

GUIDE POUR LE CHOIX D'UN CABINET INTERNATIONAL DE RECRUTEMENT DE CADRES SUPÉRIEURS ET DIRIGEANTS

Tout ce que les dirigeants d'entreprise— PDG, DRH, Conseils d'administration et membres des Equipes d'Achat—doivent savoir, comprendre et attendre des cabinets de conseil en recrutement de cadres supérieurs et dirigeants.

Par l'Association of Executive Search and Leadership Consultants (AESC)





Notre objectif: renforcer le leadership dans le monde BIENVENUE A L'AESC



Aujourd’hui, les entreprises doivent affronter des défis sans précédents.

L’évolution des technologies a créé un climat de changement incessant et une demande d’innovation plus rapide et plus fréquente.

Les dirigeants d’entreprise doivent affronter, le vieillissement de leur personnel sur de nombreux marchés, tout en s’attaquant au développement de la prochaine génération de cadres de talent. Sur les marchés émergents, les cadres supérieurs et dirigeants doivent réussir à aligner les talents locaux aux stratégies internationales.

Entre - temps, toutes les entreprises cherchent à établir un lien plus profond et plus authentique avec leur base de clientèle, à travers différents canaux, tout en créant un environnement de travail attractif pour les candidats les plus talentueux. Ajoutez à tout cela une situation géopolitique des plus incertaines et l’ensemble des difficultés à affronter pourra paraître quasi insurmontable.

Dans cet environnement incertain et de plus en plus complexe, les dirigeants d’entreprise se tournent vers des conseils de confiance pour atténuer les risques et définir une stratégie. La confiance des actionnaires, l’efficacité opérationnelle et la motivation du personnel : voici quelques-uns des avantages immédiats que vous pourrez obtenir en recrutant des cadres supérieurs et dirigeants qui sont à la hauteur de vos exigences. D’un autre côté, les risques liés au recrutement du mauvais candidat peuvent être incalculables. Or, un cabinet de recrutement de cadres supérieurs et dirigeants efficace et compétent peut vous aider à minimiser ces risques. Les entreprises s’adressent de plus en plus souvent à ce type de cabinet pour identifier, attirer et conserver des cadres supérieurs et dirigeants talentueux, mais aussi pour évaluer les cadres supérieurs et dirigeants déjà embauchés, définir des stratégies de succession et conseiller les administrateurs sur des perspectives stratégiques à long terme.

Nous avons préparé ce guide pour aider les dirigeants d’entreprise à faire leur choix parmi toute une série de nouveaux cabinets de recrutement de cadres, à comprendre les solutions proposées pour répondre aux défis, à identifier les meilleurs cabinets et à apprendre ce qu’ils peuvent attendre de ces derniers.

Bien cordialement,

Karen Greenbaum

Présidente & CEO

Association of Executive Search & Leadership Consultants (AESC)

TABLE DES MATIERES

1. L’importance du recrutement des cadres supérieurs et dirigeants: Pourquoi s’adresser à un cabinet spécialisé?	3
2. Comprendre les modèles d’acquisition des talents: recrutement au succès ou interne vs. recrutement par approche directe	4
3. Comment choisir un cabinet de recrutement de cadres supérieurs et dirigeants	6
4. Pourquoi collaborer avec un membre de l’AESC?	8
5. Droits des clients des membres de l’AESC	10
6. Recrutement des cadres supérieurs et dirigeants et protection des données	12
7. Que pouvez-vous faire, en tant que client, pour assurer le succès du recrutement	14

L'IMPORTANCE DU RECRUTEMENT DES CADRES SUPERIEURS ET DIRIGEANTS: POUR-QUOI S'ADRESSER A UN CABINET SPECIALISE?

L'ENVIRONNEMENT

La concurrence pour se procurer des cadres supérieurs réellement qualifiés est acharnée et les meilleurs candidats peuvent se trouver dans votre ville ou à des milliers de kilomètres. Les conseils en recrutement de personnel connaissent le terrain. Les meilleurs cabinets de recrutement ont accès aux candidats les plus talentueux et au savoir-faire nécessaire afin d'aider les clients à définir de nouvelles stratégies pour identifier, attirer et conserver des cadres de haut niveau. Ces cabinets connaissent parfaitement le domaine et prennent le temps de comprendre votre entreprise et votre secteur d'activité.

Les cabinets de recrutement de cadres supérieurs et dirigeants aident leurs clients à identifier les actifs dont ils disposent en termes de personnel, les défis qu'ils doivent se préparer à affronter et les qualités qu'ils doivent acquérir et cultiver pour relever ces défis. Ils possèdent les ressources et l'expérience requises pour identifier, évaluer et conserver des candidats de haut niveau et sont totalement engagés en vue du succès de leurs clients. Les meilleurs cabinets de recrutement de cadres supérieurs et dirigeants font équipe avec leurs clients, en leur apportant leur expertise des secteurs, des fonctions et des zones géographiques dans lesquels ils opèrent. Ils se doivent de posséder cette expertise, car, en tant que partenaires, ils comprennent l'enjeu, la valeur du succès et le coût de l'échec.

ATTENUER LES RISQUES ET FAIRE LE BON CHOIX

La confiance des actionnaires, l'efficacité opérationnelle et la motivation du personnel : voici quelques-uns des avantages immédiats que vous pourrez obtenir en "faisant le bon choix." D'un autre côté, les risques liés au recrutement du mauvais candidat peuvent être incalculables. Le coût de remplacement d'un PDG ou d'un cadre supérieur est impressionnant.

Les coûts directs d'un mauvais choix incluent la rémunération et l'impact sur les ventes ou sur la position de l'entreprise sur le marché. Les coûts indirects peuvent être encore plus significatif, notamment la perte d'élan et l'impact négatif sur l'organisation, sur le marché et sur la confiance des clients. De nombreuses études confirment ce que les dirigeants savent déjà par expérience: l'embauche d'un cadre supérieur ou dirigeant non adapté au poste affecte la motivation et la productivité du personnel, la relation avec les clients et les résultats financiers.

Ces risques peuvent être atténués et les avantages peuvent être accrus en ayant recours à un processus d'évaluation, de recherche et de *due diligence* plus subtil et plus approfondi, que seul un cabinet de recrutement spécialisé peut offrir. En quelques mots, le *bon choix* est essentiel pour le succès de l'entreprise.

8 RAISONS POUR LESQUELLES LES ORGANISATIONS QUI RÉUSSISSENT UTILISENT DES CABINETS DE RECRUTEMENT DE CADRES:



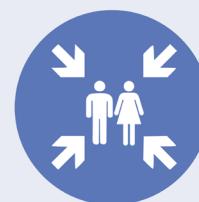
Accès difficile à atteindre des candidats au sommet de leur art



Gagnez le professionnalisme, la confiance et la confidentialité seulement une confiance extérieure le conseiller peut fournir



Assurer l'objectivité, basée sur la expérience de nombreuses recherches à travers industries, marchés et rôles



Trouver et attirer divers candidats avec très compétences commercialisables



Exploitez en profondeur expertise métier, marché et fonctionnelle



Évaluer les candidats pour identifier les bons talents



Planifier la relève, évaluer les talents internes et cartographier les externes marché



Réduisez le risque d'une mauvaise embauche

1

COMPRENDRE LES MODELES D'ACQUISITION DES TALENTS:

RECRUTEMENT AU SUCCES ET RECRUTEMENT INTERNE VS. EXECUTIVE SEARCH / RECRUTEMENT PAR APPROCHE DIRECTE

Le conseil en recrutement des cadre supérieurs et dirigeants est une forme de conseil en management : il apporte des avantages significatifs, qui vont bien au-delà de la simple acquisition de cadres talentueux et qui incluent l'évaluation de l'entreprise et de sa culture, l'intégration d'un nouveau cadre supérieur ou dirigeant pour assurer le succès de l'entreprise et le conseil fourni aux dirigeants et aux organes de gouvernance. Un cabinet de recrutement au succès, en revanche, se concentre sur l'identification de candidats potentiels et aide le client à restreindre le choix.

Une entreprise peut choisir l'une de ces trois approches dans le recrutement des cadres supérieurs: un cabinet de recherche par approche directe, un cabinet de recrutement au succès et le recrutement interne.

REGHERCHE PAR APPROCHE DIRECTE

Les cabinets de recherche par approche directe sont des cabinets spécialisés, auxquels le client confie une mission de conseil en exclusivité. Le cabinet fait équipe avec le client pour identifier, évaluer et sélectionner le meilleur candidat possible. C'est grâce à son expérience et à sa réputation que le cabinet attire des candidats de haut niveau, dont la plupart ne sont pas à la recherche d'un nouveau poste, et les amène à prendre en considération une nouvelle opportunité. La confiance et la confidentialité sont deux éléments essentiels dans cette recherche. Pour assurer un contrôle approfondi de la situation du candidat, les cabinets de recrutement utilisent des méthodes sophistiquées, et notamment des entretiens d'évaluation des compétences, des références à 360° et des processus de *due diligence* (italique) qui peuvent être complétés par des tests psychométriques et des évaluations plus approfondies. Leur succès est défini par l'engagement à long terme et l'impact du cadre supérieur/dirigeant recruté : par conséquent, le cabinet a tout intérêt à recruter pour son client un candidat performant, destiné à rester.

RECRUTEMENT INTERNE

Les grandes entreprises, en particulier, peuvent disposer de services dédiés au recrutement interne. Les équipes de recrutement interne sont dotées d'outils efficaces, et notamment d'inventaires

des compétences internes et de l'accès aux outils de recrutement traditionnels et à un réseau de candidats potentiels. En général, les services de recrutement interne disposent des meilleures ressources pour le recrutement de cadres moyens pour des postes de premier échelon.

Toutefois, lorsqu'il s'agit de recruter des cadres de haut niveau, les candidats se soucient de la protection de la confidentialité de leur démarche. En effet, cela peut être gênant, pour un candidat, de manifester un intérêt potentiel pour une nouvelle opportunité professionnelle et de parler de questions confidentielles avec des représentants d'une autre entreprise, souvent concurrente. Le rôle d'intermédiaire que jouent les cabinets de recrutement de cadres entre le candidat et le client est très apprécié. Les équipes de recrutement interne collaborent souvent directement avec des cabinets de recrutement pour pourvoir leurs postes les plus élevés de cadres supérieurs et membres du conseil d'administration.

RECRUTEMENT AU SUCCES

Les cabinets de recrutement « au succès » présentent un ensemble de candidats qui répondent à certains critères. Généralement, ils ne travaillent pas avec leurs clients sur la base d'un mandat d'exclusivité. En règle générale, ils s'occupent des aspects administratifs du recrutement, en laissant au client le travail de sélection et d'évaluation des candidats. Ils cherchent à placer autant de candidats que possible dans les plus brefs délais et acceptent, généralement, plusieurs missions en même temps. La plupart du temps, leur travail est mesuré en fonction du volume de postes pourvus. Si une certaine mission n'avance pas, les cabinets de recrutement au succès ne sont pas encouragés à continuer. Le plus souvent, ce type de recrutement est utilisé pour des postes de cadre moyen ou des postes pour lesquels il existe un grand nombre de candidats qualifiés. En général, ces cabinets se concentrent sur des candidats qui sont activement à la recherche d'un nouveau poste et sur des postes pour lesquels un éventuel échec comporterait un moindre risque.

Malheureusement, le recrutement au succès et le recrutement en exclusivité sont souvent considérés comme interchangeables, alors qu'il s'agit de deux modèles totalement différents, adaptés à des situations différentes et visant d'autres résultats. Voilà en quoi ils diffèrent:

PAR APPROCHE DIRECTE

Les cabinets de recrutement de cadres supérieurs et dirigeants par approche directe sont des conseils spécialisés, qui travaillent pour leurs clients sur une base d'exclusivité, pour des missions de conseil. Le cabinet fait équipe avec le client pour identifier, évaluer et sélectionner le meilleur candidat possible.

DEFINITIONS



Les cabinets de recrutement au succès présentent à leurs clients un certain nombre de candidats conformes à certains critères. Ils s'occupent, généralement, des aspects administratifs du recrutement, en laissant au client le travail de sélection et d'évaluation des candidats.

Les cabinets de recrutement par approche directe opèrent en exclusivité, en se concentrant sur un nombre limité de clients et de missions en même temps. Ces cabinets trouvent généralement des candidats provenant de différents horizons, qui ne sont pas toujours à la recherche d'un nouveau poste. Ils couvrent tous les aspects du processus, de la définition de la recherche à l'intégration du candidat. Pour chaque mission ils facturent des honoraires de conseil (avance), conformes au travail de conseil approfondi qu'ils fournissent. Les cabinets de recrutement par approche directe offrent un service de grande qualité et un choix de candidats hautement qualifiés, en développant avec leurs clients des relations de confiance durables.

BUSINESS MODEL



Les cabinets de recrutement au succès cherchent à placer autant de candidats que possible dans les plus brefs délais et acceptent, généralement, plusieurs missions en même temps. Si une certaine mission s'éternise, les cabinets de recrutement au succès ne sont pas encouragés à continuer. Ils ne demandent généralement pas le versement d'un acompte et sont payés pour les candidats embauchés sur la base des candidatures / CV qu'ils présentent. Leurs honoraires sont généralement moins élevés, compte tenu du travail moins approfondi qu'ils fournissent. Ils disposent souvent de listes importantes de candidats "rapidement disponibles" et peuvent présenter dans de brefs délais un grand nombre de ressources.

Les conseils des cabinets de recrutement par approche directe acquièrent une spécialisation par la compréhension des différents aspects du secteur d'activité, de la stratégie commerciale et des besoins spécifiques du client. Ils emploient des méthodes très sophistiquées, dont des entretiens d'évaluation des compétences, des références à 360° et des processus de *due diligence* (italique) qui peuvent être complétés par des tests psychométriques et des évaluations plus approfondies. Ils identifient une short-list de candidats conformes à la culture de l'entreprise et dotés de la formation et de l'expérience nécessaires pour le poste concerné. Leur succès est défini par l'engagement à long terme et l'impact du cadre recruté : par conséquent, le cabinet a tout intérêt à recruter pour son client un candidat performant, destiné à rester.

METHODES



Les cabinets de recrutement au succès exploitent des réseaux, des annonces et des bases de données informatiques pour identifier un grand nombre de candidats potentiels qui correspondent aux critères du client. Les curricula sont ensuite adressés au client pour une évaluation plus concrète des candidatures. Puisqu'ils sont payés en fonction du nombre de candidats placés, les cabinets de recrutement au succès doivent obtenir le plus grand nombre de candidatures / CV possible pour autant de clients, le plus rapidement possible. Ils peuvent présenter le même candidat à plusieurs clients pour atteindre leurs objectifs.

Les cabinets de recrutement par approche directe sont généralement utilisés pour le recrutement de cadres supérieurs ou dirigeants et d'administrateurs. Il s'agit, généralement, (virgules à enlever) de postes pour lesquels le meilleur candidat est plus difficile à trouver et à convaincre et l'impact potentiel du succès ou de l'échec est plus significatif.

MISSION CIBLEE



Les cabinets de recrutement au succès sont utilisés, le plus souvent,(virgules à enlever) pour des postes de cadre moyen ou pour des postes pour lesquels il existe un plus grand nombre de candidats qualifiés. Ils ciblent un plus grand volume de recrutements et des candidats qui recherchent activement un nouveau poste / nouvel emploi pour des postes pour lesquels un éventuel échec aurait un impact moins important pour l'entreprise.

Les cabinets de recrutement par approche directe ont souvent accès à des dirigeants de plus haut niveau, qui ne recherchent pas forcément une nouvelle opportunité, et traitent une éventuelle candidature de manière confidentielle. Ils peuvent aider ces candidats « cachés » à voir les avantages potentiels d'un nouveau poste.

DU POINT DE VUE DU CANDIDAT



Les cabinets de recrutement au succès ont accès, le plus souvent, (enlever virgules) à des candidats qui recherchent activement un poste de cadre moyen. Ils sont très orientés vers la vente et cherchent à travailler avec le plus grand nombre de clients et de candidats, ce qui peut être un avantage pour les candidats de niveau moyen qui sont disponibles rapidement.

COMMENT CHOISIR UN CABINET DE RECRUTEMENT

3



Le recrutement efficace de cadres supérieurs et dirigeants est essentiel pour le succès de toute entreprise. Par conséquent, le choix du cabinet de recrutement est délicat et doit être effectué en tenant compte de critères qui peuvent ne pas être immédiatement visibles.

Il existe une multitude de cabinets qui se targuent de pouvoir fournir des services de conseil en matière de recrutement de cadres supérieurs et dirigeants. C'est justement le nombre de cabinets non qualifiés qui prétendent pouvoir fournir ce type de prestations qui a mené à la création de directives dans ce domaine. Le client doit pouvoir évaluer la qualité, le professionnalisme, la réputation et les antécédents du cabinet et du consultant qui gère une certaine mission de recrutement au sein de celui-ci.

Vous pouvez commencer par vérifier si le cabinet est membre de l'Association of Executive Search and Leadership Consultants (AES). Tous les cabinets membres de l'AES ont dû se soumettre à une vérification rigoureuse de leur niveau de qualité et accepter le Code de Pratique Professionnelle de l'AES.

Lors de la sélection d'un cabinet de recrutement, le client doit avoir une compréhension claire des services qu'il va recevoir, du mode opératoire et des restrictions qui pourraient s'appliquer à la recherche. Il doit savoir qui gère la mission et connaître le montant exact des honoraires et des frais et les autres exigences. Les éléments suivants doivent être pris en compte dans la sélection du cabinet de recrutement:

1. CONNAISSANCE DU SECTEUR, SPECIALISATION ET COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE

Le recrutement est souvent spécialisé par secteur, fonction et zone géographique. Il existe également des cabinets généralistes de qualité, en particulier sur de plus petits marchés régionaux, où des consultants réputés sont en mesure d'effectuer des recherches dans différents secteurs et pour des fonctions différentes.

Bien que le processus de recherche en tant que tel ne varie pas beaucoup d'un secteur ou d'une fonction à une autre, la valeur qu'un cabinet apporte à son client est représentée, en grande partie, par la connaissance approfondie du secteur et de la fonction concernée. Un client qui opère par exemple dans le secteur des Sciences Biologiques, voudra choisir un partenaire qui connaît ce type d'activité. De même, un client opérant dans le secteur de la Technologie Financière qui souhaite se positionner de manière compétitive sur le marché britannique choisira un cabinet qui possède une expérience à la fois dans ce secteur et sur ce marché. L'expertise fonctionnelle et numérique peut également être importante. Un client qui est à la recherche d'un Responsable Marketing capable d'opérer d'importantes transformations organisationnelles choisira de travailler avec un partenaire qui possède une expérience dans le recrutement de ce type de Responsable et qui a une bonne compréhension de l'environnement numérique dans lequel les Responsables Marketing sont maintenant appelés à opérer.

2. RECHERCHE DES ANTÉCÉDENTS

La qualité est un facteur essentiel dans la sélection d'un cabinet de recrutement. Tout comme le client souhaite que les références des candidats soient

contrôlées, la vérification des références du cabinet constitue également un élément important du processus. La réputation du cabinet, et, plus particulièrement, (enlever virgules) celle du consultant chargé du dossier, peut être évaluée grâce aux commentaires sur les performances obtenues par le passé. Le taux d'achèvement et de fidélisation de la clientèle sont des indicateurs d'un fort engagement vis-à-vis des clients.

3. GARANTIES ET RESPONSABILITÉS

Tout comme pour d'autres types de conseil en management ou de services professionnels, les clients choisissent des cabinets de recrutement pour l'excellent niveau de conseil spécialisé qu'ils sont en mesure de fournir tout au long du processus. Il s'agit d'un service de conseil et les honoraires facturés sont proportionnels à l'expertise, à la recherche et aux réseaux qui permettent d'obtenir le résultat voulu. Bien que ce soit exceptionnel, il se peut que la recherche d'un cadre supérieur à l'extérieur ne débouche pas toujours sur son embauche. Une mission de recrutement peut être interrompue pour des raisons de nature organisationnelle indépendantes de la volonté du consultant.

Les clients doivent, donc, (enlever virgules) avoir une compréhension claire de la politique du cabinet qui est applicable dans des situations inhabituelles. Dans quelles conditions et dans quels délais un cabinet va-t-il remplacer un candidat qui quitte volontairement ou involontairement son poste? Si un candidat est embauché, maintenant ou par la suite, à un poste différent de celui qui a fait l'objet de la recherche, quelles sont les obligations du client vis-à-vis du cabinet? Dans quels cas le cabinet peut-il être amené à abandonner une mission ou estimer que les caractéristiques du poste ont été suffisamment modifiées pour justifier le lancement d'une nouvelle mission? Ce sont des situations importantes, à propos desquelles le client doit être informé et auxquelles un cabinet de recrutement réputé doit savoir répondre.

4. POLITIQUE D'INTERDICTION ET DIVULGATION

Lors de la sélection d'un cabinet de recrutement, le client doit prendre connaissance de la politique du cabinet en matière « d'interdiction d'accès » [off-limits]. Il s'agit de la période écoulée avant que le cabinet ne puisse recruter un membre du personnel de l'entreprise du client auprès de laquelle le cabinet a précédemment placé un candidat.

Le client doit demander un engagement écrit concernant les conditions d'interdiction, à la fois pour le cabinet et pour l'entreprise. Conformément à nos principes, cette question doit être abordée comme une question de nature commerciale par les deux parties, en fixant une période et un champ d'application qui ne soient pas susceptibles de donner lieu à des malentendus en cas de changement des structures de l'entreprise ou des exigences du client. Ces accords doivent être formulés par écrit et signés.

Nous recommandons également une définition complète de toutes les restrictions susceptibles d'affecter la recherche (telles que des entreprises ou des personnes faisant l'objet d'une interdiction d'accès). Encore une fois, ces limites doivent être formulées par écrit et le client doit être sûr qu'il existe un nombre suffisant de candidats accessibles pour permettre au cabinet de mener une recherche efficace.

LE PROCESSUS DE RECHERCHE DES CADRES SUPÉRIEURS ET DIRIGEANTS

1 BESOINS DU CLIENT	2 CULTURE DU CLIENT ET PROFIL DU CANDIDAT	3 RECHERCHE	4 EVALUATION DU CANDIDAT
<p>Vérification détaillée de la lettre de mission et de l'objet des services, des délais, des honoraires, des frais, de la politique d'annulation ainsi que des éventuelles restrictions et interdictions d'accès. Définition d'une stratégie de recherche, y compris les entreprises cibles, les stratégies des candidats et les objectifs en termes de diversité. Définir l'approche de communication du client et du candidat Comprendre les priorités et les exigences du client.</p>	<p>Avoir une compréhension approfondie de l'entreprise du client, de sa culture, de ses stratégies à long terme, et de ses objectifs à court terme. Examiner les principaux concurrents et comprendre les structures et l'organisation du client. Développer le profil du candidat en tenant compte des responsabilités et des points sensibles de nature culturelle. Elaborer d'un commun accord la stratégie de recrutement</p>	<p>Après confirmation de la documentation, recherche approfondie et autonome d'un candidat par le conseil-consultant ou l'équipe de recrutement du cabinet. Transmission de rapports verbaux et écrits sur l'avancement de la recherche, notamment sur l'objet de celle-ci et le feedback du marché. Une recherche approfondie inclut une analyse cartographique du marché ciblée sur les concurrents, une recherche numérique, et des appels de sourcing.</p>	<p>Il s'agit d'un processus ouvert, itératif, consistant à tester plusieurs candidats par rapport à des critères préalablement fixés ; à mener des entretiens préalables pour une évaluation de haut niveau, suivis d'une évaluation plus approfondie de la short-list de candidats potentiels ; à rédiger des rapports et des évaluations écrits avant les entretiens avec le client. Des entretiens individuels approfondis sont menés par le consultant chargé du recrutement, ainsi qu'une vérification des références, une évaluation psychométrique, (enlever virgule)-s'il y a lieu, et un examen des points forts et des points faibles par rapport au poste à pourvoir.</p>



**7
ACCUEIL**
Assister le client et le candidat recruté, après l'entrée en service de ce dernier, en vue de son intégration dans le nouveau poste et dans l'environnement de travail du client.

**6
NEGOCIATION EN VUE DE LA CONCLUSION**
Participation active aux négociations finales entre les parties, afin d'assurer au client la meilleure opportunité de recruter le candidat.

**5
VERIFICATION DES ANTECEDENTS ET DES REFERENCES**
Avant le recrutement définitif, contrôler complètement des références pour le compte du client. Définir avec le client l'approche à adopter pour une vérification approfondie des principaux candidats, afin d'éviter les « surprises ».

4



POURQUOI TRAVAILLER AVEC UN CABINET DE RECRUTEMENT MEMBRE DE L'AESC?

MINIMISER LES RISQUES ET MAXIMISER LES OPPORTUNITÉS

Depuis 1959, l'Association of Executive Search and Leadership Consultants (AESC) est la référence de qualité en matière de recrutement de cadres supérieurs et de conseil dans ce domaine.

Les membres de l'AESC, qui comprennent de grands cabinets et réseaux de recrutement de cadres supérieurs et dirigeants, et de conseil, mais aussi des cabinets de dimensions régionales et locales, représentent plus de 9000 professionnels de confiance dans plus de 70 pays. Nos membres exploitent leurs réseaux et leur expertise pour placer, trouver et développer plus de 80.000 cadres supérieurs et dirigeants, ou membres de conseils d'administration par an, pour le compte d'entreprises de toute nature et de toute taille, dans le monde entier.

L'AESC encourage une réflexion variée et innovante en matière de leadership international. Des cabinets de recrutement et de conseil en matière de personnel de haut niveau de classe mondiale adhèrent à l'AESC pour montrer leur engagement vis-à-vis de l'excellence représentée par l'AESC et façonner le futur de notre profession. Les dirigeants d'entreprise du monde entier choisissent des membres de l'AESC comme conseils de confiance, afin d'atténuer les risques et d'assurer leur compétitivité.

LA CRÈME DE LA PROFESSION

Les Membres de l'AESC sont les cabinets les plus réputés dans le monde. Leur sélection, menée par un conseil régional des membres de l'Association, est rigoureuse et se fonde sur une *due diligence* (italique) approfondie, incluant une visite sur place, une évaluation complète des procédures du cabinet, une vérification de leurs références en termes de clients et d'éventuelles actions en justice dont le cabinet ferait l'objet pour des questions de déontologie. Une fois sélectionnés, les cabinets doivent s'engager à respecter le Code de Déontologie Professionnelle de l'AESC.

CODE DE DEONTOLOGIE PROFESSIONNELLE DE L'AESC

Les Membres de l'AESC s'engagent à appliquer les meilleures méthodes professionnelles, à agir dans l'intérêt de leurs clients, des candidats, de la communauté dans son ensemble et de notre profession. Afin d'assurer le respect, par ses membres, des normes professionnelles les plus élevées, l'AESC a rédigé un Code de Déontologie Professionnelle.



INTEGRITÉ

Les Membres de l'AESC agissent et exercent leur profession dans le respect de l'intégrité la plus absolue en faisant preuve d'ouverture, (enlever virgule) et d'honnêteté et en se montrant dignes de confiance.



EXCELLENCE

Les Membres de l'AESC se concentrent sur les besoins spécifiques de leurs clients, en leur fournissant un service de première qualité par l'application de méthodes rigoureuses basées sur les résultats.



CONFIDENTIALITÉ

Les Membres de l'AESC respectent toujours la confidentialité des données qui leur sont confiées par les clients et les candidats.

Les membres de l'AESC sont les leaders reconnus dans le domaine du recrutement par approche directe des cadres supérieurs et dirigeants de haut niveau et du conseil en leadership, dans le monde entier.

VOILA COMMENT:

- L'AESC est une association exclusive de membres sélectionnés selon des critères de qualité rigoureux.
- Les Membres de l'AESC doivent renouveler chaque année leur engagement concernant le respect du sévère Code de Déontologie Professionnelle de l'Association.
- Les Membres de l'AESC partagent un profond engagement vis-à-vis de leur profession, tout en anticipant les futures tendances dans la recherche de cadres supérieurs talentueux, dans le monde entier, pour le compte de leurs clients.
- Les Membres de l'AESC fournissent des solutions spécialement conçues pour des entreprises très performantes, opérant dans un environnement en pleine évolution, où les enjeux sont élevés.
- Les Membres de l'AESC aident leurs clients à atténuer les risques, (enlever virgule) par l'établissement d'une relation de confiance, (ajouter virgule) et grâce à leur crédibilité et à la sécurité qu'ils leur apportent.



OBJECTIVITÉ

Les Membres de l'AESC se comportent en conseils de confiance, en faisant preuve d'indépendance et d'objectivité



DIVERSITÉ & INCLUSION

Les Membres de l'AESC apprécient la diversité dans le leadership. Ils identifient les meilleurs talents en menant leurs recherches et leurs évaluations sans aucun préjugé.



ÉVITER LES CONFLITS D'INTERETS

Les Membres de l'AESC évitent les conflits d'intérêts avec les clients et les candidats. Face à un conflit potentiel, ils le déclarent et cherchent à le résoudre. (point à ajouter)

CONFiance et SECURite

Les cabinets Membres de l'AESC apportent à leurs clients leur crédibilité, grâce entre autres, au respect de la réglementation applicable dans le cadre de leurs recherches. L'environnement de la gouvernance d'entreprise évolue rapidement à l'échelle mondiale. Face à une supervision et à une exigence de transparence croissantes, les processus d'embauche et de promotion doivent pouvoir résister à un examen approfondi, notamment en ce qui concerne les postes hiérarchiques les plus élevés. Les conseils d'administration apprécient de plus en plus la collaboration de cabinets externes dans la recherche de personnel de talent de diverses origines, capables d'assurer une recherche approfondie sur le marché, au-delà des relations personnelles ou des réseaux privés.

Lorsqu'il s'agit de recruter des cadres supérieurs et dirigeants, les candidats se comportent de manière très différente selon s'ils sont face à un cabinet indépendant ou directement confrontés à un employeur potentiel. Les cadres supérieurs apprécient la confidentialité dont ils sont sûrs de pouvoir bénéficier de la part d'un cabinet indépendant expérimenté. Ils sont plus enclins à prendre en considération de nouvelles opportunités si elles leur sont présentées par une personne de confiance. Les consultants des cabinets de recrutement membres de l'AESC offrent aux candidats une expérience extrêmement professionnelle, positive, caractérisée par le respect mutuel. Ce type d'expérience peut améliorer la perception que le candidat a du client et accroître la probabilité que le candidat accepte l'offre d'un client présenté par un membre de l'AESC. Quel que soit le service, l'intégrité est l'élément le plus important du Code de l'AESC. L'intégrité et la qualité sont des priorités absolues pour nos membres. Le client peut être sûr que son cabinet de conseil accomplira sa mission avec le plus grand professionnalisme.

ACCES

Les Membres de l'AESC offrent aux entreprises un avantage concurrentiel, à savoir la capacité de trouver, attirer et développer les meilleurs talents disponibles, (enlever virgule) dans le monde et d'en assurer l'intégration dans la nouvelle entreprise.

Les Membres de l'AESC fournissent à leurs clients un très vaste accès au marché de l'emploi passif, à savoir des personnes qui ne sont pas à la recherche active d'un emploi, mais qui pourraient être intéressées à cueillir une nouvelle opportunité, si elle se présentait. L'accès à ce marché est particulièrement difficile, et c'est justement dans ce domaine que les cabinets membres de l'AESC excellent, grâce à leur réseau de relations de longue date et à une connaissance approfondie des différents secteurs dans lesquels ils sont spécialisés.

LEADERSHIP ECLAIRE & DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

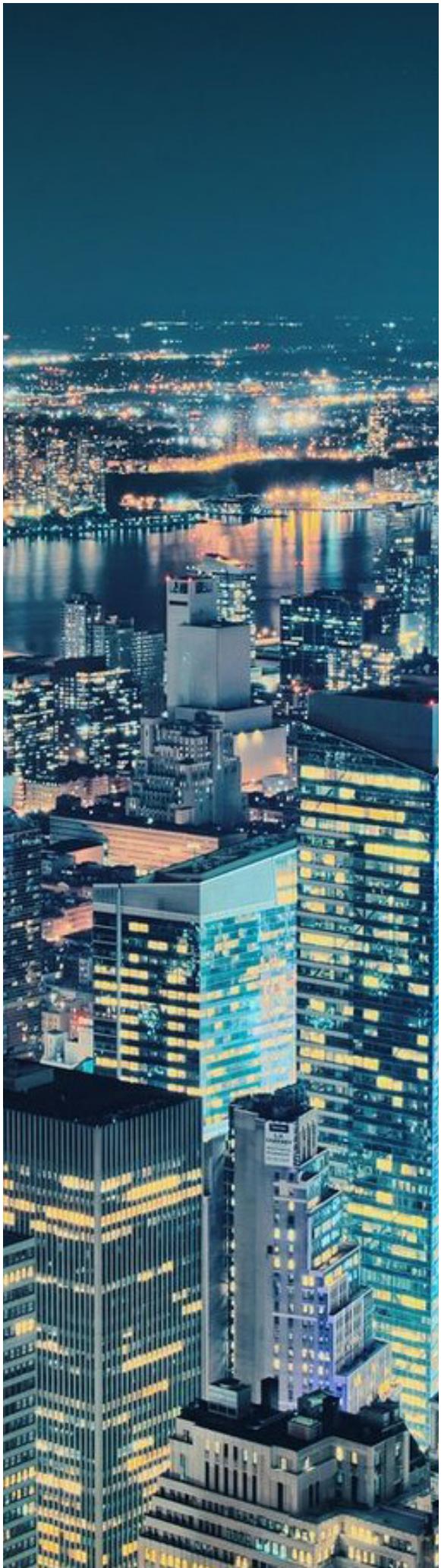
Les Membres de l'AESC sont toujours à l'avant-garde de la profession, dans l'intérêt de leurs clients. Les Membres de l'AESC bénéficient d'un accès exclusif aux recherches et aux études relatives à des problèmes d'actualité en matière de recrutement de talents et de leadership efficace, tels que la diversité, la protection des données et l'évolution de la législation.

L'AESC organise des formations pour ses membres et leur personnel, afin d'assurer la mise à jour de leurs connaissances. Ces formations débouchent, entre autres, sur l'obtention d'un Certificat Avancé de Recrutement de Cadres supérieurs et dirigeants et de Conseil en Leadership pour les consultants les plus expérimentés, qui a été conçu en collaboration avec l'Ecole de relations industrielles et sociales [*School of Industrial and Labor Relations*] de l'Université de Cornell. Grâce à ces programmes, les membres de l'AESC peuvent apporter à leurs clients des connaissances avancées et les meilleures pratiques du secteur, dans le cadre de leurs missions de recrutement.

ALORS, POURQUOI CHOISIR UN MEMBRE DE L'AESC?

Les Clients peuvent compter sur la collaboration d'un cabinet de recrutement et de conseil en leadership, qui applique des critères rigoureux, possède une connaissance approfondie des marchés et des secteurs concernés, est soumis à un sévère Code de Déontologie Professionnelle et déploie des ressources inégalées dans le cadre de chaque mission. Les Membres de l'AESC sont des consultants de confiance, qui ne cessent de s'améliorer et d'innover pour apporter à leurs clients les meilleures ressources.

En sélectionnant un membre de l'AESC, les clients peuvent être sûrs de leur choix et peuvent bénéficier des avantages que seul un consultant de confiance peut offrir. Les meilleures entreprises travaillent avec les meilleurs cabinets, à savoir des membres de l'AESC.



5

LES DROITS DES CLIENTS DES CABINETS AESC

QUE DOIVENT ATTENDRE LES CLIENTS DES CABINETS DE RECRUTEMENT DE CADRES?

L'arrivée d'un nouveau cadre supérieur peut avoir un impact significatif du point de vue de la perception du marché, de la confiance des consommateurs et de la motivation du personnel. Le choix d'un cabinet de recrutement compétent est une décision essentielle, qui peut avoir un impact à long terme. Quels sont vos droits et vos obligations en tant que client? Voici ce que vous êtes en droit d'attendre d'un cabinet membre de l'AESC.



LE CABINET FOURNIT AU CLIENT UNE ANALYSE PRECISE ET OBJECTIVE DES MOYENS QU'IL PEUT METTRE EN ŒUVRE POUR ACCOMPLIR LA MISSION DE RECRUTEMENT PREVUE.

L'analyse concerne les ressources internes au cabinet, la connaissance de la fonction à pourvoir, le marché et le secteur concernés par la recherche et une bonne compréhension de l'environnement culturel ou réglementaire du client.



LE CABINET COLLABORE DE MANIÈRE TRANSPARENTE AVEC L'EQUIPE DU CLIENT.

Le client doit rencontrer le consultant et/ou l'équipe qui géreront son dossier et demander au consultant en question de communiquer les ressources disponibles pour mener à bien la mission ainsi que les stratégies de recrutement mises en œuvre.



LE CABINET DE RECRUTEMENT ACQUiert UNE CONNAISSANCE APPROFONDIE DE L'ENTREPRISE ET DE SES OBJECTIFS.

Afin d'assurer le succès de sa mission de recrutement, le consultant doit posséder une profonde connaissance et compréhension des besoins spécifiques du client en termes d'acquisition de talents, de culture d'entreprise, de stratégie et de réglementation applicable.



LE CABINET ETABLIT AVEC LE CLIENT UNE RELATION DE CONSEIL DE HAUT NIVEAU.

Le cabinet de recrutement fait équipe avec le client pour l'aider à définir la mission, identifier les candidats, les évaluer à l'aide de méthodes sophistiquées, sélectionner et intégrer les candidats les plus adaptés, par des processus de recrutement exhaustifs et de qualité.



LE CABINET DE RECRUTEMENT PROTEGE LA CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES DU CLIENT.

Dans le cadre du processus de recrutement, le client est amené à révéler, des informations hautement confidentielles. Conformément à l'éthique professionnelle à laquelle il est soumis, le cabinet de recrutement traite de manière strictement confidentielle toutes les informations reçues, tout en communiquant au candidat uniquement les informations strictement nécessaires, comme indiqué dans le manuel *AESC Best Practices on Data Protection*.



LES MEILLEURS CABINETS DE RECRUTEMENT FOURNISSENT RÉGULIÈREMENT AU CLIENT DES ÉTATS D'AVANCEMENT DÉTAILLÉS CONCERNANT LA RECHERCHE.

En fonction du poste à pourvoir, de la disponibilité de candidats adaptés et d'une série d'autres facteurs, le processus de recherche peut durer quelques semaines ou plusieurs mois. Le cabinet maintient une communication efficace et permanente sur tous les aspects de la recherche, et notamment la réponse du marché, la liste des candidats et les éventuels problèmes susceptible d'entraver la recherche.



LE CABINET PRESENTE DES CANDIDATS QUALIFIES POUR LE POSTE ET CONFORMES A LA CULTURE DE L'ENTREPRISE CLIENTE

Les conseils du cabinet présentent à l'entreprise - en exclusivité et jamais à plusieurs clients en même temps - une liste de candidats qualifiés et assistent le client dans le cadre de l'évaluation interne des candidats, notamment en ce qui concerne les techniques d'entretien aptes à éviter toute discrimination involontaire basée sur le genre.



LE CABINET DE RECRUTEMENT PARTICIPE A CHAQUE ETAPE DU PROCESSUS ET AIDE LE CLIENT A NEGOCIER AVEC LE CANDIDAT CHOISI

Une fois sélectionné le candidat définitif, le cabinet assume également le rôle de négociateur et d'intermédiaire entre le client et le candidat, afin d'accroître le plus possible la probabilité d'acceptation du poste par le candidat.



LE CABINET DE RECRUTEMENT INFORME CLAIREMENT LE CLIENT DE SA POLITIQUE DE REMplacement ET DES AUTRES SITUATIONS PARTICULIERES QUI PEUVENT SE PRESENTER AVANT ET APRES LA PHASE DE RECHERCHE.

Le consultant fournit une description écrite de la politique du cabinet concernant les différents cas possibles, notamment si le cabinet n'est pas en mesure de mener à bien sa mission après son début, (à supprimer) en ce qui concerne les conditions de retrait du cabinet de la mission ou si le client embauche le candidat présenté par le cabinet pour pourvoir un autre poste que celui faisant l'objet de la mission.



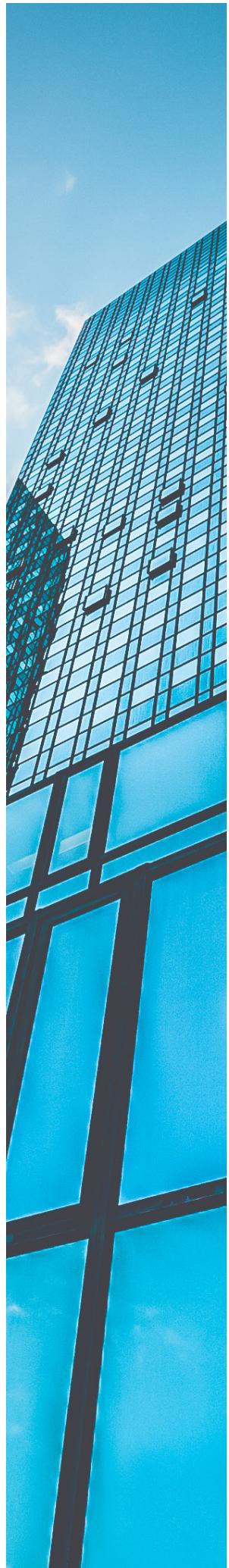
LE CABINET DE RECRUTEMENT S'ENGAGE A ASSURER LE SUIVI.

En sa qualité de conseil de confiance, la mission du cabinet de recrutement ne se termine pas lorsque le candidat accepte la proposition du client. Le cabinet assiste le client dans le cadre de l'orientation et de l'intégration du nouveau cadre, reste en contact avec ce dernier pendant un certain temps; (enlever virgule) pour lui fournir de l'assistance, et fixe avec le client la date de fin effective de la mission.



CONCLUSION

La concurrence pour le recrutement de cadres supérieurs de haut niveau est acharnée et l'enjeu n'a jamais été aussi élevé. La confiance et l'intégrité sont à la base de toute relation et de tout recrutement efficace. Les clients ont raison de s'adresser à des cabinets de tout premier plan, qui visent l'excellence dans la recherche et le recrutement de personnel de haut niveau et dans le conseil en leadership, à savoir des membres de l'AESC.



RECRUTEMENT DE CADRES DIRIGEANTS ET PROTECTION DES DONNEES: QUATRE QUESTIONS QUE LES CLIENTS DEVRAIENT POSER À LEURS CONSEILS

A l'âge de la communication numérique, la transparence est primordiale pour toute entreprise. Les moyens de connexion sont de plus en plus nombreux et les informations ainsi que les données sont facilement accessibles. Le secret n'est plus à l'ordre du jour, mais la confiance est essentielle. L'exigence de confiance est d'autant plus forte vis-à-vis des sociétés de services qui sont appelées à traiter les informations les plus sensibles de leurs clients, notamment en ce qui concerne les cabinets de recrutement de cadres supérieurs et de conseil en leadership. Les entreprises ont recours à ce type de cabinets en raison de leur expertise spécifique, qui vise à apporter aux clients des solutions stratégiques au plus haut niveau de leur organisation, afin d'atténuer les risques et d'accroître leur compétitivité. Les cabinets de recherche de cadres supérieurs et de conseil en leadership ont souvent accès à des données personnelles hautement sensibles et à des données couvertes par des droits de propriété intellectuelle. Le cabinet de conseil doit faire équipe avec les PDG et les administrateurs afin de rechercher des solutions pour répondre aux principaux défis de l'entreprise, de la planification de la succession d'un PDG à l'adéquation des compétences internes par rapport au marché. Le cabinet doit aussi convaincre des cadres supérieurs performants, qui sont parfaitement satisfaits de leur poste actuel, de prendre en considération de nouvelles opportunités de carrière. Une confiance absolue est donc (virgules à supprimer) tout à fait essentielle face à un enjeu aussi important.

Les meilleurs cabinets comprennent que toute relation avec les clients et les candidats est fondée, avant tout, sur la confiance et feront tout ce qui est en leur pouvoir pour assurer le respect et la protection des informations qui leur sont confiées par et concernant les clients et les candidats.

La protection des données est absolument prioritaire pour les clients, les candidats et les cabinets de recrutement. Les cabinets de recrutement sont tenus de protéger leurs bases de données, d'éviter les cyberattaques et de conserver l'intégrité des données reçues ou collectées de la part/aujourd'hui des candidats/clients. Dans l'UE, le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) a sensibilisé encore davantage les différents acteurs à l'importance de la protection et de la sécurité des données. Les sanctions prévues en cas de violation du règlement—pouvant aller jusqu'à 4% du chiffre d'affaires mondial d'une entreprise—ont accru de manière significative l'enjeu financier de la protection des données.

Les clients et les candidats doivent connaître les mesures adoptées par un cabinet de recrutement pour protéger leurs données. Les clients doivent poser aux conseils en recrutement les questions suivantes:



1

COMMENT ASSURER LA CONFIDENTIALITE DES INFORMATIONS ET DES DONNEES DES CANDIDATS?

Vous devez vérifier la fiabilité du cabinet en termes de protection de la confidentialité du client et les mesures pratiques adoptées à cet effet. Le partage des informations entre les clients et les candidats est une étape essentielle du processus de recherche et de conseil. Les cabinets de recrutement réputés conservent uniquement les données strictement indispensables au traitement d'un dossier.



2 QUELLE EST VOTRE POLITIQUE DE PROTECTION DES DONNEES ET, SI VOUS OPEREZ DANS L'UE, ETES VOUS EN CONFORMITE AVEC LE RGPD?

Vous devez connaître les mesures adoptées par le cabinet pour protéger vos données, à savoir leur lieu de stockage géographique et à l'intérieur du cabinet, les personnes qui y auront accès et leurs modalités de transfert. Ces informations doivent figurer dans la politique du cabinet sur la protection des données, mais vous pouvez aussi poser d'autres questions. Si le cabinet opère dans l'UE, demandez s'il est en conformité avec le RGPD.



3 POSSEDEZ-VOUS DES CERTIFICATIONS OU ETES-VOUS SOUMIS A UN CODE DE DEONTOLOGIE PROFESSIONNELLE QUI PREVOIT UNE OBLIGATION DE PROTECTION DES DONNEES PERSONNELLES?

Vérifiez si le cabinet possède le label de qualité AESC. Si le cabinet est membre de l'AESC, il est soumis à des normes de qualité très strictes. Le Manuel *AESC's Best Practices for Data Protection*[Meilleures pratiques de l'AESC en matière de protection des données] assure la bonne préparation des cabinets membres au respect de la protection et de la sécurité des données.



4 COMMENT TRAITEZ-VOUS LES QUESTIONS SENSIBLES EN MATIERE DE PAIE ET COMMENT ASSUREZ-VOUS LA CONFORMITE A LA LEGISLATION EN MATIERE D'EGALITE DES REMUNERATIONS?

Dans certains pays, il est illégal de demander à un candidat de vous communiquer son salaire actuel ou son historique en matière de salaires et d'enregistrer ce type de données. Assurez-vous que le cabinet de recrutement connaît votre politique en matière d'égalité des rémunérations et demandez à votre conseil de quelle manière le cabinet se conforme à l'évolution de la législation applicable en la matière.

Dans le cadre de la collaboration avec un cabinet de recrutement, que ce soit en tant que client ou en tant que candidat, la confiance est essentielle. Vous devez vous renseigner sur la réputation du cabinet, son engagement en matière de qualité et sur les mesures de protection de vos données adoptées par le cabinet. Le choix d'un cabinet membre de l'AESC est un bon point de départ.



QUE POUVEZ-VOUS FAIRE, EN TANT QUE CLIENTS, POUR ASSURER LE SUCCES DU RECRUTEMENT?



CHOISIR UN CABINET DE RECRUTEMENT DE CADRES:

1. Vérifiez en priorité l'intégrité, les antécédents et les références, l'ouverture à la discussion et la connaissance de votre projet.
2. Demandez si le cabinet est membre de l'AESC, l'association mondiale de référence pour les entreprises du secteur.
3. Demandez qui va gérer votre dossier et assurez-vous de sa fiabilité.
4. Signez un accord d'exclusivité avec le cabinet et considérez le cabinet comme un véritable partenaire.
5. Ne faites pas votre choix en vous fondant uniquement sur un critère de prix : le cabinet le moins cher n'est pas forcément le plus performant. Pensez plutôt (enlever virgules) à l'importance d'un bon choix dans les meilleurs délais.



TRANSMETTRE VOS INSTRUCTIONS AU CABINET DE RECRUTEMENT:

1. Présent Présentez l'équipe chargée du recrutement aux principaux décideurs et, le cas échéant, aux membres du Conseil d'administration.
2. Inform: Informez l'équipe chargée du recrutement sera d'autant plus efficace et motivée qu'elle disposera de toutes les informations nécessaires. Ne retenez pas les informations.
3. Expliquez clairement au cabinet de recrutement quelles sont les informations confidentielles à protéger.
4. Fixez d'un commun accord un délai maximum pour le recrutement et les modalités de communication de l'état d'avancement de la recherche : confirmez tout cela par écrit.
5. Toutes les parties concernées doivent approuver la stratégie de recherche et la description de poste élaborées par le cabinet. Il s'agit de documents indispensables, qui doivent être exhaustifs et précis.
6. Adressez les éventuels candidats internes au cabinet. Assurez-vous qu'ils sont associés au processus.
7. Un commun accord avec le cabinet, désignez les personnes responsables de la vérification détaillée des antécédents, des qualifications et de l'historique d'emploi des candidats retenus. Vous pourrez affecter à cette tâche des personnes externes.



PENDANT LE PROCESSUS DE RECHERCHE:

1. Evaluatez les candidats par rapport aux caractéristiques préalablement définies : c'est l'une des étapes clés de la recherche. Soyez prêts à les préciser ultérieurement si le cabinet vous le demande.
2. Signalez vite votre niveau d'intérêt pour les candidats présentés par le cabinet. Un processus de recrutement inefficace ou qui s'éternise aura un mauvais impact sur votre entreprise. Fixez rapidement les rendez-vous
3. Favorisez un dialogue direct concernant les candidats entre le cabinet de recrutement et le responsable du recrutement/les décideurs, et approfondissez l'esprit de collaboration.
4. Les rapports d'évaluation rédigés par le cabinet doivent décrire les points forts et les points faibles du candidat. Vous payez un service de conseil : exigez-le.
5. Communiquez clairement les principaux défis liés au poste et assurez-vous que l'équipe chargée du recrutement les a bien compris. Les entretiens doivent servir à présenter le client et les enjeux du recrutement.
6. N'oubliez pas que les cadres faisant partie de la *short-list* sont des candidats et non pas des demandeurs d'emploi. Traitez-les avec courtoisie et respectez leur emploi du temps. Il se peut qu'ils nourrissent des réserves concernant le poste et votre entreprise. C'est là que vous devez savoir « vendre » au candidat votre entreprise et l'importance du poste.
7. Pondérez l'offre et la demande. Les entretiens avec les candidats doivent être des échanges. N'oubliez pas que les deux parties doivent être satisfaites pour que cela fonctionne. Le candidat qui découvre que certaines informations essentielles ne lui ont pas été communiquées pendant l'entretien ne sera pas satisfait.
8. Communiquez rapidement votre réponse complète et argumentée au cabinet, de manière à ce qu'il sache comme procéder.
9. Le processus de recrutement doit être géré comme un projet, avec un début, un milieu et une fin, et avec une équipe d'acteurs essentiels.
10. Désignez avec le cabinet de recrutement la personne chargée de vérifier les références en termes de performances et les performances qui doivent être vérifiées. Le recrutement de cadres supérieurs doit toujours comporter des références sélectionnées.



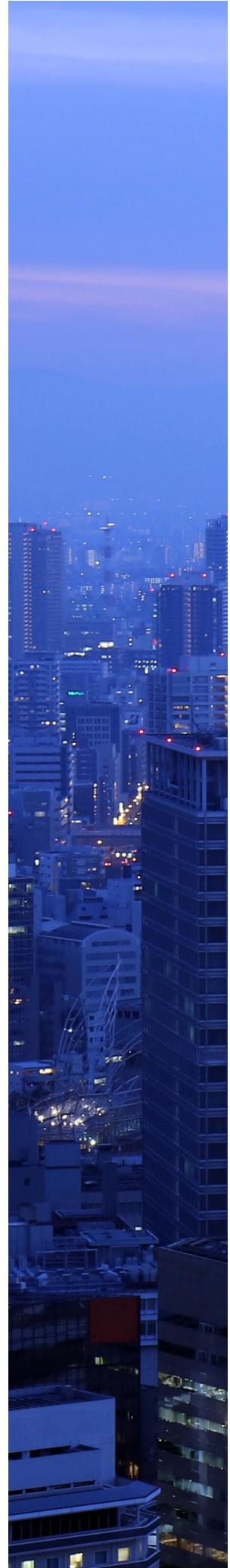
PHASES FINALES:

1. Utilisez le conseil en recrutement pour tester des idées, fixer des limites, souligner certains messages et comme "intermédiaire impartial" dans la négociation des conditions contractuelles définitives avec le candidat retenu.
2. Gare à la procrastination : il faut être rapide pour ne pas « laisser échapper » le candidat adéquat. Ne vous perdez pas dans des formalités bureaucratiques qui risquent de faire échouer l'embauche.
3. Demandez au cabinet de recrutement de vérifier votre lettre de proposition et parlez-en avec le candidat avant de lui faire signer la version définitive. Le dernier obstacle est tout aussi important que le premier.



SUIVI:

1. Une fois que l'offre a été acceptée, collaborez étroitement avec le cabinet pour assurer la transition du candidat vers le nouveau poste. D'après notre expérience, les candidats souhaitent davantage d'assistance pendant la phase d'intégration que ce que les clients pourraient imaginer : le cabinet de recrutement peut vous apporter une assistance précieuse dans ce processus de transition.
2. Définissez d'un commun accord un calendrier de suivi et de feedback.
3. N'oubliez pas que le cabinet de conseil est concerné par l'intégration et la réussite du candidat. Il doit être utilisé en tant que source utile de conseil et d'orientation pour les deux parties, pendant les premiers mois de transition.





Notre but : renforcer le leadership dans le monde

Depuis 1959, l'AESC est la référence en matière de recrutement de cadres supérieurs ou dirigeants et de conseil en leadership. L'AESC est représentée par plus de 16000 professionnels de confiance, dans plus de 70 pays – incluant de grands cabinets et réseaux de recrutement de cadres supérieurs et de conseil internationaux, mais aussi des cabinets de dimensions régionales et locales.

Les Membres de l'AESC sont des leaders reconnus dans le domaine de la recherche et du recrutement de cadres supérieurs et du conseil en leadership. Ils exploitent leurs réseaux et leur expertise pour trouver, recruter et développer plus de 100 000 cadres supérieurs ou dirigeants et membres de conseils d'administration par an, pour le compte d'entreprises de toute nature et de toute taille, dans le monde entier.

L'AESC accroît la visibilité de cette profession et apporte son assistance à ses membres grâce à ses normes de qualité et à ses bonnes pratiques, à son lobbying, à ses informations et à ses formations. Pour en savoir plus sur l'AESC, visitez le site www.aesc.org.

www.aesc.org