Rencontre avec Alexis YAGHI, Country Manager, Vialegis Luxembourg

« On ne veut plus exercer le même métier pendant 40 ans »

Présentez-nous en quelques mots votre groupe

Vialegis, une des 14 entités du groupe House Of HR, est un cabinet de recrutement spécialisé en profils juridiques. Il est créé pour et par des juristes et couvre les besoins en recrutement des entreprises en matière juridique, fiscale et compliance. En tant qu'acteur spécialisé, chaque collaborateur a une expérience juridique spécifique. Depuis 2003, Vialegis joue un rôle de pionnier et occupe la position de leader du marché (en Belgique) du Legal Interim Management ainsi que du recrutement et de la sélection de juristes et fiscalistes pour des fonctions permanentes. Depuis 2017, Vialegis fait partie de House of HR, un groupe international d'entreprises spécialisées en RH. Aujourd'hui, Vialegis est dans une phase de déploiement. Elle possède déjà des bureaux à Bruxelles, au Luxembourg, à Madrid, Barcelone, mais aussi en Allemagne, où elle a récemment racheté Schollmeyer & Steidl. Alexis Yaghi est Country Manager chez Vialegis et nous apporte son point de vue sur les Ressources Humaines au Luxembourg.

Quelles sont les principales difficultés auxquelles est confrontée la fonction RH actuellement ?

Le plus gros défi en tant que conseiller en recrutement externe est, le décalage qui se créé entre les attentes des candidats et le package de compensation offert par les employeurs. A l'époque, beaucoup d'employeurs faisaient la différence en proposant une rémunération et des avantages plus compétitifs que la concurrence. Aujourd'hui, cela ne suffit plus. Les candidats valorisent davantage la possibilité d'autonomie dans l'organisation de leurs heures de travail. Par exemple, un couple qui a des enfants appréciera d'avoir des horaires mobiles permettant à l'un des conjoints d'assurer l'horaire du matin, et l'autre celui du soir.

On remarque que bien que les responsables des ressources humaines en aient conscience, ils sont souvent pris en étau entre la politique d'embauche de l'entreprise et les attentes des candidats. Un autre point crucial, est l'attente au niveau du développement de carrière. Si à l'époque on commençait en tant que juriste et terminait sa carrière dans le même métier, aujourd'hui les candidats veulent pouvoir toucher à d'autres compétences. On ne veut plus exercer le même métier pendant 40 ans. Le défi pour les entreprises réside dans la capacité à trouver un équilibre qui permette de capitaliser sur l'expertise développée par ses collaborateurs, tout en leur permettant d'élargir leurs compétences.

Comment analyseriez-vous le marché actuel de l'emploi au Luxembourg et quels sont les profils les plus recherchés en ce moment ?

Le marché est résolument dynamique et connait actuellement une tendance positive. On remarque, comme dans nos pays voisins, un décalage entre le nombre de postes vacants et le nombre de candidats. Ce dynamisme peut être illustré par les cabinets d'Avocats qui recrutement intensivement depuis plus d'un an. Etant donné que de nombreux postes sont créés, les attentes se doivent d'évoluer. Les profils admis au Barreau Luxembourgeois se faisant rares, le Luxembourg se tourne vers les villes voisines telles que Bruxelles, Paris ou encore Francfort. C'est un changement important, car dans le contexte post-crise, on avait recentré le recrutement sur le Luxembourg.

Quelle est l'influence des Fintechs sur l'emploi ?

Les Fintechs ont comme dans d'autres secteurs, une grande influence sur l'emploi. Elles développent des procédures automatisées qui facilitent un travail à faible valeur ajoutée. Leur influence à terme est positive, car elle permet aux personnes d'aller plus loin dans leur métier. En diminuant les tâches à faible valeur ajoutée, on permet aux travailleurs de se recentrer. Par exemple, dans le domaine de la conformité et plus précisément des réglementations KYC (Know Your Customer), une partie importante de contrôle pourra être automatisée grâce à l'Intelligence Artificielle (IA).

Un autre exemple, est celui de l'avocat en droit des sociétés ayant à rédiger les statuts lors de la constitution d'une société. Avec l'aide de l'IA, la machine réalise une grande partie du travail, ce qui permet à l'avocat de devoir uniquement le relire pour validation. Une innovation positive tant pour le client que l'avocat, car tout le monde gagne du temps et de l'argent. Cela permet, à terme, la création d'un effet de levier pour le cabinet. Cet exemple est transposable à l'économie en général. Bien évidemment, le côté négatif est que certains métiers sont délocalisés lorsque le travail est faisable à distance. Mais cela a peu d'impact actuellement sur le recrutement spécialisé dans le domaine juridique.

Quel est l'impact de la pression réglementaire sur votre secteur ?

En tant qu'acteur spécialisé, on connait une double pression réglementaire. D'une part, nous avons comme tous les autres acteurs, l'impact du RGPD. Néanmoins, je le vois d'un très bon œil, car au Luxembourg, contrairement aux pays qui nous entourent, la profession n'est pas réglementée. On compte plus de 90 cabinets de recrutement. Ceci implique que les pratiques ne sont pas uniformisées et que l'approche peut être très différente d'un concurrent à l'autre. Le RGPD permet de faire «un petit nettoyage» dans le secteur. Avant, les sociétés n'avaient pas de moyens de pression pour empêcher des acteurs aux pratiques commerciales moins conventionnelles, de les contacter. La nouvelle règlementation en matière de RGPD leur permet via un simple mail, de demander à être effacé de la base de données. Le cabinet de recrutement se doit d'exécuter cette demande, ce qui permet aux concurrents aux approches plus agressives, de revoir leur approche du métier. Du coté des candidats, la contrainte existe aussi. Dès le moment où les informations du CV du candidat sont entrées dans la base de données, elles ne peuvent y rester plus de 36 mois.

Il existe également des contraintes liées au métier de spécialiste. D'une part, au niveau juridique et de conformité, de l'autre, au niveau fiscal. Le tsunami réglementaire comme on l'appelle, tend à se densifier au fil des années, ce qui impose aux entreprises d'agrandir leurs équipes et de faire évoluer leurs compétences, afin de respecter toutes les obligations juridiques et réglementaires. Du coté des fiscalistes, il y a ces dernières années un contexte changeant avec de nouvelles directives et lois telles que la fin du Tax Ruling. Celle-ci était la poule aux œufs d'or des professionnels de la fiscalité Luxembourgeoise. Aujourd'hui, il leur est indispensable de devenir plus créatifs. Pour continuer à attirer les investisseurs en oubliant les pratiques du Tax Ruling, il est nécessaire d'élargir les champs de compétences à des domaines tels que la succession, les placements au sens large, l'optimisation, l'ingénierie patrimoniale. De tous temps, le marché économique Luxembourgeois a été réputé pour sa capacité d'adaptation. Les grandes institutions s'en sont toujours relevées, même si l'on observe une évolution de la clientèle. Les petits et moyens clients font place aux plus grands clients.

Le Brexit peut-il avoir une influence sur l'emploi au Luxembourg ?

Sans réel étonnement, les retombées sont meilleures au Luxembourg qu'à Bruxelles par exemple. Ceci s'explique simplement par le fait qu'il existait déjà de nombreux liens entre la place Luxembourgeoise et Londonienne. Par exemple, les produits d'assurance vie sont distribués en majeure partie au Royaume Uni. En ce qui concerne les fonds d'investissement, le Luxembourg est le n°1 au niveau européen. Souvent d'ailleurs, les stratégies sont pensées depuis Londres par les grands noms, et mises en place au Luxembourg. Il y a donc une proximité déjà existante.

Dans la même lignée, AIG qui a annoncé en premier sa délocalisation lors du Brexit, a choisi le Luxembourg. C'est une influence positive, car le Brexit va nécessiter la mise en place substantielle d'une réelle stratégie commerciale. Il est encore un peu tôt aujourd'hui pour avoir une bonne visibilité, car nous nous trouvons entre deux phases. Plus spécifiquement pour Vialegis, certains de nos clients, les cabinets d'avocats, se trouvent en première ligne. Lorsqu'une société s'expatrie dans un autre pays, ils sont les premiers sollicités pour les informer. Nous ressentons actuellement cette phase de prise d'information qui augmente le nombre de recrutements. La mise en pratique sera prévue courant 2019 et influencera encore le marché du recrutement.

Quelles sont les évolutions actuelles et futures du marché en matière de recrutement financier au Luxembourg ?

Le Barreau de Luxembourg est actuellement en train de modifier les modalités d'admissions, afin de permettre aux avocats étrangers de pouvoir avoir plus facilement accès au Droit luxembourgeois. Jusqu'à présent, les deux principales difficultés étaient la connaissance des langues (le Français, l'Allemand et le Luxembourgeois) et le droit luxembourgeois en tant que tel. Aujourd'hui le Barreau tend à s'ouvrir davantage, à cause du manque de candidats. C'est un très bon exemple de la capacité de réaction et d'adaptation du Luxembourg à l'évolution des besoins liés à l'économie. Ceci devrait nous permettre de trouver plus de talents qui correspondent aux attentes de nos clients dans les mois et années à venir.

Quels sont les critères d'attractivité pour attirer les meilleurs talents des entreprises avec lesquelles vous travaillez au Luxembourg et comment peut-on garder ses employés ?

Tout d'abord, il est faux de croire que la structure est plus forte que les hommes qui la composent. On est loin du temps où tout ce qui est déshumanisé est plus important que le capital humain lui-même. Depuis, le management de l'entreprise a bien compris qu'il était crucial d'attacher de l'importance au capital humain. On ne le voit plus comme un centre de coûts et une «masse salariale». Il est nécessaire de faire preuve de proactivité d'ailleurs. Un bon recrutement ne se fait pas dans la précipitation. Le mieux est d'anticiper, surtout lorsque l'on est dans une logique d'investissement sur le long terme dans le capital humain. On peut considérablement limiter l'impact négatif, en recrutant avant d'en avoir réellement besoin, ce qui permet de former, transmettre les compétences pour que lorsqu'un collaborateur senior quitte l'organisation, l'impact négatif soit limité, tant sur l'équipe que sur la continuité du travail. Ensuite, on sort de plusieurs années où l'on a mis en avant le «work-life balance». Ce concept n'est pas exact et peu réaliste, car impossible en réalité. Ce qui va compter, c'est la recherche de mettre du plaisir, du bien-être dans ce que l'on fait et dans son environnement professionnel, pour que l'on puisse s'y épanouir. C'est cela qui fait une vraie différence. Au Luxembourg, la taille du marché est tellement petite, que le bouche-à-oreille fait le reste. Cela reste un «employer-branding» très efficace.

Concrètement, il convient de profiter de la complémentarité qu'apportent les différents canaux d'identification des candidats. Souvent, les entreprises essayent dans un premier temps de trouver elles-mêmes le candidat idéal via leurs collaborateurs. Si elles ne trouvent personne, elles vont placer leurs propres annonces, et c'est souvent seulement dans un troisième temps qu'elles feront appel aux services de recrutement externe. L'approche n'est pas la bonne, car pour économiser de l'argent, on perd un temps parfois précieux. Particulièrement lorsque l'on est dans une contrainte de temps, il est important de solliciter les 3 canaux en même temps, car ils vont attirer des candidats différents. Une approche des candidats potentiels, qu'ils soient actifs ou passifs dans leur recherche d'emploi, ne peut être obtenue que lorsque tous les canaux sont sollicités.

Comment utilisez-vous les réseaux sociaux ? Pensez-vous qu'ils sont devenus incontournables pour votre métier ?

Les réseaux sociaux sont devenus incontournables comme un moyen, mais pas comme une fin. Un outil comme Linkedin permet de gagner un temps précieux et de toucher un plus grand public. On peut atteindre une grande quantité de profils en seulement quelques clics. Le réseau social est un moyen d'approche, mais ce n'est que le premier pas du processus. Nos clients peuvent également le faire sans notre aide, mais ce n'est pas une finalité en soi. Notre valeur ajoutée se situe au-delà du réseau social. C'est le mélange justement dosé, de notre expertise dans ce secteur et de notre connaissance du secteur de nos clients, qui nous permet d'avoir cette valeur ajoutée.