

CAS D'ÉCOLE

Dur, dur de recruter à Londres



Quatre histoires de galères...
et les parades

Quatre entrepreneurs, un point commun. Tous ont franchi le Channel entre 2008 et 2009, en pleine tempête. Quatre histoires, quatre trajectoires, où se mêlent conseils et erreurs à éviter. Riches d'enseignements pour qui veut s'installer en Grande-Bretagne et y recruter.

Réalisé par SÉBASTIEN POMMIER
spommier@lentreprise.com

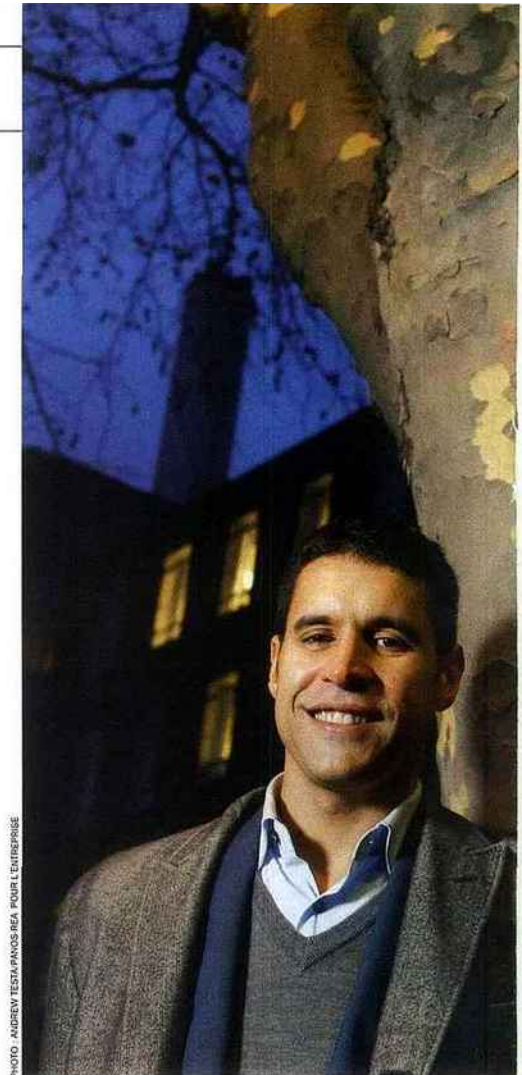


PHOTO : ANDREW TESTA/PANOS REA POUR L'ENTREPRISE

Criteo, un casting difficile

Dans le milieu de la publicité en ligne, Criteo pourrait bientôt faire figure de référence mondiale. Spécialisée dans le « reciblage personnalisé », l'entreprise fondée en 2005 par Jean-Baptiste Rudelle, propose aux internautes des articles qu'ils ont déjà failli acheter. « Si vous allez regarder des pulls sur Laredoute.fr et n'achetez rien, nous vous les proposerons lors d'une prochaine visite sur un autre site », explique Pascal Gauthier, directeur général de Criteo. Dans une logique de développement international, avec pour



MANAGEMENT

Michael Steckler, general manager de la filiale londonienne (à g.), et Pascal Gauthier, directeur général de Criteo.



taller à Londres et gère la séparation avec le general manager. « En Angleterre, la période d'essai est d'un an et il n'y a pas de préavis. Passé cette période, pour licencier quelqu'un, il faut le faire à l'amiable. Les prud'hommes ne permettent pas de gagner autant d'argent qu'en France. » Ensuite, par l'intermédiaire d'un de ses partenaires financiers, Pascal Gauthier rencontre Michael Steckler, un ancien cadre dirigeant d'AOL UK. « Michael souhaitait rejoindre une plus petite structure, et nous avons besoin d'une peinture pour passer le cap. » Le nouveau manager gère désormais le recrutement, exponentiel, en s'appuyant sur son propre réseau et sa connaissance du secteur. « Nous avons constitué des équipes commerciales, marketing et techniques. Nous sommes adeptes du "seeding" : nous formons les gens dans nos locaux à Paris (notamment pour le support, la technique et l'analytique) puis, au bout d'une quinzaine de jours nous les renvoyons dans les filiales. » Et les Français dans tout ça ? Certes, Pascal Gauthier

principal marché les Etats-Unis, s'installer à Londres en 2008 était un passage obligé. A l'époque, la start-up compte 20 collaborateurs, dont seulement quatre dans la capitale britannique. Deux ans plus tard, elle en emploie 220, dont 45 rien qu'à Londres ! Une équipe essentiellement commerciale. Au début, le produit qu'elle était chargée de vendre était mal défini. « On proposait un software aux sites marchands comme Amazon. Puis, nous avons réorienté l'entreprise vers le marché de la pub. C'est cette hésitation qui a rendu le recrutement d'un general manager difficile. » Le premier n'a pas fait le poids sur le plan commercial. Le profil ne correspondait plus aux ambitions du moment : se consacrer à fond, dans les filiales à l'étranger, aux activités commerciales. Alors, courant 2009, Pascal Gauthier part lui-même s'ins-

en emploie six à Londres, mais il est convaincu qu'il est plus dur de faire du business en Grande-Bretagne quand on n'est pas anglais. « C'est un pays où tout est très codifié. Ce qui me frappe le plus, c'est l'extrême politesse. En France, on est très direct dans les relations. Les Anglais cherchent à mettre des rondeurs, à faire des concessions. » ■

Criteo

ACTIVITÉ : **recyclage publicitaire personnalisé**

EFFECTIFS : **220 salariés**

CHIFFRE D'AFFAIRES 2010 : **NC**

EN ANGLETERRE

IMPLANTATION : **Soho**

EFFECTIFS : **45 salariés**

CHIFFRE D'AFFAIRES 2010 : **NC**



L'Atelier des chefs à la sauce anglaise

Apprendre la cuisine aux Anglais. Un savoureux défi pour des Froggies. Pour développer outre-Manche ses cours de cuisine, François Bergerault, cofondateur, avec son frère Nicolas, de l'Atelier des chefs, décide, en 2008, d'envoyer à Londres une équipe française. Bien mal lui en prend. Au bout d'un an, l'échec est cuisant ! « Nous avons commis toutes les erreurs les unes après les autres. Je pensais que cela coûtait cher d'embaucher des Anglais. Donc j'ai, entre autres, envoyé à Londres deux VIE et un stagiaire. » Pour le lancement, cinq Fran-

çais entourent un chef hollandais recruté sur place. Certes, tous parlent bien anglais, mais pas assez pour répondre aux exigences commerciales et marketing. Les clients ne trouvent pas leur compte dans l'assiette. Au bout de cinq mois, François Bergerault décide d'aller lui-même à Londres, à raison de trois fois par semaine. Un manège qui durera six mois ! « Le fond du problème, c'était l'équipe. Ils étaient dans une spirale négative, j'ai donc décidé de les remplacer par des Anglais. » Sept salariés et un stagiaire. Et, pour recruter le manager général, François Bergerault fait marcher son réseau. C'est une copine qui travaille aux ressources humaines de Google qui lui fournit des candidats. « Coup de chance, elle me présente Tom McNeile, un Anglais marié à une Française qui a la double culture. Les recherches de deux cabinets de chasseurs de têtes se sont soldées par un échec. Les chasseurs, c'est bien pour le top management, les hauts profils. » Recruter british présente bien des avantages. « Ici, les charges ne sont que de 12 %, contre 45 % en France ! » Comme François Bergerault affirme payer ses salariés britanniques « grosso modo » autant que les Français, il peut donc payer son manager « au prix d'un membre du comité de direction ». Une rémunération qui est aussi en phase avec la mission de Tom McNeile, considéré comme un directeur de filiale bien davantage que comme un simple responsable d'atelier. Voilà qui tombe à pic ! François Bergerault compte ouvrir un deuxième atelier cette année dans la capitale britannique. ■

CAS D'ÉCOLE

HRA Pharma exporte sa culture, mais recrute local

Vous voulez vous installer à Londres ? Recrutez d'abord un manager anglais. » François Vuillet, le directeur des opérations internationales d'HRA Pharma, est catégorique. « Il m'a fallu six mois pour sélectionner mon general manager, Tony Fraser. Ce recrutement était stratégique pour notre développement. » Pour cette entreprise commercialisant des produits pharmaceutiques (pilule du lendemain, maladies endocriniennes), aucun directeur de filiale ne correspond à un profil type. « Je cherchais quelqu'un qui soit tout de suite opérationnel, avec de l'expérience, mais qui n'ait pas antérieurement occupé les fonctions de general manager. » François Vuillet travaille avec un petit cabinet de chasseurs de têtes. « Une équipe qui connaît bien notre problématique. Elle a déjà trouvé nos managers en Allemagne et en Italie. » Pour Londres, elle a proposé une dizaine de CV. « D'habitude, je vois trois ou quatre personnes, explique le dirigeant. Là, j'en ai reçu sept et j'en ai présenté trois à l'exécutif board. » Des candidats qui ont été invités à plancher sur un cas pratique. « Le fait d'avoir sur place son manager le plus tôt possible facilite les démarches administratives, la signature des contrats et l'utilisation de son réseau. » En revanche pour les questions juridiques, il est bon de garder son indépendance. « Le mieux est de trouver un avocat local. Notre conseil français nous a introduits auprès d'un confrère britannique. » Si la petite structure (5 personnes, les commerciaux étant externalisés) est britannique, François Vuillet a reçu en

L'Atelier des chefs

ACTIVITÉ : cours de cuisine
EFFECTIFS : 60 salariés
CHIFFRE D'AFFAIRES 2010 :
environ 10 millions d'euros

EN ANGLETERRE
IMPLANTATION : Wigmore Street
EFFECTIFS : 10 salariés
CHIFFRE D'AFFAIRES 2010 :
1,2 million d'euros

PHOTO: ELIAN DENOU/PAUCOS-REA POUR L'ENTREPRISE

interne une demande de mutation. Pas simple ! Inquiet, le manager britannique a d'abord vu dans cette expatriation une sorte de flicage. Mais l'expérience a été bénéfique. Elle a favorisé la transmission des valeurs de l'entreprise et permis une plus forte proximité entre la filiale et sa maison mère. ■

HRA Pharma

ACTIVITÉ : commercialisation
de produits pharmaceutiques

EFFECTIFS : 100 salariés

CHIFFRE D'AFFAIRES 2010 :

42 millions d'euros

EN ANGLETERRE

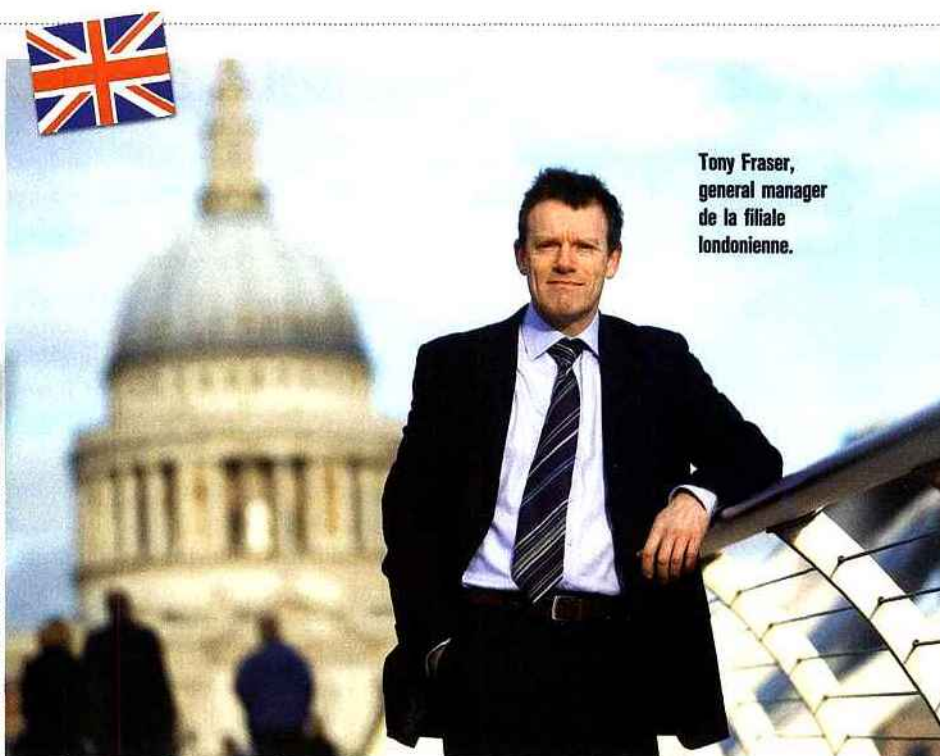
IMPLANTATION : Portobello

EFFECTIFS : 5 salariés

CHIFFRE D'AFFAIRES 2010 :

1 million d'euros

PHOTO : ANDREW TESTA/PANOS-REX POUR L'ENTREPRISE



Tony Fraser,
general manager
de la filiale
londonienne.

A Bristol, Eurogiciel a aussi du mal à recruter



Yêtre ou ne pas y être ? Quand on est sous-traitant pour l'industrie aéronautique, la question ne se pose pas. Airbus emploie à Bristol des milliers d'in-

génieurs. Pour le groupe toulousain Eurogiciel accompagner sur place son principal client est une nécessité. A l'ouverture de son bureau britannique, au printemps 2009, il doit pourvoir une trentaine d'emplois en dix-huit mois, dont celui, stratégique, de general manager. Un poste qui est toujours vacant. Face à la concurrence à laquelle se livrent les acteurs du secteur pour s'arracher les bons profils, Marc Brunstein (photo), vice-président d'Eurogiciel, ne ménage

PHOTO : HENRI THOUROUDECA SA

pas sa peine. « Nous cherchons en direct grâce à notre service de recrutement, et via notre réseau de partenaires. Quant aux cabinets de chasseurs de tête, il n'est pas simple de trouver le bon. »

Lors de la première phase de recrutement, Marc Brunstein a reçu une douzaine de CV, préalablement filtrés. Aucun candidat n'a fait l'affaire. Ce n'est pas faute de savoir ce qu'il veut. « Nous cherchons avant tout un profil commercial-gestion, qui puisse se charger de poursuivre lui-même le recrutement. » Et pour répondre à des interlocuteurs tous anglophones, pas d'autre choix que de recruter un Anglais. Seulement voilà, convaincre un sujet de sa Majesté de travailler pour et avec des Français n'est pas chose aisée. « Les candidats se posent des questions sur la

perennité et le style de management. Il faut essayer d'être rassurant, et surtout le plus transparent possible. » Alors pour trouver le bon profil, Marc Brunstein peaufine son argumentaire. A Bristol, recruter c'est aussi savoir se vendre. ■

Eurogiciel

ACTIVITE : conseil en systèmes et logiciels informatiques pour l'aéronautique

EFFECTIFS : 900 collaborateurs
CHIFFRE D'AFFAIRES 2010 : 63 millions d'euros

EN ANGLETERRE

IMPLANTATION : Bristol

EFFECTIFS : 10 salariés

CHIFFRE D'AFFAIRES : NC

Les conseils d'un pro



Gareth Preece, spécialiste du recrutement au UK Trade & Investment (Ukti), l'agence gouvernementale britannique en charge du développement économique.

Que conseilleriez-vous aux entrepreneurs français pour bien recruter ?

Se mettre en contact avec un recruteur le plus tôt possible, avant même que la décision finale de localisation ait été prise. Si la société est à la recherche de son premier collaborateur au Royaume-Uni, il faut viser haut ! Ce n'est pas n'importe quel salarié, c'est l'ambassadeur de l'entreprise. Son travail aura un impact majeur sur la réussite, mais aussi sur la réputation de l'entreprise. Deuxièmement, planifier à l'avance. Le recrutement prendra plus de temps que vous le pensez. Une fois le processus lancé, faites preuve de souplesse, et soyez prêt

à agir rapidement. De nombreux candidats perdent tout intérêt pour le poste parce que la décision tarde. Troisièmement, prenez l'avis du recruteur sur les salaires et la rémunération. Les salaires, par exemple, peuvent être relativement plus élevés qu'en France, mais globalement le coût de l'emploi se révèle souvent inférieur. Enfin, n'oubliez pas que les recruteurs ne sont pas des spécialistes du droit du travail. Prenez conseil sur les contrats et les conditions d'emploi auprès d'organismes professionnels.

Combien peut coûter un directeur de filiale pour une PME à Londres ?

Les salaires des directeurs généraux varient, bien évidemment, en fonction du secteur, des responsabilités, de la taille de la société mère et de la localisation. Selon nos estimations, la rémunération d'un directeur général à Londres serait comprise entre 85 000 livres et 120 000 livres. En dehors de Londres, le salaire peut baisser jusqu'à - 20 %.

Pour être bien en phase avec le marché, il est nécessaire d'informer le plus précisément possible le recruteur : transmettez-lui un descriptif précis du poste et des tâches à accomplir. Le recruteur sera alors en mesure de donner des conseils précis sur la rémunération, notamment pour la part variable.

Existe-t-il des agences spécialisées pour aider les entreprises françaises à s'installer ?

Tous les membres du réseau Ukti ont une expertise avérée pour travailler avec les entreprises internationales. Beaucoup disposent de consultants multilingues et un certain nombre de partenaires et de bureaux en France. Pour ce qui est du recrutement, des sociétés telles que Estrelas Resourcing Limited, SAM Head-hunting Ltd et Alpina Recherche Ltd ont une bonne d'expérience. Liste complète des membres du réseau [Ukti](http://www.ukti.gov.uk) dans le domaine du recrutement disponible sur le site : www.ukan.uktradeinvest.gov.uk