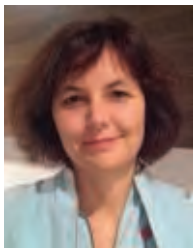


PAR GWÉNOLA COUPÉ



director,
Bo Le Associates

Le recrutement devient un enjeu stratégique

ET PIERRE-YVES GÉRARD



managing director,
Bo Le Associates

Les entreprises étrangères sont confrontées à des difficultés croissantes en termes de recrutement. La « guerre des talents », qui passe par la recherche de profils multiculturels bien rémunérés et aptes à communiquer, permettra de gagner la guerre économique.

■ La démesure du développement économique en Chine nécessite des ressources colossales, et cela est particulièrement vrai des ressources humaines. Tous les grands acteurs mondiaux sont présents. Le marché du recrutement est très difficile et concurrentiel.

L'émergence des sociétés locales

Les tensions sur le marché de l'emploi chinois se trouvent accrues en raison de l'émergence de sociétés locales, à capitaux chinois ou étrangers, qui se développent non seulement en Chine mais aussi en Asie et au niveau mondial. Les champions locaux offrent des perspectives de carrière particulièrement intéressantes à des Chinois forts d'une expérience professionnelle réussie dans des multinationales. Le système de rémunération peut être particulièrement attractif, avec notamment des *stock-options* et des augmentations de salaire importantes. Les prises de décision y sont également rapides.

Un choix éclairé

La pléthore d'options qui s'offre aux « talents » chinois permet aux très bons candidats de recevoir plusieurs offres. Ils conduisent une *due diligence* (vérification raisonnable des risques) sur leur futur employeur, ce qui leur permet de faire un choix éclairé : réalité de la présence en Chine, perspectives de développement des marchés, des secteurs ou des produits face à la concurrence locale et internationale, perspectives de carrière en Chine et à l'international, capacité de l'équipe « Chine »

REPÈRES

Le niveau de rémunération des « talents » en Chine est parfois supérieur à celui qui se pratique en Europe. Il n'est pas rare que les augmentations annuelles de salaire soient de l'ordre de 10 % à 20 %. Un candidat changera de société pour 30 % à 40 % d'augmentation salariale. De nombreuses sociétés font le choix d'attirer les meilleurs pour prendre position. Il faut pouvoir proposer des salaires élevés pour attirer et garder les talents, essentiels sur le long terme, conjuguant stabilité des équipes et réserve de compétences.

à réussir, rémunération et ses composantes. En Chine, les bons candidats « recrutent » leurs futurs employeurs.

Une logique d'anticipation

Les entreprises doivent posséder une logique d'anticipation des besoins et des marchés. Évaluer les volumes de croissance exponentielle sur des périodes de cinq à dix ans est indispensable. Trop de sociétés ne prennent en compte que les investissements matériels et peu considèrent l'investissement humain. Désormais, l'objectif de tout dirigeant est de s'entourer d'une équipe à la fois pluridisciplinaire et multiculturelle, avec une connaissance pré-

Les bons candidats « recrutent » leurs futurs employeurs

L'importance des réseaux

Les réseaux sont extrêmement importants dans les milieux d'affaires. Ce sont avant tout des réseaux professionnels alliant souvent les différents acteurs de la chaîne de valeur. Ils ne sont pas nécessairement liés à des réseaux d'anciens élèves ou à des corporations. Avoir identifié et recruté les personnes adéquates à tous les niveaux d'une société permet d'avoir les cartes en main pour connecter l'entreprise aux acteurs qui comptent dans son environnement.



La mobilité internationale

De nombreuses sociétés proposent une mobilité internationale, offrant de courts séjours de formation ou d'échange au siège. Les « hauts potentiels » permettent aux sociétés qui ont su les conserver d'avoir un réel impact dans leur développement, devenant de véritables traits d'union entre la filiale locale et le siège.

cise des enjeux et des marchés au niveau mondial, capable de l'accompagner dans le développement de la société. Sans ossature de ressources humaines solide, tout développement pérenne est impossible. Il existe bien une guerre des talents : celle qui permet de gagner la guerre économique.

Une mobilité géographique et sectorielle

Le développement économique de régions entières accentue les tensions sur le marché de l'emploi. Les besoins sont énormes, et bien souvent les sociétés éprouvent des difficultés à recruter, car les talents des villes de premier rang ne souhaitent pas forcément accepter un transfert dans une ville moins développée. Certaines multinationales ont mis en place des pratiques innovantes, de rémunération ou autres, pour favoriser et accélérer la mobilité géographique et sectorielle. À côté des talents chinois, il faut également développer un réservoir de talents étrangers qui maîtrisent la pratique des affaires en Chine.

Une rémunération élevée

Le niveau de rémunération des talents en Chine est parfois supérieur à celui qui se pratique en Europe. Il arrive de plus en plus souvent qu'un manager ayant une responsabilité « Asie-Pacifique » ou « Chine » ait un salaire équivalent, voire plus élevé que son supérieur hiérarchique situé au siège. Par exemple, un directeur des ventes en Chine qui doit être performant dans un environnement complexe, opaque, hyperconcurrentiel et en langue chinoise, saura certainement faire le travail d'un directeur des ventes monde, alors que l'inverse n'est pas forcément vrai. Qui plus est, le premier pourra apporter sa connaissance de la Chine à des sièges qui en sont souvent dépourvus. Son profil plus attractif justifie un niveau de salaire équivalent, sinon supérieur.

Des profils multiculturels

La notion de « talent » est évolutive dans le temps. Les profils multiculturels intégrant une bonne formation initiale et dotés d'une aisance à communiquer avec des cultures différentes sont et seront les profils gagnants. Il est aujourd'hui essentiel de pouvoir communiquer en chinois mandarin, car cette langue est en Asie une langue d'affaires.

Un rapprochement des sièges sociaux

Quelques sociétés étrangères commencent à rapprocher de manière stratégique leur centre de gravité de leur plus gros marché ou de leur marché en devenir, le siège d'origine se transformant alors en filiale.

Des managers internationaux

Les entreprises étrangères doivent accélérer leur processus d'internationalisation des managers à tous les niveaux de responsabilités. Cela implique de placer dans les conseils d'administration des collaborateurs chinois seniors disposant d'une profonde connaissance de la région Asie-Pacifique. Des collaborateurs ayant un parcours professionnel exceptionnel en Chine peuvent accéder à des postes à responsabilité globale, soit au siège, soit en Chine. Il est également essentiel de comprendre l'activité des concurrents sur le marché chinois. Les sociétés françaises devront poursuivre et accélérer le recrutement et la formation de jeunes profils multiculturels et les envoyer en rotation à l'international, comme le font déjà certaines sociétés étrangères pour les hauts potentiels chinois. Le renforcement de l'apprentissage des langues et de la culture des marchés émergents est *de facto* nécessaire. Pour réussir, la « pratique » de la Chine n'est plus un *nice to have* (agréable à posséder), mais bien un *must have* (nécessité). ■

Cabinet de recrutement en approche directe, Bo Le Associates est présent en Chine et Asie depuis seize ans. Il compte 25 bureaux et 550 collaborateurs, dont 430 en Chine. En 2012, le cabinet a permis le recrutement pour ses clients en Chine de plus de 1 300 managers représentant près de 100 000 candidats contactés.

Être « numéro un mondial » impliquera d'être « numéro un en Chine »