



54 % des travailleurs indiens qualifiés envisagent de quitter leur entreprise dans l'année. Lors d'une Masterclass animée par Jean-Christophe Gessler, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Nathalie Belhoste, enseignante-chercheuse à Grenoble École de Management, décrypte pourquoi gérer les RH en Inde exige recrutement, formation et fidélisation pensés sur le long terme.

Nathalie Belhoste décrypte les défis RH des entreprises françaises en Inde

Jean-Christophe Gessler : Quelles sont les principales problématiques RH en Inde ?

NB : J'ai interrogé les managers français et les collaborateurs indiens de quinze entreprises, multinationales, PME et TPE, implantées dans quatre grandes villes indiennes : Delhi, Bombay, Pune et Bangalore. Comme le résume l'un d'eux, les problématiques RH en Inde tournent autour des trois R, « Recruit, Reshape, Retain », recruter, former, fidéliser. Il s'agit d'abord de trouver les bons profils, des personnes qualifiées, diplômées de l'enseignement supérieur et parlant anglais, destinées à occuper un poste à responsabilité. Il faut ensuite le plus souvent les former avant qu'elles soient réellement opérationnelles, puis les fidéliser, ce qui constitue en Inde une véritable gageure.

Le taux de turn-over reste en effet élevé pour ces populations, atteignant en moyenne 13,4 % selon KPMG, 9,9 % dans l'industrie, 14,5 % dans l'IT, 19,4 % dans le retail. Une autre étude montre même que 54 % des travailleurs indiens qualifiés envisagent de quitter leur entreprise dans l'année, une proportion qui grimpe à 66 % chez les 18-24 ans. Beaucoup de managers ont ainsi l'impression d'investir lourdement en recrutement et en formation pour des salariés qui partent parfois au bout d'un an.

JCG : Quelle est la principale raison de ce turn-over ?

NB : La main-d'œuvre qualifiée indienne est clairement en position de force. Les diplômés de grandes écoles d'ingénieurs ou de commerce restent encore peu nombreux face à la demande d'une économie en plein boom et aux besoins des entreprises, indiennes comme internationales. Les jeunes diplômés sont bien conscients de ce rapport de force et n'hésitent pas à en jouer, ce qui peut dérouter les managers français : pour cette génération, ne pas avoir changé d'entreprise au bout d'un an dans son premier emploi est presque perçu comme un échec. Beaucoup arbitrent aussi avec des opportunités aux États-Unis, où les profils indiens sont très recherchés, ce qui exerce une forte pression à la hausse sur les salaires.

JCG : C'est aussi une question de salaire ?

NB : Oui, en partie. Pour les jeunes diplômés indiens, changer d'entreprise, c'est aussi obtenir un saut de salaire de 10 à 20 %. L'Inde conserve une image de pays à bas coût, y compris pour ses ingénieurs, mais pour les profils vraiment compétents, diplômés des meilleures écoles, il faut aujourd'hui s'aligner presque sur les niveaux du marché international. Les salaires de sortie de l'IIM Ahmedabad, l'équivalent indien d'HEC, dont les 300 diplômés trouvent un emploi en quatre jours, atteignent en moyenne 27 000 euros sur le marché domestique, avec une fourchette de 10 000 à 64 000 euros, et 64 000 dollars sur le marché international, avec une fourchette de 29 000 à 127 000 dollars.

JCG : Quelles sont les stratégies RH développées par les managers français ?

NB : Ces stratégies dépendent largement de la vision du manager expatrié face à cette situation. Certains adoptent une lecture culturelle, considérant que « les Indiens sont comme ça », et développent des stratégies de court terme fondées sur des compromis, en externalisant souvent le recrutement. On retrouve dans cette catégorie des managers plutôt jeunes, travaillant dans des multinationales à rotation de poste rapide, pour qui l'Inde n'est qu'une étape de carrière parmi d'autres.

D'autres, au contraire, cherchent à développer de nouvelles solutions dans une logique de long terme et d'hybridation entre bonnes pratiques occidentales et indiennes : constitution de bibliothèques de CV, développement de formations de référence, volonté de devenir un véritable benchmark RH dans leur secteur. On retrouve dans ce second groupe des managers plutôt expérimentés, installés depuis au moins cinq ou six ans en Inde, manifestant un réel intérêt pour le pays et prêts à s'engager dans une relation personnelle forte avec leurs employés, voire avec leurs familles. Cette distinction entre vision court terme et vision long terme dans la construction de la stratégie RH apparaît déterminante dans la capacité des entreprises à réussir en Inde.

Six clés pour réussir son implantation RH en Inde

Cibler d'abord une région précise de l'Inde. L'Inde ne doit jamais être pensée comme un pays unitaire centralisé : c'est un véritable sous-continent, composé de 29 États, doté de 23 langues officielles, marqué par une fracture nord-sud linguistique et culturelle. Il s'agit donc de se projeter dans un endroit précis, en choisissant sa ville d'implantation selon sa stratégie et son secteur. Tous les États n'affichent pas le même niveau de croissance ni les mêmes ressources humaines, et le recrutement restera forcément local, la mobilité professionnelle demeurant relativement faible en Inde : mieux vaut cibler d'abord une partie du pays, avant de se développer progressivement ailleurs.

Adapter son produit aux consommateurs indiens. L'une des causes d'échec les plus fréquentes des entreprises françaises en Inde reste l'inadaptation de leurs produits aux besoins et au pouvoir d'achat des consommateurs locaux. Vendre des voitures sans s'aligner sur les prix du constructeur local Maruti, qui détient 51 % du marché, laisse peu de chances de se développer. Le produit moyen de L'Oréal en Inde se vend ainsi à 3 centimes d'euros, deux fois plus cher que son concurrent indien, mais 166 fois moins cher que le produit moyen vendu en France, autour de 5 euros.

Choisir un manager expatrié sincèrement intéressé par le pays. L'Inde représente, avec certains pays d'Afrique, l'un des chocs culturels les plus forts pour un Occidental, sur le plan professionnel comme personnel. Tout le monde n'est pas fait pour y être envoyé : mieux vaut y affecter une personne qui connaît déjà un peu le pays et manifeste un intérêt sincère pour sa culture. L'Inde exige une vraie souplesse intellectuelle, revoir son comportement managérial, ne pas arriver avec l'idée d'appliquer un modèle tout fait, accepter d'essayer et d'ajuster. La réussite des managers français dépend fortement de la vision et de la compréhension qu'ils ont de ce pays.

Développer les trois R face au turn-over. Recruter, former, fidéliser reste un défi permanent, la main-d'œuvre qualifiée étant en position de force face à un nombre de diplômés anglophones bien inférieur aux besoins d'une économie en pleine effervescence. Le turn-over reste très élevé, en particulier chez les jeunes générations. Analyser cette situation comme conjoncturelle plutôt que strictement culturelle facilite la construction de stratégies RH de long terme.

Suivre attentivement l'évolution des salaires. L'Inde conserve une image de pays à bas coût, mais pour les profils les plus compétents, diplômés des grandes écoles d'ingénieurs ou de commerce, le salaire atteint aujourd'hui quasiment le niveau du marché international, autour de 27 000 euros sur le marché domestique et 64 000 dollars sur le marché international pour les meilleurs profils. Les entreprises françaises doivent suivre chaque année ces évolutions salariales si elles veulent conserver leurs meilleurs talents, l'augmentation étant considérée par les salariés indiens comme un acquis presque automatique.

Privilégier une stratégie de long terme et des pratiques hybrides. Les entreprises françaises qui inscrivent leur implantation en Inde dans la durée réussissent mieux que celles qui multiplient les compromis de court terme. Elles construisent des bibliothèques de CV, des « welfare packages » incluant des assurances santé, des formations internes aux standards élevés qui font de l'entreprise une référence RH, autant d'éléments qui renforcent son attractivité et la fidélisation de ses collaborateurs. Certains managers n'hésitent pas à organiser des pique-niques avec leurs équipes et leurs familles, pour ancrer le lien social de l'entreprise avec son personnel : en Inde, comme parfois en

Afrique, le rôle du chef d'entreprise dépasse largement le strict management des affaires.