



Chaque mois, retrouvez dans les *Dossiers du DRH* une présentation synthétique d'un thème sur lequel CEO Europe vous fait partager son expertise.

## Le recrutement dans les PECO

Alors que de plus en plus d'entreprises étrangères cherchent à s'implanter dans les PECO (Pays d'Europe Centrale et Orientale), elles sont confrontées à une pénurie de cadres dirigeants locaux. CEO Europe vous propose de partager son expertise pour mieux comprendre les rouages du recrutement dans cette région et vous accompagner dans votre recherche de cadres dirigeants.

### A/ Internet, nouveau canal de recrutement

La majorité des entreprises des PECO sont de petite taille, et chaque pays possède sa culture et sa langue spécifiques. Un process de recrutement efficace doit donc être adapté aux pratiques locales et aux professionnels qui connaissent ces langues et traditions. De manière générale, la demande pour les managers est supérieure à l'offre, aussi ces derniers ne répondent pas aux annonces qui paraissent dans les médias. Ainsi, la recherche active de candidats est la seule façon de faire des "placements" efficaces... **Chasser les têtes est d'ailleurs une activité complètement légale sans aucune restriction dans la région. Dans certains pays, tout poste senior est fourni par recherche directe. Pour des postes juniors, le recrutement en ligne progresse rapidement.** Les programmes gouvernementaux pour le développement de l'Internet ont eu pour effet d'accroître le nombre de personnes connectées en haut débit. Cela a également contribué à élargir l'audience que l'on peut atteindre en recrutant par l'Internet. En ce qui concerne les gens plus âgés ou les ouvriers, les moyens traditionnels, comme les petites annonces dans les journaux locaux, voire les centres commerciaux, restent les plus efficaces. **Les agences pour l'emploi gouvernementales sont, en règle générale, incapables de fournir une force de travail qualifiée, dans la mesure où leur cible est composée de chômeurs longue durée ou d'exclus.**

### B/ Des employés bien protégés par le code du travail

La période d'essai est de 3 à 4 mois, pendant lesquels il est possible de licencier rapidement un employé. Les clauses de confidentialité et de non-concurrence sont valides, après la mission, seulement si une rémunération est versée à l'employé pour qu'il remplisse ces obligations. On peut être confronté à des fraudes et demander compensation dans des cours civiles, mais celles-ci sont surchargées. Il faut considérer qu'une action en justice prendra en moyenne 12 mois, entre le dépôt de la plainte et une résolution. La bonne pratique consiste donc à prévenir les problèmes en impliquant les partenaires professionnels dans le process du recrutement et, si un problème survient, de chercher un accord mutuel.

**De manière générale, le code du travail, comme la jurisprudence, sont très orientés vers la défense des employés. Les contrats de travail doivent être très précis et seules des preuves manifestes peuvent être considérées pour licencier un employé.** Les syndicats ne sont pas très développés pour des raisons historiques, mais ils auront un rôle à jouer dans l'avenir même si la législation protège relativement bien les individus.

### C/ Un contrat de travail clairement défini

**Par défaut, le contrat de travail est signé pour une durée indéterminée. Ce n'est qu'à certaines occasions que le contrat est à durée déterminée.** Les heures de travail, le poste, la subordination, la liste des tâches et responsabilités doivent être clairement spécifiés dans le contrat et ne peuvent être changés que par accord mutuel. **Si un employeur souhaite mettre un terme à son contrat, il dispose d'un droit au licenciement avec une période de préavis de 2 à 6 mois, suivi d'une période de 2 à 6 mois où il touche des allocations de licenciement.** Le licenciement pour faute grave est un processus long et lourd... Toutes les accusations doivent être démontrées à base de preuves concrètes. Généralement, un accord mutuel est trouvé dans ces cas-là.

Retrouvez-nous  
sur notre site Web :  
[www.ceo-europe.com](http://www.ceo-europe.com)

+33 (0)147 701 998



### CEO Europe dans les PECO

CEO Europe est partenaire de CVO Group, numéro 1 du recrutement en ligne dans les pays d'Europe Centrale et d'Europe Orientale.

CEO Europe développe dans ces pays son offre de Management on demand™. Les clients de CEO Europe et de CVO Group bénéficient des solutions de recrutement et de management de transition au sein de ces pays. En effet, depuis leur intégration à l'Union Européenne, le 1er mai 2004, les PECO, représentent de réelles opportunités en tant que relais de croissance de proximité au sein de l'Union Européenne.

Par ce partenariat, CEO Europe étend également son offre de management de transition à des profils de middle management, CVO Group étant majoritairement actif sur ce segment de recrutement.

*Dossier réalisé à partir des propos recueillis auprès d'Agu Vahur, Directeur général de CVO Group*

Retrouvez-nous

sur notre site Web :

[www.ceo-europe.com](http://www.ceo-europe.com)

+33 (0)147 701 998

## D/ Des cadres dirigeants jeunes en recherche de postes à l'international

Le recrutement de cadres dirigeants est, en règle générale, un exercice de chasseur de têtes. Les économies sont encore restreintes et la barrière de la langue empêche la mobilité entre les pays de la région. **Ainsi, il est parfois impossible de trouver un manager d'une industrie particulière et les sociétés sont assez souples pour recruter un manager d'un autre secteur.** Ainsi le PDG d'une entreprise de biens de consommation courante peut passer dans le secteur bancaire... Les sociétés florissantes ont recruté de jeunes managers dans les années 90. Ces gens, qui sont au sommet de leur carrière, ont maintenant la trentaine. **Les cadres dirigeants dans les PECO sont étonnamment jeunes, et les départs à la retraite des cadres dirigeants sont rares.** Néanmoins, ces jeunes managers ont ce que l'on appelle la "gueule de bois carriériste". Ils ont été habitués aux promotions rapides, à progresser d'année en année. Maintenant, ils sont au sommet et il n'y a aucun poste supérieur qui leur soit ouvert dans un futur proche. **Ces cadres dirigeants recherchent activement des opportunités à l'étranger, et ils sont les plus aptes à accepter des carrières à l'international.**

## E/ La rémunération des cadres dirigeants reste classique

**Le mode de rémunération le plus fréquent est le salaire agrémenté de primes ambitieuses quand les objectifs annuels et semestriels sont atteints.** Les avantages sont également courants dans les pays où ils ne sont pas trop imposés. Les voitures de société sont plus haut de gamme et les téléphones mobiles plus high-tech que ceux confiés aux managers des pays d'Europe de l'Ouest. Par contre, la rémunération associée à une participation capitalistique (actions ou stock-option) n'est pas très courante. Par ailleurs, les cours ont été relativement volatiles et les droits des petits porteurs sont mal protégés. Comme les cadres dirigeants sont très jeunes, ils sont très confiants envers leur future employabilité et de ce fait, les parachutes ne sont pas très développés. Ce sont eux, généralement, qui choisissent de partir ou de rester...

Pour les employés classiques, le salaire moyen officiel oscille entre 400 et 800 euros par mois : il est le plus bas en Lettonie et le plus haut en Slovaquie. **Néanmoins, les managers et les postes très qualifiés sont rémunérés comme ce qui se pratique à l'international, car les sociétés sont en concurrence pour les recruter : le personnel très qualifié est demandé à Londres, Stockholm, Amsterdam et aussi localement, dans les pays d'Europe de l'Est.**

Dans les sociétés florissantes du privé, le salaire moyen d'un cadre dirigeant sera de 3000 à 6000 euros dans les petites entreprises et de 5000 à 15000 euros dans les grandes entreprises.

## F/ Les profils techniques et commerciaux sont les plus recherchés

**Les profils les plus recherchés sont les professionnels des technologies qui ont de plus, des talents de commerciaux.** Il existe, en effet, une forte demande concernant les personnes qui ont une connaissance approfondie des technologies et qui peuvent en même temps avoir une approche commerciale et vendre les équipements et les services aux clients. **De la même façon, des managers qualifiés dans la finance, avec certificats ACCA et IAS, sont très demandés, dans la mesure où les exigences en matière de reporting financier changent et où les systèmes actuellement en cours dans les entreprises doivent être améliorés.**

## G/ En conclusion : des cadres dirigeants très demandés

**La forte croissance économique des pays d'Europe de l'Est et d'Europe Centrale crée une réelle tension sur le recrutement des cadres dirigeants.** Les entreprises étrangères qui désirent s'implanter dans les PECO et recruter des cadres dirigeants locaux de valeur sont soumises à une forte concurrence. Pour mener cette mission à bien, il est donc particulièrement important de faire appel à des partenaires expérimentés dans ce domaine qui maîtrisent parfaitement la culture et le tissu économique de la région. **CEO Europe, à travers des partenariats pertinents sur le secteur du recrutement, vous accompagne dans cette démarche afin de vous permettre d'accéder aux meilleurs profils certifiés et ainsi optimiser votre implantation et/ou favoriser votre développement local.**