

LIVRE BLANC

# Recrutez et managez une équipe de choc, sans vous soucier des frontières !

MARS 2022



Être manager aujourd'hui, c'est faire face à plusieurs défis. Comment composer une équipe qui gagne avec de nouveaux talents lorsque vous faites face à :

- une pénurie des talents,
- les conséquences de la crise sanitaire,
- une concurrence féroce,
- l'exigence des talents sur le marché du travail (flexibilité horaire) ?

Se tourner vers l'international se présente alors comme une réponse aux problématiques rencontrées pour les managers 3.0, afin de :

- créer et renforcer une équipe compétente sans se limiter à une zone géographique,
- partager et s'entourer de collègues de travail parlant plusieurs langues,
- entretenir les différentes cultures,
- améliorer sa productivité,
- faire face au manque de talents.

Vous pensez que recruter à l'étranger demande trop de temps, trop de contraintes administratives et que seuls les grandes entreprises peuvent se le permettre ?

Aujourd'hui, on vous prouve qu'il est possible de recruter un talent, peu importe où il se trouve et la taille de votre entreprise. Et pas seulement ! Découvrez également les astuces pour manager une équipe à distance de A à Z.

## Sommaire

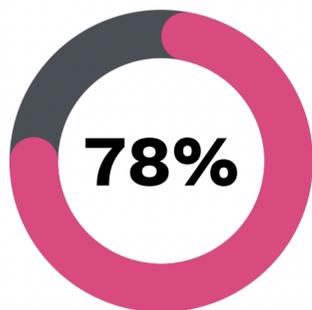
<b>I. Recruter sans se soucier des frontières ? Pourquoi y penser dès aujourd'hui</b>	<b>2</b>
1. Attirer des employés étrangers hautement qualifiés	2
2. Une aubaine pour tester de nouveaux marchés	3
3. Convertir les freelances pour une équipe renforcée	4
<b>II. Assurer une équipe qui fonctionne : 3 bonnes pratiques pour manager à distance</b>	<b>6</b>
1. Développer la confiance entre manager et salariés	6
2. Soigner l'onboarding à distance de ses nouveaux collaborateurs	6
3. Adopter des outils de management à distance	7
<b>III. Comment créer une culture remote-first dans une entreprise internationale ? Exemple réussi avec Homeday</b>	<b>9</b>
1. Défis	9
2. Solutions	9
3. Résultats	9

# I. Recruter sans se soucier des frontières ?

## Pourquoi y penser dès aujourd'hui

### 1. Attirer des employés étrangers hautement qualifiés

L'expression « nouvelle norme » est devenu un objet de haine pour beaucoup de personnes ces derniers mois. Elle est utilisée pour détourner l'attention de ces changements qui font grincer des dents les entreprises, et qui sont amplifiés par la pandémie de la Covid-19. Le virus a changé drastiquement la manière dont nous travaillons et les entreprises n'ont pas d'autres choix que de s'adapter. Comme si cela ne suffisait pas, **50 % des employeurs en France déclarent subir une pénurie de talents selon le baromètre** « Data Emploi Territoires » réalisé par Adecco.



Des entreprises anticipent des difficultés pour le recrutement de cadres

Source : APEC, octobre 2021

#### POUR QUELLES RAISONS EST-IL DIFFICILE DE RECRUTER ?

- Nombre de candidatures/profils disponibles
- Décalage entre candidatures reçues et profils recherchés
- Identification des candidats dotés des compétences recherchées

Source : Barometre de l'APEC 2021

Aujourd'hui, il est plus qu'urgent en tant que DRH de trouver des solutions avant les concurrents, et le **recrutement à l'étranger** fait partie de l'une d'entre elles.

👉 Prenons l'exemple de Marc. Un de ses anciens coéquipiers était exceptionnel dans ce qu'il faisait, et il est juste de dire qu'il n'y a qu'une poignée de personnes dans le monde qui pouvait générer les revenus qu'il fournissait de manière fiable année après année. Né en Équateur, il y a grandi et étudié. Puis il s'est installé en Allemagne où il a commencé à travailler pour une marque internationale. Une situation qui, malgré tout ne le rendait pas heureux du fait de son éloignement familial. Une décision s'est alors imposée : rester en Allemagne pour son travail ou retourner en Équateur pour retrouver ses proches.

En raison de la « nouvelle norme », il a déménagé dans une nouvelle société basée en Allemagne qui proposait un modèle de « Remote-First », autrement dit la possibilité de travailler à distance. Lors de son entretien, l'employeur lui a demandé quel salaire il souhaitait. Il a répondu : « *La possibilité de travailler à distance déterminera en grande partie pour quelle entreprise je veux travailler* », et non pas celle qui propose le salaire le plus élevé, car il avait cinq offres d'emploi sur la table. L'ancien coéquipier de Marc est maintenant de retour en Équateur, près de sa famille et travaille à **distance à 100 %** pour la nouvelle entreprise.

## 2. Une aubaine pour tester de nouveaux marchés

Pour Narmatha Ravinthiran, Responsable du Personnel et de l'Organisation de i2X, recruter à l'étranger est une aubaine.

Bénéfices pour l'entreprise

- permettre aux employés une plus **grande flexibilité** dans l'organisation de leur temps de travail,
- apporter un **atout considérable** dans les offres d'emploi,
- ne pas avoir à créer une **nouvelle entité**,
- créer une stratégie en matière de **politique de travail mobile** (plus de casse-tête au cas par cas),
- engager plus de discussion : le **cadre conforme** fixe clairement les règles,
- faciliter l'organisation des managers et l'équipe RH (plus d'autonomie et de compétences de la part des salariés),
- faire des **économies** considérables.

Bénéfices pour les employés

- travailler depuis **n'importe quel endroit**,
- plus besoin de prendre tous ses congés d'un coup pour rendre visite à sa famille ou travailler au soleil,
- avoir **confiance** dans l'entreprise,
- favoriser la **motivation**.

## Le recrutement à l'international

### MARKET FACTS



des entreprises comptent sur la mobilité pour recruter leurs talents.



des talents ont refusé de déménager dans un autre pays pour travailler.

65.000€

Coût moyen d'ouverture d'une nouvelle filiale (enregistrement de l'entité, taxes, ouverture de compte bancaire, services juridiques et financiers, ressources humaines, etc.)

3-4 MOIS

Durée avant de pouvoir commencer à opérer dans un nouveau pays

1-2 MOIS

Temps moyen pour l'obtention d'un nouveau visa et la relocalisation

### 3. Convertir les freelances pour une équipe renforcée

Les freelances offrent aux entreprises une solution rapide et simple pour les projets dans lesquels le temps est délimité/défini. En raison de **l'absence de préavis** ou de délais très courts, les freelances sont rapidement prêts à l'action et possèdent également l'expérience nécessaire pour maîtriser efficacement leurs tâches.

Pourtant, toutes les entreprises ne pensent pas aux dangers du **salariat déguisé** ou à des questions telles que les droits de propriété intellectuelle.

Le **faux travailleur indépendant** est un travailleur qui exerce une activité professionnelle sous l'autorité et la subordination d'une autre entreprise. Le salariat déguisé est souvent utilisé en fraude du droit social.

Quel sont les risques ?

S'il y a suspicion de faux travail indépendant, l'administration fiscale vérifie si le freelance :

- travaille pour une seule entreprise,
- travaille principalement dans les locaux de l'entreprise,
- réalise au moins 5/6 de son chiffre d'affaires chez un client,
- emploie d'autres personnes (sous-traitant dépendant).

Si le soupçon de salaire déguisé est confirmé, le statut de travailleur indépendant du freelance sera **révoqué**. L'entreprise encourt quant à elle :

- des demandes supplémentaires de cotisations de sécurité sociale (pouvant être réclamées rétroactivement pendant 30 ans au maximum),
- une majoration de retard de 1 % par mois,
- un risque d'emprisonnement et de lourdes amendes si plusieurs faux indépendants potentiels sont employés dans une même entreprise.

#### 3 façons de transformer une équipe mondiale de freelance en une équipe permanente

- Créer sa propre filiale dans les pays où vivent les freelances.
- Engager des freelances internationaux avec des contrats fixes depuis leur pays d'origine.
- Travailler avec un service EoR (employer of record ou portage salarial).

## Le recours à un employeur de référence

Un **employeur de référence** (EOR) est un prestataire de services qui gère les responsabilités en matière de droit, de ressources humaines, de fiscalité et de conformité locale de vos talents dans tout pays où vous ne disposez pas de votre propre entité juridique. Un EOR recrute, intègre et rémunère vos employés en votre nom.

L'EOR est **l'employeur légal** tandis que vous conservez le rôle **d'employeur gestionnaire**, qui s'occupe de la gestion quotidienne des employés. En d'autres termes, c'est vous, en tant que client, qui décidez qui embaucher, comment rémunérer, quel travail effectuer et quand licencier. Il s'agit donc de votre service RH qui vous aide à maintenir votre entreprise en conformité avec les lois locales dans le pays où vos talents vivent et travaillent. 👍

Pour la 3<sup>e</sup> option, le freelance est employé par la succursale locale d'une société tierce, telle que WorkMotion. Le prestataire de services de l'EoR devient officiellement l'employeur dans le contrat de travail, mais l'employé reste de facto responsable devant l'employeur réel.

## II. Assurer une équipe qui fonctionne :

### 3 bonnes pratiques pour manager à distance

#### 1. Développer la confiance entre manager et salariés

Selon un sondage mené par *ADP Canada* et *Maru Public Opinion*, si une majorité de salariés apprécie la polyvalence du travail hybride et à distance, certains commencent à s'inquiéter de subir quelques préjudices s'ils l'adoptent.

Vaincre le biais de proximité

La peur du « **biais de proximité** » est lorsque les salariés qui travaillent depuis les locaux d'une entreprise reçoivent de la part de leur patron un traitement préférentiel. En effet, en étant sur place, les salariés estiment qu'ils ont plus d'opportunité pour faire avancer leur carrière et nouer de meilleures relations avec leurs managers.

Depuis la crise sanitaire, la tendance s'est en revanche améliorée. Un peu plus de la moitié des télétravailleurs ont indiqué que ce mode de travail avait solidifié ce lien, grâce notamment à la flexibilité apportée (77 %), au sentiment d'autonomie (54 %) et à la confiance que leur accorde leur employeur (47 %).

#### Nos conseils pour une confiance en télétravail

- **Permettre à chaque collaborateur de créer un lien avec son équipe** : une vision partagée de l'activité, de ses objectifs, de ses contraintes et par l'adhésion manifeste à des règles communes de fonctionnement. Il nécessite des rencontres régulières, formelles et informelles, au cours desquelles chaque nouveau collaborateur pourra écouter... mais aussi se faire entendre.
- **Responsabiliser en co-définissant une charte du télétravail** : les règles constituent des repères collectifs nécessaires pour que chacun puisse développer son autonomie sans craindre le jugement des autres.
- **Faire un point à intervalles réguliers** : ces points doivent être réalisés, pour une part, en face à face, entre le manager et chacun de ses collaborateurs et, pour une autre part, en collectif. Chacun de ces points peut déboucher sur des adaptations.

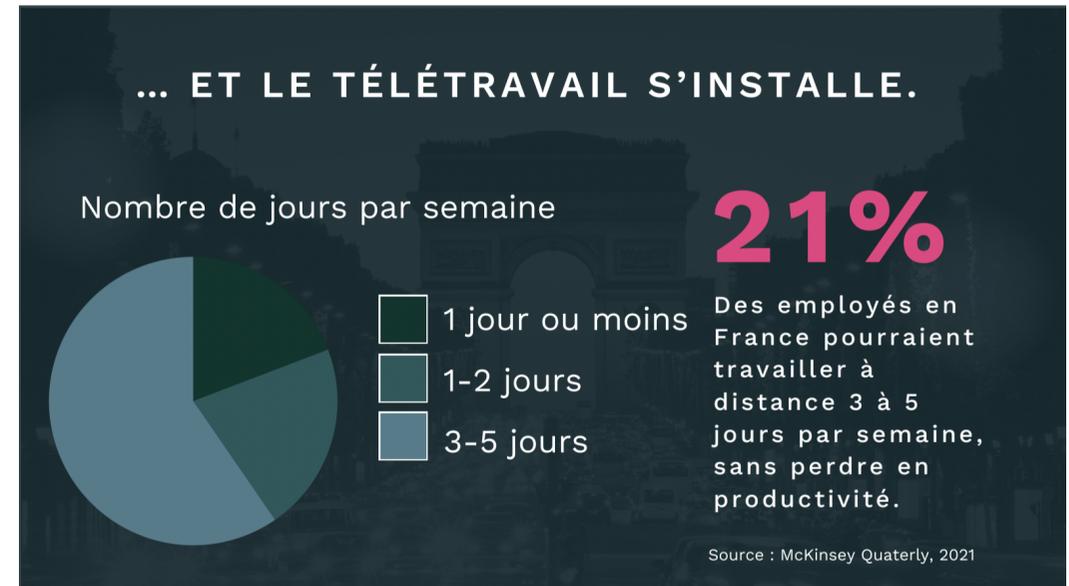
## 2. Soigner l'onboarding à distance de ses nouveaux collaborateurs

Accueillir et former à distance s'avère bien difficile pour les entreprises. Pourtant, cette étape est primordiale pour l'expérience collaborateur et constitue la première impression de votre futur salarié. Bien que le contact humain ne soit pas au rendez-vous, d'autres moyens sont envisageables pour préparer un onboarding chaleureux pour votre nouveau salarié.

- Gardez le contact et rassurez-le.
- Préparer une réunion à distance avec toute l'équipe pour l'accueillir.
- Créez une présentation avec toutes les informations à connaître ainsi que les prénoms et rôles de chaque salarié.
- Communiquez encore et encore.
- Favoriser la diversité et l'inclusion avec des meetings.

## 3. Adopter des outils de management à distance

21 % des employés en France pourraient travailler à distance 3 à 5 jours par semaine, sans perdre en productivité.



La **boîte à outils du travail à distance** mise à la disposition des employeurs et des employés est devenue presque illimitée. Quels outils une entreprise et ses employés devraient-ils donc choisir pour garantir une culture de travail efficace et fiable, tout en mettant toujours le client au premier plan ?

 **WorkMotion** offre un service d'Employer of Record qui rend cette transition fluide non seulement pour l'entreprise, mais aussi pour les employés.

Cette solution est préférée par les entreprises

- qui n'ont ni le temps et ni les ressources nécessaires pour se consacrer à l'expansion mondiale,
- qui préfèrent investir ces ressources dans d'autres domaines de leur activité pour assurer une croissance maximale et la satisfaction de leurs clients,
- qui recherchent des talents de haut niveau dans plusieurs pays.

Les solutions vous apportent une plateforme RH facile à utiliser, où l'entreprise peut accéder et organiser toutes les données relatives aux employés et à la paie pour gérer ses employés à distance.

Elles déchargent les départements RH d'une grande partie de leur travail administratif et les aide à rendre les processus et les statuts visibles grâce à un tableau de bord bien organisé.

Tous les documents pertinents sont également téléchargés et le processus de facturation est totalement transparent.

Son interface fluide et user-friendly est un confort supplémentaire tant pour les managers que les employés.

 **Google Workspace** propose une suite complète pour la gestion de documents collaboratifs ainsi que des outils de productivité et de collaboration qui s'adaptent à tous les modes de travail.

- **Entièrement personnalisé** (domaine de messagerie au nom de votre entreprise, sécurisation de l'accès, mise en place d'applications précises),
- **Accès facilité** (Gmail et Google Meet sont disponibles à partir de la même plateforme),
- **Système évolutif** (l'espace de stockage en ligne peut être adapté aux besoins de votre entreprise).

 **Teams** est une application de communication collaborative. Toutes vos applications et documents sont à portée immédiate. Vous pouvez facilement répondre aux messages de chat et aux conversations, rejoindre des réunions en un clic et poursuivre vos collaborations depuis n'importe quel endroit.

- **Communication améliorée** et productivité accrue,
- **Intégrez rapidement** les nouveaux membres de l'équipe,
- **Facilitez l'espace de travail** numérique dans le cloud.

## III. Comment créer une culture remote-first dans une entreprise internationale ?

### Exemple réussi avec Homeday

Homeday est l'une des sociétés immobilières leaders en Allemagne qui accompagne les vendeurs et les acheteurs dont la principale mission est de digitaliser l'immobilier. Homeday a réalisé qu'il n'était pas facile de trouver des talents uniquement dans une région aussi riche en technologies que Berlin, et qu'adopter une **approche multinationale** était un facteur clé de **performance**.

#### Défis

Auparavant, lorsque Homeday recrutait à l'étranger, l'équipe RH envisageait d'abord de relocaliser ses nouveaux talents au lieu de les garder loin de son siège, mais la pandémie a obligé l'entreprise à repenser sa stratégie.

Désormais, le temps d'attente pour obtenir un visa est si long que l'entreprise a préféré partir à la recherche d'une solution pour recruter à l'étranger en toute conformité et sécurité juridique, sans pour autant délaissé son souhait de relocaliser certains de ses collaborateurs dans le futur.

Sa devise ? Pas de freelance, mais des employés à part entière qui travaillent depuis l'étranger.

#### Solutions

L'équipe RH de Homeday a étudié la possibilité d'embaucher des freelances, une solution insatisfaisante pour l'entreprise qui voulait recruter des employés à part entière. Homeday s'est alors tournée vers le fournisseur de solutions RH WorkMotion.

Ce service a permis à Homeday d'envisager une solution de recrutement RH conforme aux normes internationales, pour développer et élargir ses équipes sans tenir compte des frontières nationales.

Bien que l'objectif final soit toujours de relocaliser les employés internationaux au siège en Allemagne, les longs délais d'attente pour l'obtention d'un visa appartiennent au passé. En effet, les recrues peuvent commencer à travailler dans leur pays d'origine en toute transparence.

#### Résultats

Les résultats ont été multiples, tant du côté de l'entreprise que des nouvelles recrues :

- l'intégration des nouveaux talents s'est faite **rapidement** et en douceur (les nouvelles recrues et leurs équipes ont pu commencer leur mission sans délai),
- l'identification de quelques employés qui sont désormais des **moteurs clés** de l'entreprise,
- la création d'une **expertise riche**, portée par les différentes cultures qui contribuent à son succès.

### Culture remote-first : l'essentiel

- Créer et promouvoir une culture saine et productive du travail à distance est un marathon, plutôt qu'un sprint. Il faut du temps et des efforts sérieux, ainsi que l'application de bons outils et stratégies afin de développer une culture durable et efficace du travail à distance au sein d'une entreprise.
- Considérez chaque faux pas et chaque réussite à distance comme une opportunité d'apprentissage qui, en fin de compte, aidera votre entreprise à se rapprocher d'une meilleure culture remote-first.

## Saisissez vos opportunités au-delà des frontières !

Nos attentes concernant la possibilité de travailler en dehors du bureau ont changé, et une partie de ce changement de culture va se poursuivre, d'autant plus que les entreprises voient leurs concurrents gagner des clients et conclure des marchés en raison de leur culture agile de l'éloignement. Attirer les **meilleurs talents du monde** n'est plus l'apanage des grandes entreprises. 😎

# appvizer



Appvizer est le premier média en Europe dédié aux logiciels professionnels.

Sa mission est de permettre aux professionnels de trouver facilement les bons logiciels pour être plus compétitifs et travailler plus agréablement au quotidien.

WorkMotion facilite le recrutement de talents à l'étranger dans 160 pays sans que vous ayez à créer d'entité locale. Le tout 100 % en conformité avec la loi locale du pays où le talent est recruté.