjeux métiers de mes clients, j’aime me documenter quand les métiers ou expertises me sont moins connus, pour être très pertinente / assertive en entretiens candidats. Le fait de maîtriser le langage de nos clients et de nos candidats leur inspire confiance. Enfin, je suis très vigilante sur l’adéquation entre la culture d’une entreprise et la personnalité d’un candidat. Je suis consciente qu’un mauvais choix professionnel peut avoir des conséquences fortes sur une trajectoire de carrière, un équilibre de vie... mon but, c’est de construire une relation basée sur la transparence et la confiance partagée.

**Quel diction, maxime ou proverbe illustre le mieux votre activité ?**  
« La croissance de l’homme ne s’effectue pas de bas en haut mais de l’intérieur vers l’extérieur. » *Kafka*.

**Qu’est-ce qui vous fait particulièrement plaisir lorsque vous regardez votre parcours ?**  
Le fait d’avoir réussi à me construire une réputation solide auprès d’un réseau de clients et de candidats qui me font confiance.

# VOUS PARTIREZ PLUS TARD



# RENCONTRONS NOUS !

**W**EXECUTIVE

PARIS, LYON, MILAN, TURIN, BRESCIA, VENISE, BOLOGNE, FLORENCE, ROME, BARI, PALERME, MADRID  
BARCELONE, VALENCE, MALAGA, SEVILLE, LONDRES, BIRMINGHAM, LAUSANNE, GENÈVE, ZURICH