



CHIFFRES



Source: sondage réalisé auprès d'un panel de 120 PME en août – septembre 2016

## RECHERCHE DE TALENTS À L'ÉTRANGER: OBSTACLES ET SOLUTIONS POUR PME

Trouver les bons collaborateurs à l'étranger est un défi crucial pour les PME. Elles sont en effet nombreuses à établir des succursales dans le monde entier pour développer leur présence internationale. Recettes pour faciliter la recherche de personnel dans les principaux marchés-cibles des PME: l'Allemagne, les États-Unis et la Chine.

La création d'une filiale ou d'une représentation dans le marché cible est un tournant décisif dans tout projet d'internationalisation. En particulier pour beaucoup de petites et moyennes entreprises (PME), comme le montre une récente enquête de Switzerland Global Enterprise (S-GE). En effet, 43 % des 120 entreprises sondées (possédant toutes moins de 250 collaborateurs) emploient du personnel à l'étranger et 27 % prévoient une nouvelle expansion étrangère dans les 18 mois.

### Employez-vous du personnel à l'étranger?

	en %
Non	56
Oui: 1-5 postes à temps plein	21
Oui: 5-10 postes à temps plein	4
Oui: 10-15 postes à temps plein	4
Oui: Plus de 15 postes à temps plein	14

Source: sondage réalisé auprès d'un panel de 120 PME en août – septembre 2016

### Prévoyez-vous d'embaucher du personnel à l'étranger dans les 18 prochains mois?

	en %
Non	73
Oui: 1-5 postes à temps plein	23
Oui: 5-10 postes à temps plein	2
Oui: 10-15 postes à temps plein	1
Oui: Plus de 15 postes à temps plein	1

Source: sondage réalisé auprès d'un panel de 120 PME en août – septembre 2016

## UNE SUCCURSALE ÉTRANGÈRE POUR PLUS DE CROISSANCE

En général, les PME ont recours à un distributeur pour pénétrer un nouveau marché. Mais il peut valoir la peine même pour une PME d'ouvrir sa propre succursale: à partir d'une certaine taille, une structure sur place devient indispensable pour croître sur le marché, en tout cas dans les pays lointains, moins faciles à gérer à partir de la Suisse.

Au vu du marché de la consommation, qui tend à se déplacer vers des marchés éloignés, notamment en Asie, et de la force du franc, qui pousse les exportateurs à se développer hors d'Europe, de plus en plus de PME misent sur une internationalisation plus poussée. Elles seront donc de plus en plus nombreuses à implanter des succursales à l'étranger dans les années à venir, et à embaucher des collaborateurs, afin d'assurer à long terme leur compétitivité et leur croissance.

Les succursales étrangères des PME se focalisent pour la plupart sur la vente, le marketing et le service à la clientèle. Elles visent surtout à intensifier la prospection du marché.

### Dans quels services employez-vous des collaborateurs l'étranger?

(Plusieurs réponses possibles)



Service	en %
Vente / marketing / service clients	41
Production	15
Achats	7
Recherche-développement	5
Autres	3

Source: sondage réalisé auprès d'un panel de 120 PME en août – septembre 2016

Les trois principaux marchés où embauchent nos PME: l'Allemagne, les États-Unis et la Chine.

### Les 10 premiers marchés

Dans quels pays employez-vous du personnel ? (Plusieurs réponses possibles)

Pays	en %
 Allemagne	49
 États-Unis	34
 Chine	30
 France	30
 Italie	19
 Hongkong	15
 Inde	15
 Japon	15
 Pologne	15
 Royaume-Uni	15

Source: sondage réalisé auprès d'un panel de 120 PME en août – septembre 2016

## CONSEILS PRATIQUES POUR LA RECHERCHE DE PERSONNEL

### Trouver des talents: obstacle numéro 1 des PME

Dans une nouvelle succursale à l'étranger, il est essentiel que les collaborateurs bénéficient d'une certaine ancienneté et qu'ils aient les compétences requises pour développer les affaires et représenter la société. Or pour les PME, il est souvent difficile de repérer des talents sur place. En règle générale, l'entreprise devra décider si elle souhaite recruter elle-même ou mandater un prestataire.

### Recrutement de personnel à l'étranger: quelles sont les trois principaux obstacles rencontrés?

(Plusieurs réponses possibles)

	en %
Trouver les bons collaborateurs	73
Difficulté à diriger à distance	47
Obstacles culturels et linguistiques	35
Réglementation stricte du marché du travail	28
Syndicats	28
Communication entre maison-mère et filiales	27
Fidéliser les bons collaborateurs	17
Lacunes en termes de formation	6

Source: sondage réalisé auprès d'un panel de 120 PME en août – septembre 2016

## i INTERIM MANAGEMENT

Le management par intérim est une option intéressante pour les PME qui font leurs premiers pas à l'étranger avec leurs propres collaborateurs. En effet, une PME nouvellement arrivée et peu connue sur le marché possède rarement la réputation et l'attractivité nécessaires pour attirer un gérant local expérimenté. Après une phase initiale en interim management, relativement coûteuse pour développer et ancrer rapidement l'entreprise sur le marché cible, on peut envisager une embauche ferme, afin d'aller de l'avant sur une base professionnelle sûre. Un investissement initial conséquent dans la direction de projets portera rapidement ses fruits.

«L'interim management convient particulièrement bien à la mise en place d'une succursale; c'est valable pour la construction d'une usine comme pour l'organisation de la production, du marketing et de la distribution. Cela évitera à l'entreprise de commettre des erreurs de jeunesse qui peuvent se révéler très coûteuses.»

Martin Schneider, CEO et propriétaire de BRAINFORCE AG

Autre grande difficulté citée par les entreprises: le pilotage à distance de la succursale. Pour faciliter la collaboration par-delà les frontières, beaucoup entendent recourir aux plateformes collaboratives numériques, qui devraient tôt ou tard remplacer le courrier électronique. La collaboration sur des projets communs et l'échange automatique de données recèlent un potentiel d'efficacité considérable et peuvent donner naissance à toutes sortes de modèles d'affaires novateurs.

#### À quelles plates-formes entendez-vous recourir pour communiquer avec vos collaborateurs à l'étranger ?

(Plusieurs réponses possibles)

	en %
Rencontres personnelles	53
Plates-formes collaboratives	38
e-mail	34
CRM commun	33
Téléphone	29
Autres	5

Source: sondage réalisé auprès d'un panel de 120 PME en août – septembre 2016

#### Conseils généraux pour recruter à l'étranger:

- Définir clairement les objectifs et la répartition des tâches selon un calendrier précis
- Définir les compétences et les responsabilités (rapports hiérarchiques)
- Communiquer à chaque cadre et collaborateur les tâches qui lui incombent, les attentes liées à son profil
- Les talents doivent être en adéquation avec la culture de l'entreprise
- Sensibiliser les nouvelles recrues aux produits, processus et rôles dans l'entreprise.

#### Recruter du personnel en Allemagne

##### Qualifications des collaborateurs

En Allemagne comme en Suisse, le système de formation dual est le plus répandu. Il y a donc un assez grand nombre de travailleurs qualifiés, mais leur disponibilité diffère d'une région à l'autre. En général, ils nécessitent peu de temps pour s'intégrer et sont rapidement opérationnels.

##### Critères de recrutement sur le marché

Les candidats doivent être compétents dans leur spécialité, savoir se présenter de façon convaincante et si possible apporter à l'employeur un réseau de contacts utile. Les recommandations sont importantes.

##### Recrutement

Les bourses d'emplois en ligne, le réseau Xing, mais aussi et toujours les recommandations personnelles et les agences classiques. Attention: si l'on souhaite engager un indépendant, son recrutement doit se faire exclusivement par une agence établie, afin d'éviter le faux travail indépendant et les problèmes au sens du droit du travail, des assurances sociales et de la fiscalité

##### Importance des recommandations

Les prendre au sérieux: elles révèlent souvent des candidats de bonne qualité.

##### Délais de congé

4 semaines au minimum; en fonction du nombre d'années de service effectuées, jusqu'à 7 mois.

##### Conseils pour la sélection du personnel

Lors de l'entretien d'embauche, ne pas se laisser éblouir par les candidats qui se «sur-présentent». Les références officielles sont dignes de foi; il est essentiel de valider les détails du curriculum.

#### Recruter du personnel aux États-Unis

##### Qualifications des collaborateurs

Les travailleurs américains sont très flexibles, ils sont habitués à changer plusieurs fois de secteur d'activité et d'emploi au cours de leur carrière et à retomber sur leurs pieds rapidement.

##### Critères de recrutement sur le marché

Les candidats doivent savoir se présenter de façon convaincante: la première impression est capitale. Dans la culture «Hire & Fire», on est prêt à donner sa chance au candidat dès le premier contact, mais l'on met fin rapidement au rapport de travail si sa performance ou sa collaboration ne répond pas aux attentes.

##### Recrutement

Bourses d'emploi en ligne, LinkedIn, intermédiations classiques, recrutement dans les universités.

##### Importance des recommandations

Elles sont généralement dignes de foi, mais il faut vérifier les références rigoureusement.

##### Délais de congé

Aucun. En général, la «mise en disponibilité» a lieu le jour même du licenciement par l'employeur. Si c'est le salarié qui démissionne, il doit normalement donner un préavis de deux semaines.

##### Conseils pour la sélection du personnel

Vérifier soigneusement toutes les informations fournies et les valider au cours d'un entretien personnel, à l'aide d'une tierce personne expérimentée dans le leadership aux États-Unis; les Américains sont souvent maîtres dans l'art de se présenter sous leur meilleur jour.

## ■ Recruter du personnel en Chine

### Qualifications des collaborateurs

En Chine, il faut s'attendre à devoir former longuement la main d'œuvre. Les Chinois sont bien disposés à apprendre, mais ils nécessitent des instructions claires et une formation structurée en entreprise. Les «critères mous», c'est-à-dire les traits de personnalité, jouent un rôle plus important lors de l'embauche qu'aux États-Unis, par exemple. Si l'on se montre peu regardant lors de la phase initiale et qu'on lésine sur l'engagement des cadres, on risque de subir de fortes fluctuations de personnel et des pertes de savoir-faire.

### Critères de recrutement sur le marché

Les employeurs chinois continuent de recruter sur la base de relations personnelles; la confiance et la loyauté sont des aspects centraux. Les employeurs chinois se servent de leur réseau et de renseignements informels pour en savoir plus sur les candidats; en général, ceux-ci évitent de mentir aux employeurs chinois. Ce n'est pas nécessairement le cas avec les employeurs étrangers en Chine, car la vérification des informations est plus problématique. Les employeurs chinois embauchent volontiers des collaborateurs jeunes, avec peu d'expérience, qu'ils peuvent former à leur gré dans leur structure hiérarchique propre, et tester régulièrement quant à leur loyauté.

### Recrutement

Bourses d'emplois en ligne (51job.com, zhaopin.com, ChinaHR.com), recrutement dans les universités et les parcs industriels, recommandations personnelles. Attention: les annonces en ligne attirent souvent des centaines (voire des milliers) de candidatures qui, en général, ne conviennent pas réellement au poste proposé.

### Importance des recommandations

Attention avec les recommandations de candidats! Souvent, on essaie d'intégrer des proches ou des amis intimes dans l'entreprise, ce qui peut entraîner des problèmes de conformité ou des situations du type «entreprise dans l'entreprise».

### Délais de congé

30 jours calendaires. Il existe des restrictions légales substantielles en cas de licenciement, qui sont en général compensées par des mois de salaire supplémentaires. Des contrats de durée déterminée à délais de résiliation raccourcis, peuvent être conclus pour une année tout au plus. Sauf précision contraire, le contrat de travail est automatiquement conclu pour une durée indéterminée, avec protection contre le licenciement abusif et indemnités pécuniaires proportionnelles au nombre d'années de service.

### Conseils pour la sélection du personnel

Toujours vérifier ce qu'on lit sur le papier ou sur Internet. Préférer les références personnelles, indépendantes, non-officielles, et conduire des entretiens critiques plus poussés. Les employeurs suisses peuvent également opter pour un collaborateur chinois qui a étudié ou vécu en Europe. Souvent, il peut être bon d'adopter des équipes en tandem: le collaborateur chinois est accompagné d'un collaborateur suisse, qui fait la liaison avec le siège pendant l'approche du marché. Les entreprises étrangères ont meilleur temps d'embaucher des personnes expérimentées afin de réduire les coûts que requiert un encadrement strict des collaborateurs locaux.

## À PROPOS DE CETTE PUBLICATION

Les données présentées sont tirées d'un sondage effectué en août 2016 auprès de 120 PME des secteurs de la chimie/pharmaceutique, de la construction de machines, des biens de consommation, de l'industrie des métaux, de l'industrie du papier, de la mécanique de précision et des services. Septante et une des entreprises sondées étaient basées en Suisse alémanique, 49 en Suisse romande; 80 employaient moins de 50 collaborateurs, 36 entre 50 et 250 collaborateurs et 4 davantage.

## À PROPOS DE SWITZERLAND GLOBAL ENTERPRISE

Switzerland Global Enterprise (S-GE) opère dans le monde entier en faveur du développement des entreprises et du rayonnement de la place économique suisse. En tant que centre d'excellence en internationalisation, le rôle de S-GE consiste à promouvoir sur mandat de la Confédération (Secrétariat d'Etat à l'économie SECO) les exportations, les importations et les investissements, à aider les clients à explorer de nouveaux débouchés et à renforcer la place suisse. S-GE dispose d'un réseau mondial de conseillers et d'experts, et travaille en partenariat avec les entreprises, les cantons et le gouvernement suisse. [s-ge.com](http://s-ge.com)

## À PROPOS DE BRAINFORCE®

Fondée en 1979 à Zurich, pionnière du management par intérim, BRAINFORCE® est leader du secteur dans l'Europe germanophone. La qualité et la durabilité sont ses valeurs suprêmes. Dans le domaine de la gestion intérimaire et des solutions d'expertise, BRAINFORCE® se démarque nettement de ses concurrents par son orientation internationale et son expérience de plus de 37 ans. BRAINFORCE® dispose de dix sites dans le monde: Zurich (siège), Munich, Hambourg, Vienne, Tallinn, Moscou, Johannesburg, Bangkok, Hongkong et Shanghai, et gère un vivier international de plus de 5000 cadres supérieurs sélectionnés, experts en management intérimaire et en direction de projets. Pour en savoir plus: [brainforce-ag.com](http://brainforce-ag.com).

Pour une meilleure lisibilité, seule la forme masculine est utilisée dans ce document; il va sans dire que les femmes sont aussi concernées.