



Compte-rendu de la conférence du Club ESSEC RH
du 28 janvier 2009 au campus du CNIT Paris-la Défense sur le thème :

« GAGNER LA GUERRE DES TALENTS DANS LES PAYS EMERGENTS »

avec
VALERIE BLASCO

Diplômée du Mastère Spécialisé en Management des Ressources Humaines de l'ESSEC, elle a une longue expérience de DRH international qui conjugue des responsabilités de RH géographiques, de business partner et de gestion mondiale des talents.

Elle est aujourd'hui Directeur du Conseil en Management des Ressources Humaines au Cabinet d'Avocats Landwell & Associés, membre du réseau international PriceWaterhouseCoopers

Conférence présidée par **Jean-Marie Peretti**, Professeur à l'ESSEC

Valérie Blasco a organisé son intervention autour des points suivants :

- ⇒ Quels sont les principaux défis liés aux pays BRIC (*Brésil – Russie – Inde – Chine*) pour les entreprises mondiales ?
- ⇒ Quels sont les principaux facteurs clés de succès ?
- ⇒ Un zoom et partage d'expérience sur la gestion des talents de la zone Asie-Pacifique

Quels sont les principaux défis liés aux pays BRIC pour les entreprises mondiales ?

Gérer les talents dans les BRIC, c'est d'abord être le partner d'un business en croissance à deux chiffres.

- La notion de futur s'y entend comme un futur immédiat. Il faut être rapide et réactif.
- Les marchés dynamiques offrent pléthore d'opportunités à tous les acteurs : L'entreprise elle-même mais aussi ses concurrents, ses partenaires, ses collaborateurs actuels ou encore les candidats qu'elle souhaite attirer. Il est donc critique pour l'entreprise de savoir faire des choix stratégiques dans un environnement ouvert et dynamique.
- La gestion des talents est au cœur de la stratégie car leur disponibilité conditionne (souvent contraint) directement la croissance du business.
- Il est nécessaire de construire une stratégie talent claire et de l'exécuter rapidement. Par clarté on entend la capacité de réduire la complexité de cet environnement dynamique à quelques priorités claires et des solutions simples, rapidement comprises et mise en œuvre.

Il faut s'adapter à la structure de ces différents marchés de l'emploi :

- En Chine, par exemple, il y a un déficit structurel de leaders locaux seniors (il manque une génération au travail du fait de la révolution culturelle). Coté jeunes diplômés, ce n'est pas tant la disponibilité numérique qui pose problème mais l'adéquation des compétences.



- L'Inde développe des talents locaux qui malheureusement quittent le pays en grand nombre. Qu'il s'agisse d'experts ou de leaders, on se heurte aux difficultés liées à l'exportation de ses talents qui sont particulièrement attirés par les Etats-Unis, l'Angleterre ou le Moyen-Orient (Dubai).
 - En Russie, un déficit de leaders seniors subsiste. C'est en grande partie l'héritage historique de l'économie planifiée.

Le leadership local :

Le leadership agit parfois lui-même comme un frein au développement des talents.

- Au-delà d'un discours convenu autour du recrutement des « meilleurs », le leadership local préfère alors embaucher des « besogneux », pour délivrer vite sur ses objectifs court terme, sans soucis ou menace particulière liés aux successions.
- Piloter le développement d'une équipe « talentueuse » plutôt que la promotion d'une « caste » ne va pas de soi non plus. On est souvent encore loin d'une culture diverse et inclusive.
- Pas facile non plus de s'engager dans le développement *personnalisé* des talents qui requiert le temps et l'engagement du leadership local souvent sous tension. On voit alors apparaître une exigence forte vis-à-vis des partenaires externes ou de l'université d'entreprise auxquels on demande alors une sous-traitance démesurée du développement des talents.

Quels sont les facteurs clés de succès ?

Une marque employeur forte

La promesse de développement personnel et de réussite sociale est fortement associée à la marque employeur. Dans les BRIC, la proximité avec la pauvreté (aux portes des business parcs, dans sa famille) place la réussite sociale au cœur des préoccupations.

Parmi les attentes diverses que l'employeur adresse, deux attentes sont particulièrement fortes :

- **L'excellence** perçue comme un gage de succès dans un futur proche.
- **La participation à la construction du business d'un leader mondial** : Les talents des BRIC veulent comprendre comment leur action va participer à un business mondial. Ils sont particulièrement attirés par la nouveauté ou les changements de cap.

Une proposition employeur claire

- L'identité doit être rapidement présentée autour de la vision, des valeurs et de la culture d'entreprise. On peut ajouter utilement à ces éléments les leaders mondiaux ou locaux lorsqu'ils sont particulièrement charismatiques.
- L'engagement vis-à-vis de la région et des locaux doit être visible. Dans des pays où la fracture sociale est une réalité, les talents locaux sont sensibles à la RSE. Ils veulent également comprendre la nature et les limites de l'engagement de l'entreprise vis-à-vis des talents locaux.

Affirmer et utiliser sa culture d'entreprise

Les talents des BRIC ont des attentes fortes vis-à-vis de la culture de l'entreprise qui doivent être comprises. Si l'entreprise n'a pas vocation à changer radicalement sa culture pour attirer ces talents, elle doit en revanche être capable d'explicitier ses modes de vie en commun et d'évoluer pour être inclusive.

3 attentes particulièrement fortes vis-à-vis de la culture d'entreprise nécessitent d'être prises en compte :

- Le mérite et la preuve concrète d'absence de plafond de verre
- La transparence
- La reconnaissance collective, tangible et régulière des talents
- Une ambiance de travail enthousiasmante



Proposer des opportunités et délivrer sur ses promesses

L'entreprise doit proposer des opportunités. Ce sont typiquement :

- Des défis professionnels, des projets
- Des carrières accélérées
- Des formations et du développement personnel
- Des packages de rémunération compétitifs

Culturellement considérée dans les pays développés comme la rétribution d'un travail plutôt qu'une opportunité, la rémunération est l'objet de fréquentes difficultés entre les parties.

Construire les fondamentaux de l'encadrement

L'entreprise doit à la fois identifier les besoins spécifiques par pays, et exporter les bonnes pratiques connues au sein du groupe, pour développer un encadrement de qualité.

Valérie Blasco conclut cette partie positivement.

En effet si la gestion des talents dans les BRIC requiert une compréhension et une adaptation aux besoins locaux, les entreprises mondiales peuvent mobiliser d'importantes bases d'expériences sur des problèmes RH déjà rencontrés et surmontés dans d'autres environnements.

Un zoom sur la zone Asie-Pacifique

La zone Asie-Pacifique présente des défis spécifiques :

- Une demande de talents (leaders/experts) bien supérieure à l'offre locale dans les « grands » et les « petits » pays
- La concurrence accrue d'entreprises d'origine asiatique devenant globales et le développement de centres d'expertise mondiaux en Asie
- Une grande volatilité des talents entraînant des turnovers couramment à deux chiffres
- Un encadrement local extrêmement challengé par le turnover et l'obligation simultanée de délivrer les objectifs de croissance.

Valérie Blasco dégage des facteurs clés de succès spécifiques :

- L'engagement de l'encadrement dans la gestion des talents à tous les niveaux hiérarchiques
 - Une stratégie claire pour la zone
 - Dimensionner les ressources à la hauteur des enjeux « corporate ».
- Il convient également de redistribuer les ressources corporate lorsque leur allocation reflète le fruit d'une histoire plutôt que celle des enjeux business actuels.
- Construire l'excellence du management local.
Cela demande un gros travail, mais c'est une nécessité pour retenir les talents.
 - Développer le travail en commun.

DEBAT AVEC LE PUBLIC :

- **Dans les facteurs clés de succès vous avez peu évoqué la prise en compte de la culture locale. N'y a-t-il pas là une condition à la rétention des talents ?**

V.B : La prise en compte de la culture locale est pour moi importante.
Elle participe en effet à la compréhension à la fois des attentes et des comportements au travail des talents. Ce qui me semble un facteur clé de succès, c'est la capacité de l'entreprise de faire des propositions par rapport aux attentes des talents qui doivent être largement prises en compte.
J'ajouterai à la prise en compte de la culture locale le besoin à mon sens plus large d'utiliser ou faire évoluer sa culture d'entreprise dans une dimension de développement de la diversité et de l'inclusion qui permet alors de fédérer des cultures locales très différentes et de faire travailler ensemble des talents issus de tous horizons.



En travaillant avec des jeunes diplômés chinois, je me suis rendue compte de leur incroyable désir d'apprendre, et de leur enthousiasme à travailler, mais je me heurte souvent à leur approche qui semble être encore communiste et rigide (trois mails en 48h pour obtenir la solution à un problème). Avez-vous le même sentiment ?

V.B : Non, je ne partage pas ce sentiment. Les difficultés que j'ai personnellement rencontrées en Chine étaient liées à la communication. Je citerai entre autre la maîtrise de l'anglais et la difficulté pour des jeunes d'écouter et d'accepter le feedback, particulièrement lorsque ce feedback est perçu comme négatif. Parmi les hauts potentiels au travail, j'ai rencontré de nombreux enfants uniques, hyper-gâtés, enthousiastes, désireux d'apprendre mais certainement pas habitués à entendre des critiques.

- **J'ai passé trois ans en ONG dans des pays émergents, et nous promouvions fortement les politiques de mobilité interne. Les salariés, même sans diplôme préalable, étaient formés par l'entreprise pour progresser rapidement. Vous n'avez pas beaucoup parlé de cette voie...pourquoi ?**

V.B : Selon moi, la mobilité interne fait partie des opportunités attendues par les talents que l'on souhaite à la fois développer et garder. J'ai parlé à ce titre de proposer des projets et des carrières accélérées et de former et développer les talents. C'est important de proposer ces opportunités à la fois aux talents internes et aux candidats externes. Malheureusement, les entreprises ne peuvent pas uniquement s'appuyer sur le développement indispensable de leur vivier interne. Elles doivent en permanence également attirer de nouveaux talents car la demande créée par la croissance requiert un accroissement des effectifs.

- **Pouvez-vous nous donner des exemples d'application d'un travail en commun ?**

V.B : Le développement d'un plan de business pays qui a mobilisé plusieurs fonctions, de nombreux collaborateurs et qui a eu de bons résultats. Dans cette démarche, le management a proposé un cadre de travail commun et crée une dynamique d'équipe autour de ce projet commun . Les collaborateurs ont rapidement travaillé ensemble autour de ce but commun.

Réussissez-vous à donner du sens à ce travail ? Ou la démarche autoritaire prime ?

V.B : Oui, et dans cet exemple plutôt chemin faisant. Je reconnais volontiers la difficulté d'enraciner durablement une dynamique de travail en commun. Dans cette situation les leaders ont proposé une démarche adaptée, structurée et qui a permis au final de réussir ensemble.

- **Vous avez l'air de définir les pays émergents par une croissance à deux chiffres...qu'en sera-t-il en 2009 ? Va-t-on passer, avec la crise, de la pénurie au surplus de talents ?**

V.B : Les pays émergents se caractérisent par une croissance relative, très nettement supérieure aux économies développées.

Je ne pense pas que les déséquilibres structurels entre l'offre et la demande puissent être radicalement inversés en 2009.

Corinne Forasacco a conclu la conférence qui s'est poursuivie par un cocktail.

.../...

[Des questions, des réactions ?](#)

Poursuivez les échanges sur ce thème via des commentaires sur le blog de la formation permanente de l'ESSEC :

<http://www.essec-blog.fr>