
Les défis de la gestion des ressources humaines dans l'Inde émergente

Auteur : Halibaev, Timour

Promoteur(s) : Cornet, Annie

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

Année académique : 2023-2024

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/19524>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : HALIBAEV

Prénom : Timour

Matricule : S184029

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines finalité politique et management RH

Mémoire de fin d'études

Les défis de la gestion des ressources humaines
dans l'inde émergente

À l'attention de,

Madame Cornet (Promotrice)

Madame Haine (Lectrice)

Monsieur Delgoffe (Lecteur)

Remerciements

Arrivé au terme de ce travail de fin d'études, nous souhaitons avant tout remercier Madame Cornet. En sa qualité de promotrice, elle a su mettre à notre disposition bien des ressources et ses conseils judicieux ont su guider notre réflexion dans l'élaboration de ce mémoire.

Nous tenons également à adresser un vif remerciement aux professeurs de l'université de Liège. La qualité des cours dispensés, leur collaboration et l'aide qu'ils nous ont apportée nous ont permis d'acquérir de très bonnes bases dans la pratique des ressources humaines.

Nous tenons à adresser de chaleureux remerciements à Monsieur Pierre Dosogne auprès duquel nous avons eu la grande chance de pouvoir mener un stage au sein de l'entreprise John Cockerill. Grâce à ses nombreuses compétences, il nous a ouvert à de multiples facettes de la gestion des ressources humaines en entreprise et sa confiance en nous a contribué à notre développement personnel en nous permettant de gagner en assurance et en maturité professionnelle.

Nous souhaitons profiter de cette occasion pour exprimer notre sincère gratitude envers toute l'équipe du département des ressources humaines de John Cockerill. Leur précieux soutien et leur expertise ont grandement enrichi notre expérience lors du stage.

Nos remerciements vont également aux différentes personnes qui ont bien voulu consacrer leur temps aux entretiens et nous offrir ainsi de précieuses informations sur la pratique de leur métier et leur expérience.

Enfin, nous souhaitons exprimer toute notre gratitude à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réussite de ce mémoire.

Table des matières

1	Introduction.....	4
2	Revue de littérature	8
2.1	Du XVIème siècle à la colonisation britannique.....	8
2.2	Contexte historique de l'économie en Inde.....	8
2.2.1	De l'indépendance jusqu'à la libéralisation.....	9
2.3	L'Inde en tant que pays émergent	10
2.3.1	Histoire et nuance de la notion d'émergence.....	10
2.3.2	Définition et critères retenus de la notion d'émergence.....	11
2.4	La société indienne et ses particularités.....	16
2.5	Évolution de la pratique de la GRH en Inde	18
2.6	Défis actuels de la GRH en Inde : perspectives issues de la littérature	19
2.6.1	Sécurisation de l'emploi.....	19
2.6.2	Intégration des femmes dans le monde du travail.....	20
2.6.3	Recrutement et formation d'une main-d'œuvre qualifiée	22
2.6.4	Réduction de l'influence du système des castes	23
2.6.5	Amélioration des compétences en GRH.....	24
3	Contextualisation	25
3.1	Présentation contextualisée de l'entreprise John Cockerill.....	25
3.2	Présentation contextualisée de la GRH au sein de l'entreprise John Cockerill....	25
4	Méthodologie	26
4.1	Choix de l'approche inductive	26
4.2	Description de l'approche inductive	27
4.3	L'observation participante	28
4.4	La revue de littérature	28
4.4.1	Sources et critères de sélection.....	28
4.5	L'élaboration de l'entretien semi-directif	29
4.6	Les entretiens.....	29
4.6.1	Population étudiée.....	30
4.7	Question de recherche	30
5	Mise à plat empirique	31
5.1	Perception du contexte socio-économique indien	31
5.1.1	Une importante croissance économique.....	31
5.1.2	Un soutien de la part du gouvernement.....	33
5.1.3	Abondance d'emploi et de main d'œuvre.....	34
5.1.4	Conclusion	35
5.2	Impact du contexte socio-économique sur le monde du travail indien	36
5.2.1	L'impact de la croissance économique.....	36
5.2.2	Impact du soutien gouvernemental.....	38
5.2.3	Impact du contexte social	38
5.3	Les défis clés de la GRH en Inde : perspectives issues des entretiens.....	41
5.3.1	Recrutement	42
5.3.2	Mode de travail hybride.....	43
5.3.3	Embauche et qualification de main-d'œuvre.....	45
5.3.4	Rétention	46
5.3.5	Gestion de la diversité	47

5.3.6	Conclusion	48
6	Analyse des données.....	49
	Défis identifiés dans la littérature et dans les entretiens	51
6.1	Recrutement et formation d'une main-d'œuvre qualifiée	51
6.1.1	Recrutement et formation d'une main-d'œuvre qualifiée vis-à-vis des critères d'émergence	52
	Défis issus des entretiens.....	54
6.2	Défis liés au recrutement	54
6.2.1	Défis liés au recrutement vis-à-vis des critères d'émergence.....	55
6.3	Mode de travail hybride	56
6.3.1	Défis liés au mode de travail hybride vis-à-vis des critères d'émergence.....	57
6.4	La rétention des talents	58
6.4.1	Humanisation du travail.....	58
6.4.2	Défis liés à la rétention vis-à-vis des critères d'émergence	59
6.5	Gestion de la diversité.....	60
6.5.1	Intégration des femmes	60
6.5.2	Diversité de formation	60
6.5.3	Défis liés à la gestion de la diversité vis-à-vis des critères d'émergence	61
	Défis issus de la littérature	62
6.6	Sécurisation de l'emploi en Inde	62
6.6.1	Défis liés à la sécurisation de l'emploi vis-à-vis des critères d'émergence	63
6.7	Intégration des femmes dans le monde du travail	64
6.7.1	Défis liés à l'intégration des femmes vis-à-vis des critères d'émergence	64
6.8	Analyse des défis liés à l'amélioration des compétences en GRH.....	66
6.8.1	Défis liés à l'amélioration des compétences en GRH vis-à-vis des critères d'émergence	66
6.9	Analyse des défis liés à la réduction de l'influence du système des castes	67
6.9.1	Défis liés à la réduction de l'influence des castes vis-à-vis des critères d'émergence.....	67
7	Conclusion	69
8	Bibliographie	73
9	Sites internet et littérature grise	75
10	Annexes	76

1 Introduction

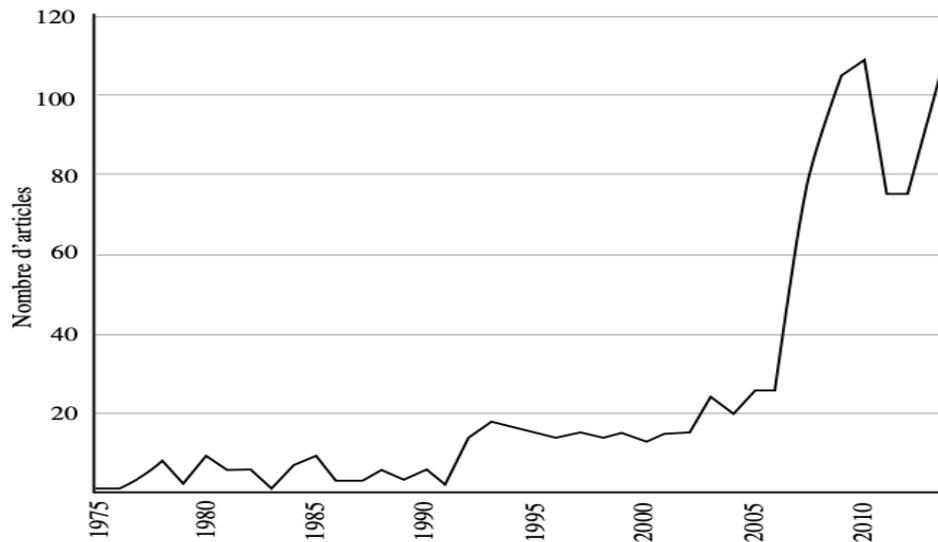
« Dans environ 25 ans, le produit national brut combiné des marchés émergents dépassera celui des économies actuellement matures, ce qui entraînera un déplacement majeur du centre de gravité de l'économie mondiale des pays développés vers les économies émergentes. » Antoine van Agtmael, économiste de la société financière internationale.

Le basculement progressif du pouvoir économique mondial des économies matures vers les économies émergentes confère une pertinence particulière à l'étude de l'émergence dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH). Plusieurs indicateurs confirment cette tendance. Actuellement, selon les données de la Banque mondiale, les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud) représentent environ un tiers du PIB mondial et 40% de la population mondiale. En ce qui concerne l'Inde, le taux de croissance annuel de son PIB est deux fois plus élevé que celui de la moyenne mondiale et trois fois supérieur à celui des États-Unis ¹. Ces données illustrent clairement la montée en puissance de son économie. En conséquence, vu l'expansion croissante du marché indien, comprendre et gérer efficacement la main-d'œuvre dans ce pays devient plus important que jamais. De surcroît, accorder une attention particulière aux défis spécifiques de ce marché émergent est essentiel pour exploiter pleinement son potentiel économique croissant. De même, il est impératif d'ajuster les pratiques managériales sur mesures, afin qu'elles correspondent au mieux au contexte socio-économique de l'Inde.

Par ailleurs, l'augmentation significative de l'intérêt scientifique pour ce sujet, comme le met en évidence l'étude bibliométrique de Kin, V. et al., (2015), se manifeste par une augmentation notable du nombre de publications scientifiques sur le thème des pays émergents. Cette tendance indique une reconnaissance accrue de l'importance du sujet, caractérisée par une évolution croissante des recherches et une implication grandissante de la part des chercheurs.

¹ Voir annexe 1

Production annuelle sur le thème des pays émergents²

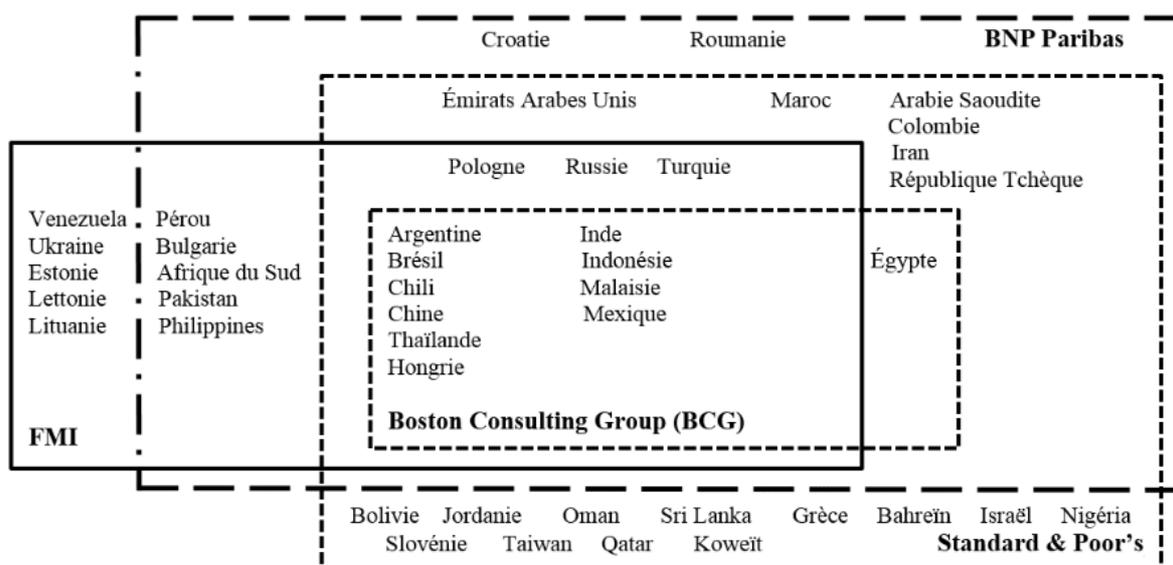


Le choix du sujet de ce mémoire nous a été inspiré par notre expérience de stage chez John Cockerill où nous avons participé à divers projets liés à l'expansion de l'entreprise sur le marché indien. Cette expérience nous a permis de collaborer directement avec des collègues locaux dans le cadre de projets d'envergure. Face aux diversités de pratiques observées lors de ces tâches, nous nous sommes interrogés sur les méthodes employées en gestion des ressources humaines en Inde.

Dans ce mémoire, le premier défi a été de définir ce qu'est un pays émergent, une tâche complexifiée par l'absence d'une définition précise dans la littérature. De plus, différentes institutions internationales ont leurs propres critères pour identifier les pays émergents, incluant ou excluant certains pays de cette catégorie selon leurs perspectives comme le montre le schéma ci-dessous. Cependant, nous pouvons aussi observer que l'Inde est considérée à l'unanimité comme pays émergent. Cette variabilité dans la classification souligne la complexité et la nature fluide de la catégorie.

² KIN. (2015). Les « pays émergents » : émergence, croissance ou maturité du thème dans la recherche en management international ? Une étude bibliométrique. P.25

Les pays émergents selon le BCG, le FMI, BNP Parisbas et Standard & Poor's ³



Cette recherche sur les défis des ressources humaines en Inde a adopté une approche inductive, basée sur des observations de terrain et une revue de littérature. Le stage chez John Cockerill a offert un aperçu des pratiques RH, enrichi par des entretiens et une analyse méthodique des données. L'observation participante a permis une immersion dans la réalité quotidienne des professionnels RH. Ce processus a abouti à la formulation de notre question de recherche : “ Quels sont les défis liés à la gestion des ressources humaines en Inde à travers ses critères de pays émergents ? ”

Le but de ce travail est, dans un premier temps, d'identifier les caractéristiques principales qu'un pays doit posséder pour être catégorisé comme émergent. Dans un second temps, de cerner les différents défis en GRH auxquels l'Inde est confrontée, en se fondant d'abord sur une analyse des défis issus de la littérature, et ensuite sur l'analyse des défis identifiés dans nos entretiens. Pour finir, le but est de déterminer si les défis identifiés en Inde sont intrinsèquement liés à son contexte d'émergence, en examinant s'il existe des liens entre les défis identifiés et nos caractéristiques de pays émergent.

Dans cette étude, nous explorerons d'abord le parcours de l'Inde, sous un angle historique, vers son statut de pays émergent tout en définissant cette notion. En adoptant la même perspective, nous retracerons l'évolution de la gestion des ressources humaines dans le pays avant d'examiner son état actuel. Nous analyserons ensuite la littérature pour identifier les principaux défis de la GRH en Inde.

³ Gabas, J. & Losch, B. (2008). La fabrique en trompe-l'œil de l'émergence. Dans : Christophe Jaffrelot éd., *L'enjeu mondial: Les pays émergents* (pp. 25-40). Paris: Presses de Sciences Po.

Puis, à travers l'analyse d'entretiens, nous chercherons à mieux comprendre le contexte socio-économique indien et son impact sur le marché du travail, afin de dégager les défis spécifiques évoqués. En conclusion, nous tenterons d'établir des liens entre les caractéristiques d'un pays émergent et les défis identifiés afin de fournir une analyse complète et éclairée.

2 Revue de littérature

2.1 Du XVIème siècle à la colonisation britannique

Cette seconde partie a pour objectif d'établir une synthèse de l'état actuel des connaissances sur les différents aspects liés à la question de départ de ce travail, à savoir « Quels sont les problématiques principales des gestionnaires des ressources humaines en Inde ? » Cette revue de littérature sert à nous informer et à poser les bases, les prérequis par rapport aux sujets abordés et au vocabulaire utilisé. Ces balises nous serviront de références pour ce travail.

Nous retraçons d'abord succinctement l'histoire économique récente de l'Inde, mettant en lumière les événements et les facteurs clés qui ont propulsé ce pays au statut de nation émergente aujourd'hui. Ensuite, nous aborderons la notion d'émergence ainsi que ses nuances et définirons la manière dont nous l'entendons dans le cadre de ce travail. Nous identifierons également les critères qu'un pays doit remplir pour être classifié comme "émergent".

Nous traiterons ensuite quelques particularités de la société indienne qui nous permettront de mieux appréhender la suite de ces recherches. Enfin, nous nous pencherons sur la pratique de la GRH en Inde et identifierons les défis auxquels les professionnels des ressources humaines font face, selon la littérature.

2.2 Contexte historique de l'économie en Inde

L'histoire économique de l'Inde, de l'empire moghol au 16ème siècle à la colonisation britannique, a façonné son paysage actuel. Autrefois centre du commerce maritime et terrestre via la Route des épices et la Route de la soie, l'Inde, avec la Chine, dominait l'économie mondiale au début du 18ème siècle (Maddison, 2003). Cependant, la révolution industrielle et l'essor démographique en Europe ont inversé cette tendance, avec une croissance économique européenne surpassant celle de l'Inde. Le déclin de l'empire moghol a ouvert la voie à la colonisation britannique dès 1757, marquant un changement dans les rapports de force mondiaux (Boillot, 2016).

Sous la domination britannique, l'Inde a connu des famines dévastatrices et un déclin économique face à l'industrialisation occidentale. Cette situation a été exacerbée par l'orientation prioritaire des Britanniques vers l'exportation des richesses commerciales du pays. Malgré cela, certaines communautés marchandes indiennes ont accumulé des capitaux et développé une expertise technique. À l'aube de l'indépendance, l'Inde ne représente plus qu'une fraction du PIB mondial et elle a jeté les bases des inégalités de la structure économique actuelle (Boillot, 2016).

2.2.1 De l'indépendance jusqu'à la libéralisation

L'indépendance de l'Inde en août 1947 s'inscrit dans un contexte de profonde instabilité politique et économique. Les dix premières années de l'indépendance sont marquées par une situation économique désastreuse, caractérisée par des crises alimentaires récurrentes, des pénuries de matières premières et une inflation de plus en plus incontrôlable (Boillot, 2016).

En réaction à cette situation d'urgence, l'état indien met en place de nombreuses lois destinées à diriger l'économie du pays selon un modèle socialiste (Cottet, 2012).

L'économie du pays est alors fermée et isolée du monde extérieur. L'état en contrôle les principaux aspects en privilégiant largement les entreprises publiques ou celles appartenant à de grandes entreprises familiales en échange de faveurs. L'état et la bureaucratie exerçant des contrôles contraignants et imposant des restrictions dissuasives, aucune entreprise privée ne pouvait se livrer à une activité économique sans l'approbation du gouvernement. Aussi, les importations sont fortement freinées par l'imposition de droits de douane élevés et les licences d'importation empêchent les produits étrangers d'atteindre le marché (Mohit, A. 2021).

2.2.2 Des réformes libérales à nos jours

Au début des années 1990, l'Inde fait face à une crise économique exacerbée par des déficits budgétaires élevés, une inflation et une dette extérieure croissante. La crise atteint son paroxysme en 1991 lorsque l'Inde manque de réserves en devises étrangères nécessaires pour payer ses importations et ses dettes.

Ces événements poussent le pays à accepter un « programme d'ajustement structurel » proposé par le FMI (Fond monétaire internationale) et la Banque mondiale. Le gouvernement indien initie alors un ensemble de réformes économiques radicales (Landy, F. 2001). Ces dernières sont placées sous le signe de «la libéralisation, la privatisation et la mondialisation ». Ces leviers ont mis l'accent sur trois aspects : premièrement, la volonté d'accroître l'efficacité en ayant recours aux forces du marché et à la concurrence. Deuxièmement, la sollicitation du secteur privé comme principal moteur de croissance et, troisièmement, l'ouverture de l'économie au commerce international qui favorise les investissements étrangers et l'accès à la technologie d'autres pays (Mohit, A. 2021).

Concrètement, ces réformes comprennent la déréglementation des industries, la réduction des contrôles sur les investissements étrangers et les échanges commerciaux, la privatisation de nombreuses entreprises publiques et la réforme du système fiscal. Ces réformes ont ouvert l'économie indienne au marché mondial, l'Inde a progressivement réduit ses tarifs douaniers et a éliminé de nombreuses restrictions sur les importations et les exportations, encourageant ainsi les investissements directs étrangers et le commerce international. (Chaouad, R. 2016).

Ces évolutions ont comme effet le transfert de la main-d'œuvre du secteur agricole, à faible productivité, vers des secteurs plus prolifiques. A titre d'exemple, la proportion de la valeur ajoutée agricole est passée de près de 40 % de la valeur ajoutée totale en 1970, à moins de 20 % en 2009. Pendant cette période, la part du secteur des services a augmenté, passant de 40 % à 55 % du PIB (Cottet, 2012).

Après avoir réformé en profondeur son économie au début des années 1990 afin de s'ouvrir au monde et de libérer les investissements étrangers, l'Inde a amorcé une transition technologique de grande ampleur lors des années 2000. Ce tournant numérique lui permet aujourd'hui de compter parmi les puissances mondiales dans le domaine de l'économie numérique et des technologies de l'information et de la communication (TIC). Cette révolution technologique qui facilite le flux des échanges internationaux suscite néanmoins des interrogations quant aux priorités des autorités qui n'arrivent pas à fournir les services essentiels à une partie de la population, les inégalités sociales étant très importantes dans le pays (Hamel, 2018).

Ces dernières décennies, l'Inde a su se relever de l'échec de sa stratégie de développement mise en place après son indépendance pour devenir un pays qui attire les investisseurs internationaux et qui offre des perspectives économiques flatteuses qui lui valent le qualificatif de pays "émergent" (Cottet, 2012).

2.3 L'Inde en tant que pays émergent

2.3.1 Histoire et nuance de la notion d'émergence

La notion d'émergence ne se voit pas attribuer une définition uniforme dans la littérature scientifique. Elle revêt des significations variables en fonction des disciplines. Pour illustration, l'économie la définit en se basant sur des critères quantifiables tels que le PIB (produit intérieur brut) ou le revenu par habitant, alors que les sciences politiques se concentrent davantage sur des aspects liés à la puissance et la contestation de l'ordre établi (Bruylant, 2021). C'est pourquoi il demeure difficile de cerner précisément le concept de "pays émergent". Néanmoins, certains travaux académiques parviennent à retracer l'histoire de cette terminologie. Bruylant (2021) souligne que l'expression "économie émergente" a été introduite dans les pays développés au début des années 1980 par le secteur financier. Dans un contexte de mondialisation, l'objectif était d'identifier les pays offrant des opportunités d'investissement prometteuses. Cette terminologie a aussi été utilisée pour remplacer les termes "Pays sous-développés" ou "Pays du tiers monde", utilisés durant les années 70, dans l'optique de présenter ces pays sous un jour plus favorable aux investisseurs des pays développés (Chaouad, R. 2016). A la même époque, des économistes de la Banque mondiale définissent les économies émergentes comme étant en "*transition rapide, en cours d'industrialisation, enregistrant des taux de croissance élevés et présentant des opportunités de placement*" (Severino & Ray, cité dans Kin, V. et al., 2015, p22).

Dans les années 2000, l'expression a été reprise par des économistes de la banque d'affaires américaine Goldman Sachs pour caractériser dans un premier temps quatre pays : le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine, formant l'acronyme BRIC qui deviendra par la suite BRICS suite à l'intégration de l'Afrique du Sud (South Africa). C'est alors que le terme "pays émergents" s'est véritablement popularisé, aussi bien dans le discours médiatique que politique, pour désigner les pays en transition industrielle ayant une croissance économique forte et un grand potentiel d'investissement.

Cependant, il persiste un certain flou autour des termes "pays émergents", "économies émergentes" ou "marchés émergents", comme le souligne l'auteur d'une étude bibliométrique sur les pays émergents : *“Il y a une confusion sur l’objet étudié pour lequel est utilisé de manière indifférenciée les termes de pays, économie ou marché. Il semble que le choix de l’un de ces trois termes soit souvent de pure convenance”* (Kin, V. et al., 2015 p.22). Cette ambiguïté est aussi soulignée dans le passage suivant : *“Il faudra attendre les années 2000 pour voir le nom et la catégorie “emerging economies – ou markets – ou pays émergents » élargir son audience (...) L’élargissement des usages de la notion, notamment dans le champ de la géopolitique et des relations internationales, va conduire à brouiller encore un peu plus son sens en l’éloignant de sa dimension purement économique et financière, et en lui conférant une dimension davantage politique”* (Chaouad, R. 2016. p.58).

Enfin, il y a une nuance que nous souhaitons souligner. Ce terme, "pays émergent", désigne une étape dans le cheminement d'un pays vers ce qui est considéré par les nations occidentales comme l'objectif suprême : le statut de pays développé. Cependant, aucun critère précis ne définit la fin de cette phase émergente. Or, le terme "pays émergé" apparaît bien dans la littérature, suggérant la clôture de la phase d'émergence sans pour autant atteindre le stade de pays développé⁴.

C'est dans ce contexte que se situe notre premier objectif : nous allons définir avec plus de clarté et de concrétude le concept de "pays émergent". Dans le point suivant, nous tenterons d'identifier des critères clairs, afin d'apporter une meilleure compréhension de ce que signifie être un "pays émergent" et éviter l'utilisation aléatoire des termes économie, marché et pays émergent.

2.3.2 Définition et critères retenus de la notion d'émergence

En tenant compte de tout ce qui a été dit précédemment et dans le cadre de ce mémoire, nous retiendrons la notion de « pays émergent ». En effet, ce terme est plus général et, au-delà de l'aspect économique, il englobe des aspects politiques, géographiques, sociaux et culturels (Kin, V. et al., 2015). Ces éléments sont particulièrement pertinents dans le cadre de ce travail. Maintenant, en nous appuyant sur la littérature scientifique que nous avons examinée, nous allons identifier les critères qu'un pays doit

⁴ <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/emergence> consulté le 21/07/23

remplir pour être classifié comme "émergent". Ceci nous aidera par la suite à formuler notre propre interprétation du concept de « pays émergent » qui servira de cadre à ce mémoire.

2.3.2.1 Libéralisation

Comme nous l'avons mentionné précédemment, il n'y a pas de critères universellement établis pour catégoriser les pays émergents. Cependant, certaines caractéristiques communes se dégagent de la littérature scientifique que nous avons examinée. Avant tout, un volet politique avec la libéralisation de l'économie d'un pays.

La libéralisation économique est souvent évoquée comme un critère crucial pour le développement des pays émergents, constituant ainsi le premier critère que nous avons choisi de mettre en avant. D'après Sarkar (2005), la libéralisation économique a été largement adoptée par les pays émergents au cours des dernières décennies, perçue comme un levier essentiel de leur croissance. Cependant, il est intéressant de noter que, malgré cette perception, l'étude de Sarkar révèle l'absence d'une corrélation significative entre le taux de croissance du PIB et le degré d'ouverture au commerce extérieur. Néanmoins, cette constatation n'enlève rien au fait que l'adoption d'une politique de libéralisation économique reste un critère fréquemment utilisé pour identifier les pays émergents.

La libéralisation économique de l'Inde est un tournant historique majeur dans le développement du pays. Elle a commencé dans les années 1990 et a marqué une transition significative de l'économie planifiée et largement fermée vers une économie de marché plus ouverte et libéralisée.

2.3.2.2 Industrialisation

Lorsqu'un pays entame la libéralisation de son économie, il attire rapidement des capitaux étrangers en quête d'opportunités d'investissement, ce phénomène joue un rôle crucial dans l'accélération de l'industrialisation du pays (Chaouad, R. 2016). L'industrialisation apparaît alors non seulement comme un résultat de la libéralisation économique, mais aussi comme une étape clé dans le processus de développement économique global du pays. Nous pouvons alors supposer qu'il existe un lien entre la libéralisation et l'industrialisation d'un pays.

Nous avons donc identifié l'industrialisation comme un second critère clé dans la classification d'un pays en tant que nation émergente. Cette décision repose sur le fait que l'industrialisation suit généralement l'étape de la libéralisation économique comme évoqué dans le paragraphe précédent. Aussi, elle est reconnue dans la littérature comme une étape significative dans le processus de transition d'un pays émergent.

Le lien entre l'industrialisation et les pays émergents est abordé dans divers articles. Les termes tels que "pays industrialisés" ou "pays nouvellement industrialisés" sont aussi utilisés pour désigner les nations qualifiées de pays émergents ou d'économies émergentes (E. S. Srinivas. 2004). De plus, dans la définition de la Banque mondiale, relative aux économies émergentes, mentionnée plus tôt dans ce travail, est utilisée l'expression "économies en cours d'industrialisation" pour décrire ces nations en transformation (Severino & Ray, cité dans Kin, V. et al., 2015, p22). Cette terminologie reflète encore une fois la reconnaissance de l'industrialisation comme un indicateur de transition. En outre, Kin, V. et al., (2015), dans son étude bibliométrique qui recense de nombreux articles sur les pays émergents, identifie la transition d'une économie principalement agricole vers une économie industrielle comme un des critères dans la définition d'un pays émergent. Antoine Van Agtmael, économiste de la société financière internationale à qui l'on doit la notion de marchés émergents, attribue ce terme en 1981 aux zones géographiques où les investissements paraissent attractifs. Cela incitera par la suite les institutions internationales à reprendre ce terme de marchés émergents pour désigner des pays dans lesquels l'industrialisation est particulièrement rapide. (Mbaloula, M. 2011).

Ces observations nous conduisent à considérer l'industrialisation comme un critère essentiel pour qu'un pays puisse être qualifié d'émergent. Bien que le degré d'industrialisation puisse varier d'un pays à l'autre, allant d'un stade peu avancé à très développé, ce critère reste pertinent pour notre étude.

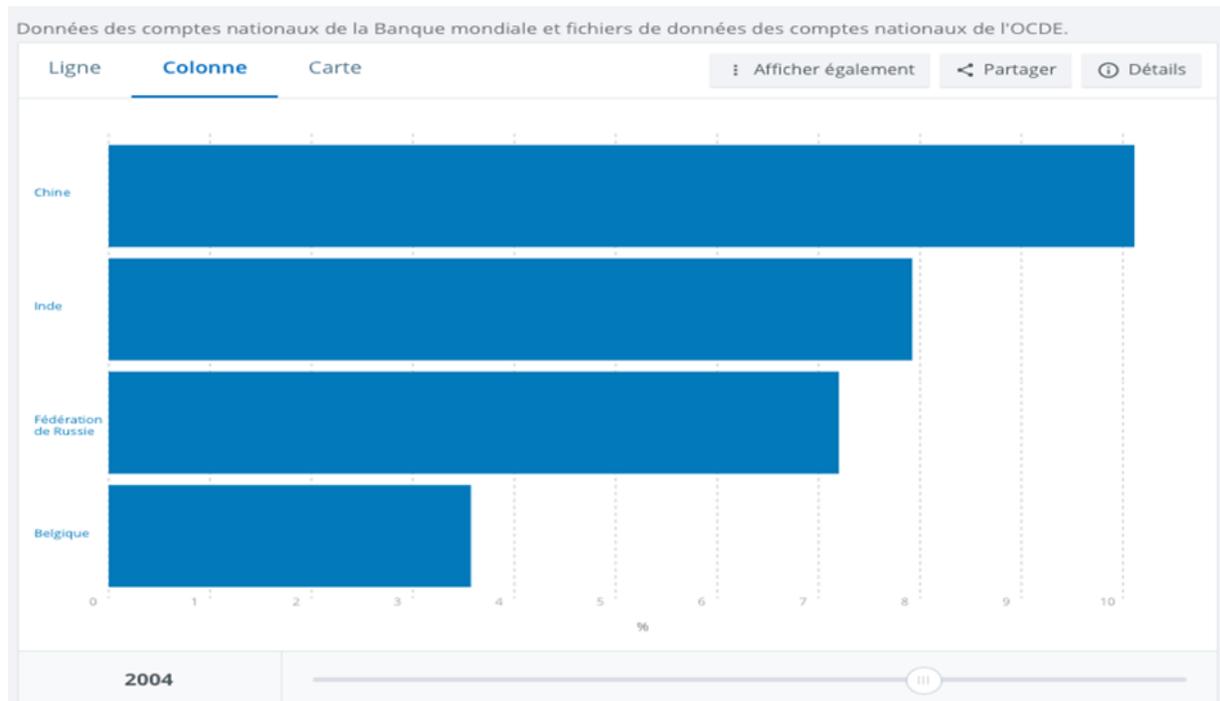
2.3.2.3 PIB Croissant

La notion de pays émergent implique également un aspect économique clé, illustré par le troisième critère qui est une croissance soutenue du produit intérieur brut (PIB). Ce facteur est un élément central de la définition d'un pays émergent. Bien que le terme "forte croissance" ne soit pas quantifié précisément, il sous-entend généralement une croissance du PIB supérieure ou au moins égale à celle observée dans les pays développés (Kin, V. et al., 2015).

Pour illustrer ce point, prenons l'exemple des pays BRIC. Lors de la création de cette catégorie de pays au début des années 2000, le taux de croissance du PIB du Brésil, de la Russie, de l'Inde et de la Chine étaient respectivement de 4,4%, 10%, 8,8% et 8,5%. À titre de comparaison, le PIB de la Belgique et de l'Allemagne, des pays considérés comme "développés", était cette même année respectivement de 3,7% et 3,9%, selon les données de la Banque Mondiale⁵.

⁵ <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.MKTP.KD.ZG> consulté le 21/07/23

Banque mondiale⁶



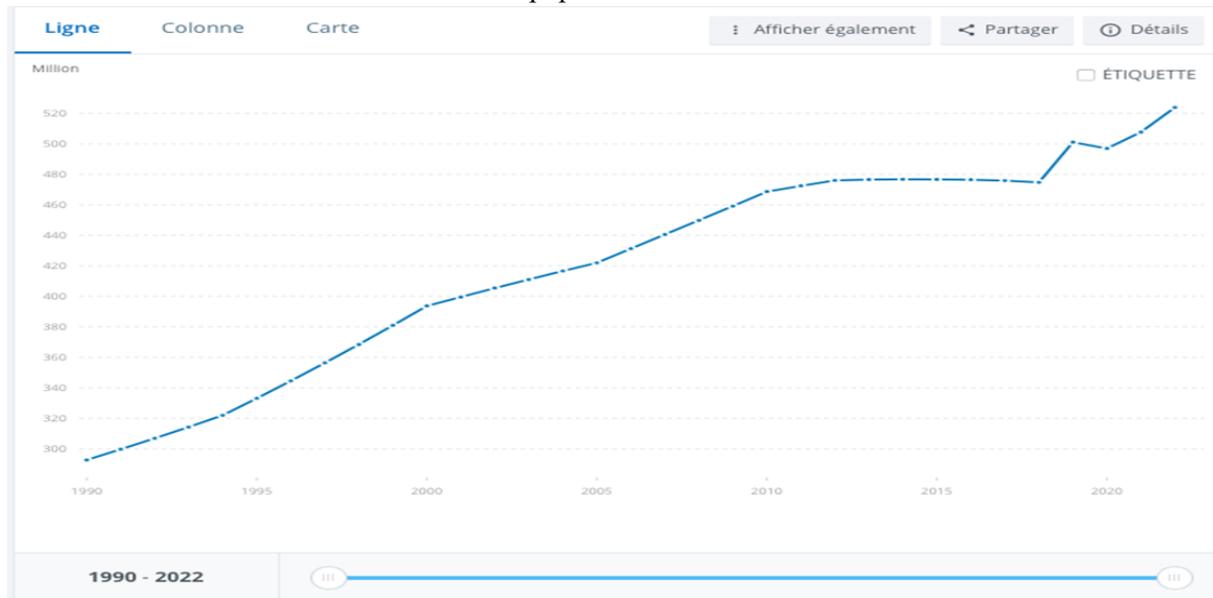
Si nous rassemblons les trois critères mentionnés jusqu'ici pour qu'un pays soit considéré comme émergent et que nous les plaçons côte à côte, nous obtenons ce qui suit : libéralisation, industrialisation et PIB croissant. Une croissance significative du PIB suggère un mouvement de libéralisation du marché intérieur d'un pays qui s'ouvre de plus en plus au commerce international. Cette ouverture, à son tour, crée un environnement attrayant pour les investissements étrangers, permettant l'infusion de capitaux supplémentaires dans l'économie (Chaouad, R. 2016). Parallèlement à cela, une croissance soutenue du PIB indique généralement qu'un pays est en pleine transition économique. Cette transition, souvent stimulée par les investissements étrangers, implique habituellement un passage d'une économie dominée par l'agriculture à une économie où l'industrie et les exportations ont une importance croissante (Kin, V. et al., 2015). Ce processus est généralement accompagné d'une intégration accrue dans l'économie mondiale qui se manifeste *“par une insertion dans un système transnational de chaînes de valeur, (...) une ouverture aux flux internationaux de capitaux, et par l'adoption des règles des institutions internationales”* (Kin, V. et al., 2015 p.22).

⁶<https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.MKTP.KD.ZG> consulté le 21/07/23

2.3.2.4 Réserve de main d'œuvre

Le dernier critère essentiel pour définir un pays émergent concerne sa démographie. Une population importante et majoritairement jeune est nécessaire pour soutenir l'expansion économique du pays et fournir une main-d'œuvre abondante. Cette jeunesse démographique est cruciale car elle constitue une force de travail dynamique et adaptable, capable de contribuer activement à la croissance et à la modernisation de l'économie nationale. À titre d'illustration, la population active de l'Inde dépasse les 520 millions de travailleurs en 2022, constituant ainsi une source de talents et de main-d'œuvre relativement grande vis-à-vis de sa population totale.

Total de la population active en Inde⁷



2.3.2.5 Conclusions et définition

En conclusion, il est pertinent de considérer que les pays émergents se caractérisent par deux volets principaux : un volet politique, incarné par la libéralisation, qui requiert des initiatives et des changements politiques pour sa mise en œuvre, et un volet économique, symbolisé par la croissance du PIB. L'industrialisation se positionne à l'intersection de ces deux aspects, nécessitant une approche politique pour l'établissement d'une législation propice à son développement, ainsi qu'une dimension économique à travers des investissements significatifs indispensables à la réalisation de cette industrialisation. Enfin, le dernier élément clé concerne la démographie. Une population importante et

⁷ <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SL.TLF.TOTL.IN?end=2022&locations=IN-CN-BR&start=1990&view=chart> consulté le 2/12/2023

jeune est essentielle pour atteindre les objectifs économiques du pays, offrant une main-d'œuvre disponible et dynamique nécessaire au processus de développement et de modernisation.

En connaissance de tous ces éléments, les pays émergents peuvent être définis comme des nations ayant entrepris des changements significatifs sur les plans économique et politique. Ces changements impliquent des mesures de libéralisation de leur marché, visant à encourager les investissements étrangers et à stimuler l'industrialisation. En parallèle, ces nations connaissent une croissance économique importante, accompagnée d'une vaste réserve de main-d'œuvre disponible, prête à contribuer à cette expansion industrielle et économique.

2.4 La société indienne et ses particularités

L'Inde, avec 1,417 milliard d'habitants en 2022 est maintenant le pays le plus peuplé du monde et la population devrait continuer à croître jusqu'en 2060 pour atteindre 1,7 milliard de personnes. Ce pays qui compte plus d'habitants que l'Europe entière fait figure de géant. Avec près de 600 millions de personnes de moins de 25 ans, l'Inde est le pays le plus jeune du monde.

La société Indienne en quelques chiffres⁸

	Inde	Belgique
Population de moins de 25 ans	45%	28%
Population de plus de 65 ans	6%	19%
Age moyen	27 ans	42 ans
Espérance de vie	69 ans	81 ans

La constitution indienne reconnaît 22 langues officielles réparties dans les différentes régions du pays. D'après le dernier recensement de 2011, 270 langues maternelles ont été comptabilisées mais seules 29 d'entre elles ont plus d'un million de locuteurs natifs. Les deux langues officielles principales sont le hindi et l'anglais qui sont utilisées par le gouvernement fédéral pour communiquer lors des réunions entre états.

⁸ <https://fr.statista.com/statistiques/679656/age-median-de-la-population-belgique/> consulté le 22/10/2023

La religion est omniprésente dans la vie des Indiens. L'Inde est le berceau de l'hindouisme. Étonnamment, cette religion polythéiste n'a pas de doctrine officielle. Elle influence différents aspects de la vie en société : elle attribue une position dès la naissance dans une caste qui détermine à son tour l'identité, la situation économique, les modalités du mariage et du foyer ainsi que les relations avec les autres. Ce système influence également l'organisation du territoire, le lieu d'habitation et une multitude d'aspects de la vie. On trouve aussi 15% de musulmans au sein de la population, 2,3% de chrétiens et 1,7% de sikhs⁹.

Lorsqu'on évoque l'organisation sociale de l'Inde, on pense inévitablement aux castes. Il s'agit d'un élément prégnant qui régit des pans entiers de la société. Le système des castes qui trouve son origine dans l'histoire religieuse mais qui a également été influencé lors de l'époque coloniale divise la société indienne en plusieurs groupes hiérarchisés. Le système des castes Varna divise les Indiens en quatre grandes catégories principales : les *Brâhmanes* (prêtres et enseignants), les *Kshatriyas* (gouvernants et guerriers), les *Vaishyas* (artisans et marchands) et les *Shudras* (ouvriers et serviteurs). Ceux qui n'entrent dans aucune de ces castes sont les *Dalit*, aussi appelés parias ou intouchables. Ce système de castes régit les relations dans la société et, même si l'état condamne les discriminations et qu'il est plus facile qu'autrefois d'en sortir, il détermine toujours l'accès aux métiers, le lieu d'habitation et est régulièrement la cause de violences¹⁰.

Autre grande différence avec nos sociétés occidentales, l'Indien ne se perçoit pas en tant qu'identité propre et indépendante mais bien en tant que composant de plusieurs groupes d'appartenance concentriques ou transversaux par rapport auxquels il s'efface. Le premier de ces groupes et de loin le plus important est la famille. Puis, c'est l'appartenance à la caste, suivie par diverses communautés locales et professionnelles qui comptent. Contrairement à l'individualisme, c'est toujours le groupe qui prime et c'est l'appartenance à ces groupes : une famille prospère, une caste élevée, un métier remarquable, qui valorise l'individu. La famille est sans conteste la base de la société indienne et on voit encore très souvent cohabiter sous le même toit trois générations. La solidarité y est sans faille et précieuse dans un pays où la protection sociale est inexistante : la famille est à la fois l'assurance chômage, la sécurité sociale et la retraite. Une des conséquences de cette primauté familiale est que les femmes renoncent, dès qu'elles le peuvent, à une activité professionnelle car leur idéal demeure d'être femme au foyer¹¹.

⁹ <https://www.assistancescolaire.com/eleve/1re/histoire-geo-geopolitique-sciences-politiques/viser-le-cours/> consulté le 23/10/2023

¹⁰ <https://fr.euronews.com/2016/02/23/cinq-minutes-pour-comprendre-le-systeme-des-castes-en-inde> consulté le 23/10/2023

¹¹ <https://asialyst.com/fr/2021/06/18/livre-inde-societe-reseaux-sandrine-prevot-mode-emploi/> consulté le 23/10/2023

2.5 Évolution de la pratique de la GRH en Inde

Dans cette section, nous aborderons l'histoire et l'évolution de la gestion des ressources humaines en Inde. Nous remonterons à ses sources au début du XX^{ème} siècle pour terminer avec ce qui se passe actuellement. A travers la littérature, nous essayerons de comprendre le cadre institutionnel et socioculturel qui a impulsé les divers changements survenus dans ce domaine. L'objectif est d'offrir un aperçu des origines de la GRH dans le contexte indien et de comprendre les étapes clés de son développement pour, enfin, saisir les principaux défis actuels auxquels le secteur de la GRH doit faire face en Inde.

Selon Saini, D. et Budhwar, P. (2007), la pratique de la gestion des ressources humaines en Inde n'est pas nouvelle. Ses origines peuvent être retracées jusqu'aux années 1920 avec la reconnaissance formelle des premiers syndicats de travailleurs. À cette époque, leur rôle était principalement axé sur le bien-être au travail. En 1948, la "Factories Act" ¹² (Loi sur les Usines) a instauré une série de normes pour protéger les droits des travailleurs. (Cooke, F. L., & Budhwar, P. 2015). Cette loi a non seulement instauré la fonction de chargé du bien-être des travailleurs mais elle a également défini ses rôles et responsabilités, englobant la surveillance de la salubrité des lieux de travail, la sécurité, la régulation des heures prestées, le bien-être et d'autres aspects liés au travail. Cette loi illustre ainsi, dès les années 50, les prémices indiens de la branche du dialogue social qui représente l'une des composantes de la gestion des ressources humaines actuelle.

De plus, dans les années 1950, des institutions telles que « *the Indian Institute of Personnel Management* » (IIPM) et « *the National Institute of Labour Management* » (NILM) ont vu le jour. À cette période, la GRH en Inde avait principalement un rôle d'administration du personnel. Contrairement à la vision stratégique de la GRH que nous connaissons aujourd'hui, l'administration du personnel était une fonction bureaucratique. Ce n'est qu'à partir des années 1980 que la fonction RH a commencé à évoluer vers une orientation plus axée sur l'efficacité organisationnelle et la formation des employés. Parallèlement, l'IIPM et le NILM ont fusionné pour donner naissance à « *the National Institute of Personnel Management* » (NIPM) consolidant ainsi l'évolution et la maturation de la profession RH en Inde. (Saini, D. and Budhwar, P. 2007).

La décennie des années 90 constitue une étape cruciale non seulement dans l'évolution économique de l'Inde, mais aussi dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Suite à la libéralisation économique et l'ouverture sur les marchés internationaux, les entreprises indiennes ont été confrontées à la concurrence étrangère. Comme l'indique Budhwar (2009), l'une des préoccupations centrales était d'accroître la productivité tout en réduisant les coûts, sans pour autant freiner la création d'emplois dans

¹²https://labour.gov.in/sites/default/files/factories_act_1948.pdf Consulté le 8/10/2023

l'ensemble du pays. En réponse à cette dynamique, les sociétés indiennes ont progressivement abandonné les technologies nationales, jugées moins performantes et onéreuses, au profit de solutions technologiques avancées, mais encore plus coûteuses (Sparrow et Budhwar, 1997). Face à ces transformations majeures, la fonction RH a dû se réinventer. Évoluant au-delà de la simple sphère administrative du personnel, cette dernière a renforcé sa dimension stratégique et son orientation vers l'efficacité organisationnelle afin de s'adapter aux transformations institutionnelles en cours en Inde. (Cooke, F. L., & Budhwar, P. 2015).

À l'ère où l'Inde s'affirme comme un pays propice à l'intégration de nouvelles entreprises et aux investissements internationaux, la fonction des ressources humaines y acquiert une dimension stratégique et économique accrue. Comme dans d'autres régions du monde, la fonction RH en Inde est désormais perçue davantage comme un partenaire financier essentiel, doté d'une perspective à long terme plutôt qu'un exécutant administratif. Elle joue un rôle crucial dans l'atteinte des objectifs économiques des entreprises en alignant ses stratégies de gestion du personnel avec les impératifs de croissance et de compétitivité du marché global.

2.6 Défis actuels de la GRH en Inde : perspectives issues de la littérature

L'Inde, ayant franchi les étapes de transition typiques des pays émergents, est passée d'une économie principalement agricole à une économie diversifiée où les secteurs secondaire et tertiaire, incarnés respectivement par l'industrialisation et le développement du secteur des services, jouent un rôle prépondérant. L'ancrage dans cette nouvelle économie globalisée présente des enjeux inédits pour la gestion des ressources humaines. Nous nous pencherons donc à présent sur les défis contemporains auxquels les professionnels de la gestion des ressources humaines en Inde doivent faire face.

2.6.1 Sécurisation de l'emploi

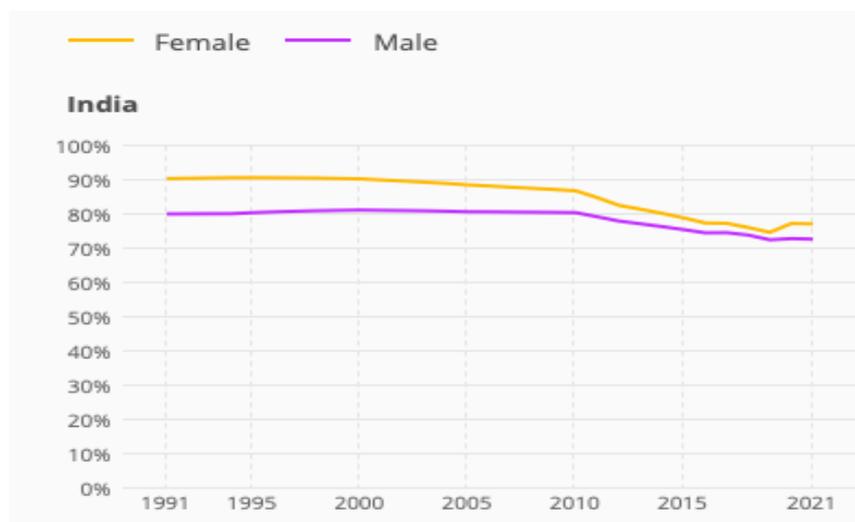
Selon Cooke, F. L. et Budhwar, P. (2015), la sécurité de l'emploi émerge comme un enjeu crucial en matière de gestion des ressources humaines en Inde dans le contexte actuel. L'incertitude quotidienne dans ce pays est due à des taux élevés de corruption, une concurrence toujours croissante, un taux de chômage important et des revenus faibles (Cooke, F. L. et Budhwar, P. 2015). De plus, dans la culture indienne, il est courant que plusieurs générations cohabitent, les enfants prenant souvent en charge leurs parents âgés. Cette structure familiale nécessite une stabilité financière, accentuant ainsi la quête de stabilité professionnelle. En conséquence de tous ces facteurs, la recherche d'un emploi sûr et stable est devenue une priorité pour les travailleurs indiens.

Même si la vulnérabilité de l'emploi tend à baisser ces dernières années, le graphique ci-dessous nous montre que, en Inde, entre 70 et 80% des emplois sont considérés comme précaires selon l'organisation internationale du travail (OIT). Cette statistique met en évidence et justifie l'accent mis par les travailleurs indiens sur la nécessité d'une meilleure sécurité de l'emploi.

Cependant, ce besoin croissant de sécurité d'emploi se heurte à une réalité complexe sur le terrain. Les gestionnaires de ressources humaines ne peuvent garantir cette sécurité. En effet, face à un contexte incertain, où la survie immédiate de l'entreprise est la question prioritaire, les gestionnaires sont amenés à adopter des stratégies axées sur le court terme (Cooke, F. L., & Budhwar, P. 2015). Ce focus sur l'immédiateté complexifie leur mission de contribuer à la stabilité de l'emploi.

Dans le cadre de la sécurité de l'emploi, le défi pour les professionnels des ressources humaines en Inde est donc double. D'une part, ils doivent répondre aux besoins croissants de sécurité et de stabilité professionnelle des employés, influencés par les dynamiques familiales et sociétales. D'autre part, ils sont confrontés à la nécessité de naviguer dans un environnement économique changeant, où les impératifs de survie à court terme des entreprises peuvent être opposés aux aspirations à long terme des travailleurs.

Emploi vulnérable, par sexe en Inde (% du total de l'emploi) ¹³



2.6.2 Intégration des femmes dans le monde du travail

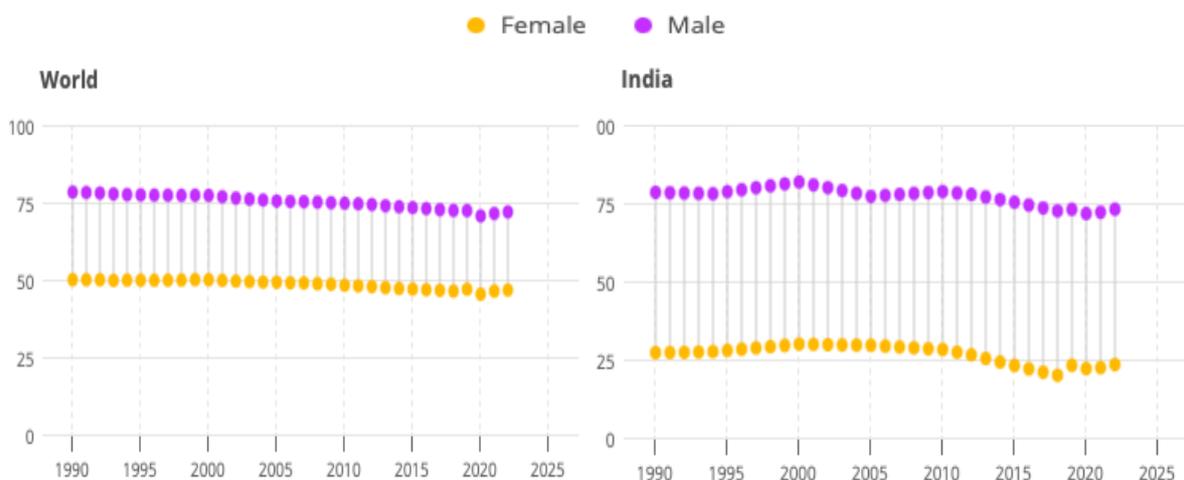
Un second enjeu découle de l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail en Inde depuis les années 90. En effet, traditionnellement, les femmes y sont perçues comme des gardiennes du foyer, chargées de s'occuper de la maison et des enfants, tandis que le rôle de l'homme est de travailler pour

¹³ <https://genderdata.worldbank.org/countries/india/> consulté le 8/10/2023

subvenir aux besoins de sa famille (Sinha, J.B.P. et Sinha, D.1990). Dans ce contexte où la domination masculine est prédominante, le milieu professionnel est souvent conçu pour et par les hommes, rendant l'intégration des femmes d'autant plus difficile. Toujours selon Sinha, J.B.P. et Sinha, D. (1990), cette dynamique de genre est particulièrement mise en évidence dans les pratiques de recrutement, où les disparités salariales et les inégalités dans les promotions sont manifestes. Les hommes, influencés par les normes de genre ancrées dans la société indienne traditionnelle, montrent souvent une réticence à embaucher des femmes. Lorsqu'il s'agit de promotions, les femmes se heurtent fréquemment à un plafond de verre, étant considérées comme moins aptes à assumer des rôles à responsabilités élevées.

Comme l'illustre le graphique ci-dessous, même si les femmes intègrent progressivement le marché de l'emploi depuis les années 90, l'écart entre les sexes en termes de taux d'emploi reste considérable. Cela confirme que, malgré les avancées, le monde du travail en Inde n'est pas encore pleinement accueillant pour les femmes. Cette réalité s'inscrit dans le prolongement des observations de Sinha, J.B.P. et Sinha, D. (1990) sur les défis auxquels les femmes indiennes sont confrontées dans un environnement professionnel dominé par les hommes. Malgré une intégration croissante des femmes sur le marché du travail, en particulier dans les secteurs numériques, les inégalités de genre demeurent un défi significatif pour les professionnels des ressources humaines en Inde (Cooke, F. L., et Budhwar, P. 2015). Ces écarts d'emploi, qui sont le reflet de barrières culturelles et sociétales, mettent en lumière le rôle crucial de ces professionnels dans la lutte contre ces disparités et dans la promotion d'une équité accrue au sein des lieux de travail.

Taux de participation à la force de travail, par sexe (% de la population âgée de 15 ans et plus) ¹⁴



¹⁴ <https://genderdata.worldbank.org/countries/india> consulté le 8/10/2023

2.6.3 Recrutement et formation d'une main-d'œuvre qualifiée

Un autre défi majeur pour les départements de gestion des ressources humaines en Inde est de combler la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. L'Inde possède une population active de plus d'un demi-milliard de personnes. Cependant, selon l'« *Economic Survey of India* » de 2014-2015 uniquement 2% de cette population active sont considérés comme qualifiés, et seulement 6,8% ont bénéficié d'une formation professionnelle. Cette situation souligne un écart significatif entre la disponibilité de la main-d'œuvre et les compétences requises sur le marché du travail. L'Inde reconnaît d'ailleurs un déficit considérable dans sa capacité de formation. Le National Skill Development Corporation (NSDC) estime qu'il manque environ 120 millions de travailleurs qualifiés dans les secteurs non agricoles pour la période s'étendant de 2013 à 2022. Dans le prolongement de ce défi, les recherches menées par Budhwar et Varma (2011) confirment cette lacune en matière de compétences, particulièrement dans des domaines comme les technologies et l'externalisation, ainsi que dans d'autres secteurs à forte demande de main-d'œuvre, tels que la fabrication et la construction, ce qui recoupe donc les observations de la NSDC.

Dans le premier cas, le NSDC attribue le manque de compétences sur le marché du travail indien à l'absence d'un cadre éducatif formel et standardisé pour le pays ou les régions qui, selon cette même publication, engendre une grande hétérogénéité dans la qualité de l'éducation, avec un taux important d'abandon scolaire, et un décalage entre les compétences enseignées et celles effectivement demandées par l'industrie, y compris dans les programmes de formations spécialisées. Dans la même optique, l'étude de Budhwar et Varma (2011) attribue cette pénurie de compétences à une insuffisance d'institutions d'enseignement secondaire et supérieur, ce qui empêche un nombre important de personnes d'acquérir les qualifications nécessaires demandées par le marché de l'emploi. Et bien que le nombre de collèges et d'universités en Inde ait doublé en l'espace d'une décennie, passant respectivement de 16 982 et 350 en 2006 à 36 739 et 713 en 2014 (*Economic Survey of India*, 2023), l'accès à l'éducation reste un défi majeur pour la société indienne. Cette situation a des répercussions directes sur le milieu professionnel et représente par conséquent un défi significatif pour les professionnels des ressources humaines qui sont confrontés à la gestion de la pénurie de qualifications. A noter que les jeunes générations sont tout de même plus éduquées que les anciennes, ce qui rajoute de la difficulté aux firmes puisqu'elles doivent parfois jongler entre différentes pratiques RH pour les différentes générations. (Cooke, F. L., et Budhwar, P. 2015)

Enfin, notre expérience sur le terrain chez John Cockerill a révélé des faits liés au système des castes qui impacte lui aussi le système éducatif, lequel dans les faits n'est pas accessible à tous. Premièrement, les membres des castes inférieures sont souvent exclus de l'éducation scolaire, et même lorsqu'ils y accèdent, cela représente un coût élevé pour une qualité d'enseignement généralement inférieure à celle

offerte dans des écoles privées plus coûteuses réservées aux familles aisées. Ce modèle d'inégalité, basé sur les revenus et le système des castes, est présent également dans le milieu professionnel.

En conclusion, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée en Inde représente un défi considérable, affectant non seulement le recrutement, mais également la gestion des talents. Cette carence en qualifications engendre une forte demande pour les profils dûment qualifiés, rendant le marché de l'emploi indien extrêmement compétitif. Les entreprises se livrent ainsi à ce que l'on appelle la "guerre des talents", exacerbant la difficulté de retenir les employés les plus compétents et précieux (Cooke, F. L., et Budhwar, P. 2015), ce qui entraîne une tendance chez ces employés hautement qualifiés à changer fréquemment d'emploi, privilégiant les offres les plus avantageuses.

2.6.4 Réduction de l'influence du système des castes

Traditionnellement, le système des castes en Inde ne définit pas seulement les aspects religieux et les rites. Elle organise également la production et la consommation des biens, en fonction de la caste à laquelle une personne appartient, avec des professions associées à des castes spécifiques. Par exemple, la caste des Bhangi, qui signifie éboueur en hindi, est traditionnellement chargée de la gestion des déchets, tandis que les Dhobi sont majoritairement des barbiers. Toutefois, au cours du siècle dernier, la société indienne a subi de nombreux changements, l'adéquation directe entre caste et profession s'est considérablement affaiblie (Deliège, R. 2017). Cependant, il est évident qu'encore aujourd'hui, il est essentiel de prendre en compte l'influence profonde du système des castes dans la culture indienne, un aspect qui gouverne largement la vie quotidienne des individus. Cette dynamique se répercute également dans le monde du travail où les structures et les interactions professionnelles peuvent être fortement influencées par les affiliations de caste. Cette réalité pose des défis supplémentaires à ceux identifiés précédemment en matière de gestion des ressources humaines.

Tenant compte de l'extrême complexité du système des castes en Inde, notre recherche s'est concentrée sur l'exploration des domaines qui illustrent des interactions spécifiques entre les castes et le milieu professionnel. Cooke, F. L., et Budhwar, P. (2015) ont identifié plusieurs domaines où les castes peuvent exercer un impact notable : l'abus de pouvoir de certains managers envers leurs employés, les interférences entre les castes et la religion au sein des organisations, et l'influence des castes sur les décisions en matière de ressources humaines. Ces trois domaines d'interaction apparaissent logiques lorsqu'on considère que, dans la culture indienne, les individus tendent souvent à opérer selon une logique de « myopie du pouvoir ». Cette dynamique se manifeste par une subordination marquée aux supérieurs dans l'environnement professionnel, aux aînés au sein des familles, et aux membres des castes supérieures au sein de la société. Cette hiérarchie prononcée qui caractérise la société indienne est, en partie, le résultat du passé colonial du pays (Thomas et Philip 1994).

L'interaction des castes avec les organisations et les décisions en ressources humaines s'explique aisément quand on considère que quatre Indiens sur cinq pratiquent l'hindouisme. Cette réalité religieuse et culturelle a une influence directe sur la manière dont les entreprises et les départements de ressources humaines gèrent leurs employés. De plus, il devient clair que, outre les défis déjà mentionnés, il est essentiel pour les professionnels des ressources humaines en Inde de prendre en compte l'influence des castes et de la culture indienne. Cette culture, qui continue de façonner de manière significative la société indienne actuelle, joue un rôle déterminant dans la vie quotidienne et professionnelle. Ainsi, une compréhension approfondie de ces aspects est cruciale pour une gestion efficace et respectueuse des ressources humaines dans le contexte indien.

2.6.5 Amélioration des compétences en GRH

A ces défis, une ultime difficulté s'ajoute. Celle-ci réside dans le niveau relativement bas des compétences dans le domaine des ressources humaines. En effet, le secteur RH indien est souvent critiqué pour son manque de compétences commerciales et analytiques, une lacune qui peut compromettre la capacité à prendre des décisions stratégiques et financières éclairées (Cooke, F. L., et Budhwar, P. 2015). Ce déficit en compétences essentielles rend difficile l'élaboration et l'implémentation de stratégies RH adaptées et efficaces qui sont pourtant cruciales pour naviguer dans les complexités du marché du travail indien, marqué par la diversité culturelle et le système de castes. Par conséquent, le renforcement des capacités dans le domaine des ressources humaines apparaît comme une nécessité urgente pour améliorer la qualité de la gestion du personnel et répondre aux exigences d'un environnement de travail en constante évolution.

En conclusion, la gestion des ressources humaines (GRH) en Inde est à un moment clé, face à des défis comme le manque de main-d'œuvre qualifiée, la quête d'emplois stables, les inégalités entre hommes et femmes au travail et l'impact du système des castes. Ces enjeux, avec la nécessité d'une gestion RH plus stratégique et efficace, rendent le travail des professionnels RH complexe. Cependant, avec une meilleure compréhension de la situation et une approche flexible, il y a une opportunité de transformer ces défis en occasions de croissance et d'innovation pour la GRH. Pour y parvenir, il est essentiel de tenir compte des particularités de l'Inde, tant culturelles qu'économiques. Cela est d'autant plus important à une époque où l'Inde attire de plus en plus d'entreprises étrangères et de travailleurs talentueux, ce qui oblige les professionnels RH à s'adapter et à évoluer pour répondre aux exigences d'un marché du travail qui change rapidement.

3 Contextualisation

3.1 Présentation contextualisée de l'entreprise John Cockerill

John Cockerill est une entreprise belge de renommée internationale spécialisée dans la conception, la fabrication et la maintenance d'équipements et de systèmes industriels de pointe. Fondée en 1817 par l'industriel anglais John Cockerill, l'entreprise a débuté son activité en développant l'industrie sidérurgique en Belgique. Aujourd'hui, John Cockerill s'est diversifié et opère dans six secteurs principaux : la défense, l'énergie, l'environnement, l'industrie, les services, et plus récemment, l'hydrogène. Par ailleurs, l'entreprise dispose d'un secteur transversal appelé "Corporate" regroupant différents départements de soutien tels que les ressources humaines, la communication, l'informatique, les finances, etc. Bien que ce secteur ne soit pas directement impliqué dans des projets commerciaux, il joue un rôle essentiel dans le bon fonctionnement de l'entreprise. Si le siège social de John Cockerill est situé à Seraing, le groupe compte au total plus de 5 000 employés répartis dans une vingtaine de pays à travers le monde. L'entreprise connaît une croissance significative dans les pays émergents et notamment en Inde où elle se développe dans les secteurs de l'hydrogène et de l'industrie.

3.2 Présentation contextualisée de la GRH au sein de l'entreprise John Cockerill

Dans l'entreprise John Cockerill, depuis 2022, la mission de la GRH s'inscrit dans une stratégie globale qui vise à standardiser les départements RH dans les différents pays. Cet aspect nous intéresse particulièrement dans le cadre de ce travail de recherche afin de comprendre les enjeux et les défis du développement de la GRH dans les pays émergents et plus particulièrement en Inde. L'objectif de la stratégie menée par l'entreprise est d'améliorer la qualité des services offerts par ce département, tout en alignant stratégiquement et politiquement ces services avec ceux des départements des ressources humaines belges et français. L'objectif final est la rédaction de procédures RH qui serviront de lignes directrices pour les différents aspects de la gestion des ressources humaines au sein de l'ensemble du groupe. Ces procédures seront établies sur la base d'une vision commune pour garantir l'unité et la cohérence des pratiques RH à travers toutes les entités. Afin d'atteindre cet objectif, le département se base sur un audit mené auprès des responsables RH dans les différents pays où est implantée l'entreprise dont l'Inde. Cet audit a permis de prendre connaissance des différents aspects de l'activité dans chaque pays et de faire une évaluation précise de l'état du département en prenant conscience des points forts existants et des lacunes à combler. Cet audit a permis de poser les fondations pour l'uniformisation des procédures RH à l'échelle du groupe et nous a permis d'établir la grille d'entretien.

4 Méthodologie

Cette quatrième partie a pour objectif de présenter la méthodologie utilisée pour récolter les informations et analyser le fruit des recherches. Elle explique comment notre réflexion s'est construite au fur et à mesure et par quels moyens. Choisisant de nous baser sur les observations et un questionnement progressif qui induisent un changement de regard sur l'objet étudié, nous avons choisi l'approche inductive comme démarche globale pour l'élaboration de ce travail. Néanmoins, d'autres démarches sont venues compléter celle-ci, comme l'observation participante, la revue de littérature qui nous a permis d'affiner nos pistes de recherches, et expérience de stage qui nous a inspiré l'élaboration de la grille d'entretien et les entretiens semi-directifs proprement dits, ainsi que le choix de la population étudiée et l'analyse des entretiens.

4.1 Choix de l'approche inductive

L'orientation de ce travail de recherche s'ancre dans une approche méthodologique inductive. Une approche inductive, c'est partir de ce que l'on observe pour ensuite construire une compréhension, une théorie ou en déduire éventuellement des conclusions. Nous ne commençons donc pas avec une idée précise ou une hypothèse à tester, mais plutôt avec une volonté d'explorer et de comprendre en profondeur pour ensuite en tirer des explications.

Ainsi, l'approche inductive choisie nous permet d'explorer librement, sans être limité par des idées préconçues. De plus, elle a l'avantage de nous permettre de « *ne pas tomber dans le piège où l'on installe la théorie d'entrée de jeu et où les faits, manipulables, se cantonnent dans un rôle d'illustration-confirmer* » (Kaufmann, cité dans d'Arripe, A., Oboeuf, A., & Routier, C., 2014, p.99). L'objectif recherché dans ce travail, à travers la méthode inductive, est de permettre aux données, qu'elles proviennent d'observations, de la littérature ou d'entretiens, de parler d'elles-mêmes et de guider la construction de la compréhension. Cette méthode est particulièrement utile pour comprendre les particularités, les défis et les stratégies des professionnels RH dans un environnement aussi diversifié et en constante évolution que l'Inde.

L'essence de cette recherche inductive réside donc dans la découverte et la compréhension, permettant aux constatations de surgir naturellement des données et des informations recueillies tout au long de ce parcours exploratoire. Et comme nous le disent d'Arripe, Oboeuf & Routier (2014), l'approche inductive est pertinente lorsque l'on veut explorer de nouveaux domaines sur lesquels nous disposons de peu de connaissances.

4.2 Description de l'approche inductive

Le point de départ d'une approche inductive est de s'interroger sur une problématique et de se renseigner au sujet de celle-ci. Notre stage au département RH de l'entreprise John Cockerill a été un point de départ clé pour cette recherche. L'expérience vécue sur le terrain nous a offert un aperçu des réalités et des complexités des pratiques RH dans un contexte international, notamment dans les pays émergents comme l'Inde. Les observations et les apprentissages qui en ont découlé nous ont poussé à vouloir en savoir plus, à vouloir creuser plus profondément afin de saisir les subtilités du contexte. La revue de littérature présentée ci-avant est un résumé de la recherche théorique qui a été effectuée de manière à nous approprier le contexte de la gestion des ressources humaines en Inde.

L'expérience de stage combinée aux recherches théoriques menées sur le sujet nous ont inspiré la question de départ suivante : « Quels sont les problématiques principales des gestionnaires des ressources humaines en Inde ? »

De manière à obtenir des éléments de réponse à cette question, il nous a paru primordial d'interroger des acteurs du terrain. Plusieurs interviews ont été menées avec, comme ligne directrice, une grille d'entretien établies par nos soins¹⁵. Nous avons ensuite analysé les données issues de ces entretiens en utilisant la méthode dite « Processus inductif de codification menant à la réduction des données » décrite par Thomas (cité par Blais et Martinau, 2006). Cette méthode a pour objectif de regrouper les données brutes en catégories de manière à réduire la quantité de données et à leur donner un sens. Ce processus s'articule en cinq étapes clés. La première étape nécessite de s'imprégner des données brutes en les retranscrivant ou en écoutant l'enregistrement des interviews. La seconde étape consiste, pour chaque interview, à identifier les segments de texte qui se rapportent spécifiquement à la question de départ. Ensuite, la troisième étape est d'étiqueter chaque segment de texte par un mot ou une phrase courte qui permet de décrire son contenu. La quatrième étape a pour objectif de regrouper les segments d'interview ayant des étiquettes similaires ou redondantes de manière à diminuer le nombre de catégories et à en faciliter la lecture. La cinquième et dernière étape nécessite de créer un modèle qui intègre les catégories les plus importantes de manière à obtenir entre 3 et 8 catégories uniquement.

Une fois cette analyse des données réalisée et fort des données théoriques apprises lors de la rédaction de la revue de littérature, nous avons élaboré la question de recherche de ce mémoire qui est : « Quels sont les défis liés à la gestion des ressources humaines en Inde à travers ses critères de pays émergent ? » Une fois la question de recherche établie, nous avons poursuivi la recherche de manière à y répondre

¹⁵ Voir annexe 2

sur base des éléments obtenus via la revue de littérature, mais également grâce aux données obtenues grâce à l'analyse des entretiens.

4.3 L'observation participante

Par notre présence chez John Cockerill, et à travers notre participation aux tâches quotidiennes, nous avons pu nous confronter au terrain en pratiquant l'observation participante. Cette implication active nous a permis de nous immerger dans la réalité quotidienne des professionnels des ressources humaines, nous fournissant un accès privilégié aux défis, opportunités, et dynamiques internes de l'équipe RH dans un contexte multinational. Notre engagement direct a facilité non seulement l'accès à des données précieuses mais aussi la construction d'une relation de confiance avec les membres de l'équipe qui se sont montrés ouverts et transparents dans leurs partages d'expériences.

Ainsi, l'observation participante a offert une opportunité unique de côtoyer et d'interagir avec les professionnels RH, d'assister à leurs réunions, de comprendre leurs prises de décisions, et de percevoir les subtilités des dynamiques internes, qui, autrement, auraient été difficilement accessibles.

4.4 La revue de littérature

Après avoir réalisé un stage qui a constitué une première plongée dans le domaine de recherche et où l'observation participante a été utilisée comme méthode principale, une revue approfondie de la littérature a été effectuée. Cette étape a été cruciale pour construire la base théorique de ce travail et pour créer un pont entre les observations initiales et la littérature académique actuelle.

La revue de la littérature n'a pas seulement servi à accumuler des informations, mais a été une démarche structurée visant à identifier les études existantes concernant les ressources humaines en Inde. L'objectif était de repérer des pistes de recherche intéressantes et de comprendre l'état présent des connaissances dans le domaine afin de consolider le fondement théorique de ce travail. Suite à cela, la lecture de la littérature scientifique nous a permis d'établir une question de départ qui fut « Quels sont les problématiques principales des gestionnaires des ressources humaines en Inde ? »

4.4.1 Sources et critères de sélection

Durant cette revue de littérature, nous avons adopté une approche méthodique pour explorer les domaines des Ressources Humaines, spécifiquement en Inde et dans d'autres pays émergents du groupe BRICS. Notre stratégie de recherche a inclus une analyse approfondie de diverses bases de données

reconnues, telles que ULiège Library, Cairn et Google Scholar. Nous avons soigneusement sélectionné des études et des articles en mettant l'accent sur ceux publiés en français et en anglais. Cette démarche nous a permis de rassembler une vaste gamme de perspectives et de découvertes pertinentes, enrichissant ainsi notre compréhension des dynamiques complexes et en évolution rapide du secteur des Ressources Humaines dans les économies émergentes. Cette démarche nous a offert un aperçu précieux, contribuant à éclairer certaines des dynamiques complexes et évolutives du secteur des Ressources Humaines en Inde.

4.5 L'élaboration de l'entretien semi-directif

Pour assurer la pertinence et la structure de nos entretiens, nous avons élaboré une grille d'entretien basée sur les thématiques inspirées de notre revue de littérature et sur notre expérience de stage. Cette grille est conçue pour guider nos entretiens semi-directifs, ce qui signifie que bien que nous ayons des questions préétablies pour assurer la cohérence et la couverture de nos thèmes de recherche, nous nous sommes également laissé la liberté d'explorer des pistes et des idées spontanées qui émergeaient au cours de la conversation.

Les questions formulées étaient principalement ouvertes, permettant aux professionnels du domaine RH d'exprimer leurs opinions, leurs expériences et leurs observations de manière exhaustive. Cette approche ouverte visait à encourager la discussion, offrant une opportunité pour les participants d'aborder des nuances ou des perspectives que nous n'avions peut-être pas anticipées, enrichissant ainsi la qualité et la profondeur de nos données recueillies. La grille d'entretien comportait six questions centrées sur la gestion des ressources humaines en Inde. Ces questions couvraient des sujets comme le recrutement, la formation et la gestion des différences culturelles. L'objectif principal était de comprendre les défis spécifiques que rencontrent les professionnels RH dans ce pays. En plus de cela, nous voulions savoir comment ils adaptent leurs méthodes pour répondre à ces défis. Ce questionnaire nous a aidé à percevoir les axes de travail majeurs en matière de RH en Inde.

4.6 Les entretiens

Dans le cadre de notre étude, nous avons eu l'opportunité privilégiée d'interviewer des professionnels des ressources humaines directement basés en Inde. Cette approche nous a permis d'accéder à des informations et des perspectives de première main, directement auprès de ceux qui sont au cœur de l'industrie RH dans le pays. En dialoguant avec ces experts locaux, nous avons pu plonger dans la réalité quotidienne des pratiques de gestion des ressources humaines en Inde, en explorant leurs expériences,

leurs défis et leurs stratégies. Cette interaction directe avec les professionnels sur le terrain a enrichi notre compréhension des nuances spécifiques et des complexités inhérentes à la GRH dans un contexte de pays émergent, offrant ainsi une perspective authentique à notre travail.

4.6.1 Population étudiée

Interlocuteur	Pays d'activité	Entreprise	Sexe	Position	Date
DP	Europe, Inde, USA	John Cockerill	Homme	HRBP corporate	04/08/23
SS	Inde	John Cockerill	Homme	HR Manager	18/08/23
RD	Inde	John Cockerill	Femme	Talent acquisition	13/09/23
MK	Inde	John Cockerill	Femme	HRBP	08/10/23
SA	Inde	John Cockerill	Femme	Talent acquisition	10/10/23
AG	Inde	Agoda	Femme	HRO	04/09/23
NN	Inde	Saint-Gobain	Homme	HR Manager	13/10/23
QL	Inde	Saint-Gobain	Homme	HR manager	16/10/23
AS	Inde	Saint-Gobain	Homme	Talent acquisition	20/10/23

4.7 Question de recherche

À partir de l'examen approfondi de la littérature, des informations obtenues lors de nos entretiens et en tenant compte de la question de départ « Quels sont les problématiques principales des gestionnaires des ressources humaines en Inde ? », nous avons cherché à affiner notre question de départ. Nous avons constaté que la plupart des défis rencontrés par les professionnels de la GRH en Inde sont intrinsèquement liés à la nature même de l'Inde en tant que pays émergent, ainsi qu'à son contexte socio-économique spécifique. Fort de ces constatations, nous avons décidé de concentrer notre enquête sur l'analyse des défis de la GRH en Inde à travers ses caractéristiques de pays émergent. Ainsi, notre question de départ s'est transformée en la question de recherche suivante : « Quels sont les défis liés à la gestion des ressources humaines en Inde à travers ses critères de pays émergent ? »

5 Mise à plat empirique

Dans cette section, nous nous concentrerons sur la présentation des données recueillies lors de nos entretiens. Notre objectif principal est de mettre en évidence et de souligner des aspects clés du contexte socio-économique, tels qu'ils ont été rapportés par nos interlocuteurs. Cette démarche vise à identifier clairement les facteurs influents. Ensuite, nous exposerons l'impact de ces facteurs sur le milieu professionnel tel que perçu par les professionnels interviewés. Et, pour finir, nous explorerons la manière dont les professionnels des ressources humaines perçoivent et relient ce contexte socio-économique aux défis uniques de la gestion des ressources humaines en Inde. Cette analyse s'appuiera sur leurs témoignages et expériences, offrant ainsi une perspective riche et authentique sur les dynamiques actuelles dans le domaine des RH.

Il est important d'ajouter que, dans cette partie, nous incluons des extraits de nos entretiens. La majorité, menés en anglais, seront traduits en français par nos soins pour faciliter la compréhension. Cependant, les échanges avec deux de nos interlocuteurs francophones seront présentés tels quels, dans leur langue d'origine. Cette démarche vise à offrir une lecture plus fluide tout en restant fidèle aux propos de chacun.

5.1 Perception du contexte socio-économique indien

Notre démarche d'entretiens a débuté avec un objectif clair : approfondir notre compréhension du contexte socio-économique en Inde. Pour commencer, nous avons cherché à saisir la perception générale de la situation économique du pays, puis celle spécifique à l'entreprise. Cette étape était essentielle pour cerner les dynamiques économiques et leur influence sur le monde professionnel. Par la suite, notre attention s'est portée sur le fonctionnement de la société indienne en relation avec le monde du travail. Notre but était de déceler, à travers les récits de nos interlocuteurs, comment la culture indienne s'entremêle avec les réalités professionnelles et d'identifier ses éventuelles répercussions. Cette exploration visait non seulement à enrichir notre compréhension du milieu professionnel indien, mais aussi à saisir les subtilités et les nuances de son tissu socio-économique.

5.1.1 Une importante croissance économique

Tous les professionnels que nous avons interviewés ont unanimement et sans exception décrit le contexte socio-économique de l'Inde comme étant en pleine expansion. Cette perception homogène reflète une réalité économique dynamique et en constante évolution, caractérisée par une croissance économique rapide, une augmentation des investissements étrangers et une émergence de nouvelles industries. Voici ce que nous disaient nos interlocuteurs à ce sujet :

« Concernant le contexte économique et social, ils ont un marché économique qui est en train de grandir énormément, [...] autant sur le marché interne même que sur le marché externe et c'est logique puisque, sur les 20-30 dernières années, il y a eu beaucoup d'externalisation, beaucoup de outsourcing par des sociétés que ce soit IT [...]. Ça a amené énormément de capitaux sur un pays qui est très très grand. Il faut savoir qu'en 2030, New Delhi sera la ville où il y aura le plus de personnes dans le monde[...]. Il y a donc beaucoup de capitaux et beaucoup de choses qui sont en train de grandir. »

« Pour information sur l'Inde, nous avons actuellement plus ou moins 600 collaborateurs, 800 si on compte les externes [...]. On a une prévision d'augmentation des effectifs sur l'Inde d'ici deux ans d'au moins 600-700 personnes qu'on va devoir recruter. »

« D'un point de vue de l'employabilité ou d'un point de vue des talents disponibles sur le marché du travail, L'Inde a un marché grandissant, qui va encore grandir dans les 10 ans à venir. Le gouvernement met beaucoup de choses en place pour développer l'infrastructure, ils essaient aussi d'inciter les gens à monter leur propre business, ce qui mène à beaucoup de collaborations et de joint-ventures¹⁶. »

« Il y a une croissance énorme pour nous dans le secteur de l'énergie et de l'hydrogène, nous signons tellement de contrats en ce moment et il y a un grand nombre de joint-ventures qui se créent, avec (X) par exemple où il y a une grande extension ici en Inde dans beaucoup de secteurs [...] ici l'hydrogène est quelque chose de nouveau et beaucoup de gens veulent exploiter cette opportunité et, d'un point de vue du travail, c'est intéressant car, dans les nouveaux secteurs, il y a beaucoup d'investissements et donc beaucoup de gens qui veulent y travailler comme ce sont des secteurs qui paient mieux. »

Dans ces interviews, nos interlocuteurs ont abordé des sujets tels que l'apport croissant de capitaux étrangers et l'expansion rapide des entreprises en Inde. Ils ont souligné, en particulier, des cas où les entreprises doivent doubler leur effectif en seulement deux ans pour répondre à cette croissance fulgurante. Un aspect notable mis en avant par l'un de nos interviewés concerne les opportunités grandissantes sur le marché de l'emploi. Cette dynamique ne se limite pas seulement à une augmentation des parts de marché pour les entreprises : elle englobe également un développement significatif des opportunités de carrière pour les travailleurs. Cette expansion économique a un impact significatif sur le marché du travail indien et, par extension, sur la gestion des ressources humaines dans le pays.

Ce consensus parmi nos interlocuteurs met en lumière l'évolution rapide et multidimensionnelle de l'économie indienne. Elle est caractérisée par une forte croissance dans des secteurs variés, une

¹⁶ Association d'entreprises ayant pour objet la réalisation d'un projet commun.

démographie en expansion rapide et un engagement croissant dans le commerce international. Cette tendance globale est soutenue par un gouvernement actif dans le développement des infrastructures et la promotion de l'entrepreneuriat, ce qui favorise la création de nombreuses joint-ventures et collaborations internationales. De plus, l'augmentation significative des effectifs dans les entreprises témoigne d'un marché du travail dynamique, avec une concurrence accrue pour attirer les meilleurs talents, notamment dans les secteurs où l'innovation prédomine comme l'IT (*information technology*) ou les énergies renouvelables. Tout cela souligne que le contexte économique est lié au domaine des ressources humaines.

5.1.2 Un soutien de la part du gouvernement

Comme évoqué précédemment, le gouvernement joue un rôle important dans le développement de l'économie indienne. Il œuvre à créer un climat favorable aux investissements étrangers, en mettant en place des politiques et des conditions attractives pour les investisseurs internationaux. Parallèlement, il encourage l'entrepreneuriat local en soutenant les initiatives et les projets des entrepreneurs indiens. Ces efforts gouvernementaux visent à stimuler la croissance économique à travers l'apport de capitaux extérieurs et le renforcement du secteur entrepreneurial national.

Le gouvernement indien a effectué des changements majeurs dans le processus administratif pour les entreprises. La simplification de l'obtention des licences, qui autrefois impliquait une procédure longue et complexe avec de nombreuses étapes, est maintenant devenue beaucoup plus accessible. Ce changement constitue une étape significative vers l'allègement de la bureaucratie, encourageant ainsi l'entrée et la croissance des entreprises sur le marché indien.

« Maintenant, ton entreprise peut très rapidement passer toutes les étapes nécessaires pour exercer en Inde, le processus a été fortement simplifié par le gouvernement. [...]. Pour avoir la licence, avant c'était pas comme ça, il y avait dix ou vingt étapes. Aujourd'hui c'est une fenêtre sur ton ordinateur, une demande et c'est fait. »

De plus, le gouvernement indien a non seulement réduit la bureaucratie pour les démarrages d'entreprises étrangères mais a également mis en place des incitations fiscales attrayantes. Ces mesures visent à rendre le marché indien plus accueillant pour les investisseurs internationaux, contribuant directement à la croissance économique du pays. Parallèlement, un soutien substantiel est apporté aux entrepreneurs, manifesté par des financements. Cette approche globale démontre l'engagement du gouvernement à stimuler l'innovation et à encourager la diversification économique à travers le soutien à l'entrepreneuriat.

« Par exemple, ils ont réduit la bureaucratie pour les démarrages d'entreprises étrangères et offert des incitations fiscales attractives. Cela a eu un impact direct sur notre croissance économique. Il y a aussi les subsides pour l'entrepreneuriat [...]. Le gouvernement soutient les initiatives des entrepreneurs indiens, que ce soit par des financements ou des conseils. »

« Il y a beaucoup d'encouragements à l'entrepreneuriat pour monter différentes joint-ventures. Une grande partie de la jeune population se lance dedans car il y a beaucoup de subventions et d'encouragements. Avec cela, je remarque que le pouvoir d'achat des Indiens grandit, ce qui veut dire que l'offre et la demande vont continuer à correspondre. Cela signifie que les gens vont continuer à investir en Inde, à monter leurs affaires ici et que la main-d'œuvre est plus disponible et moins chère qu'ailleurs. »

L'ensemble de ces initiatives gouvernementales, qui englobent la simplification des processus administratifs, la mise en place d'incitations fiscales et le soutien aux entrepreneurs locaux, exerce une influence notable sur l'économie indienne. En ouvrant la porte aux entreprises étrangères et en stimulant l'entrepreneuriat local, le gouvernement indien forge un cadre favorable à la croissance économique. Ces efforts se traduisent premièrement par un renforcement de l'attrait de l'Inde en tant que destination d'affaires et d'investissements, favorisant ainsi l'émergence d'une économie diversifiée et dynamique. Parallèlement, ils contribuent également à stimuler le marché de l'emploi, à créer de nouvelles opportunités de carrière et à réduire le taux de chômage, en soutenant le développement de compétences par le travail dans des entreprises internationales et en générant une demande accrue de main-d'œuvre qualifiée.

5.1.3 Abondance d'emploi et de main d'œuvre

La démographie considérable de l'Inde a un impact direct sur son marché du travail. Face à une population immense, on constate un nombre important de postes à pourvoir dans différents secteurs. Parallèlement, cette même densité démographique entraîne un afflux massif de candidats pour chaque poste disponible.

« Le marché indien est en pleine expansion et nous pouvons avoir des centaines de candidatures en quelques jours pour un poste de manager. Beaucoup de gens postulent, des juniors comme des seniors, parfois même sans les capacités requises, c'est une grande masse de travail. »

« Et donc, en Inde, si vous mettez une annonce pour un job, vous avez 300 candidats qui postulent dans les 24h. Et donc cette croissance ça fait que, pour les métiers des ressources humaines, sur le point de vue du recrutement d'abord, et je donnerai ensuite mon avis sur d'autres choses, et bien ce ne sont pas

les mêmes compétences qu'on va retrouver qu'en Europe étant donné qu'ici on est plutôt sur un processus qui doit être discriminant au maximum pour passer de 300 candidats au candidat qu'on va engager. »

« On voit souvent des candidats qui postulent dans plusieurs entreprises en même temps pendant leur période d'essai ou de préavis. Parce que des fois ils ne sont pas retenus, ou des fois ils reçoivent des offres d'autres entreprises et, sur ces 90 jours, nous pouvons les perdre si nous ne gardons pas contact avec eux. »

Comme nous le dit notre interlocuteur dans le second extrait, dans ce contexte, les entreprises doivent affiner leur processus de recrutement pour sélectionner les candidats les plus adaptés aux postes proposés. La nécessité d'être sélectif et discriminant dans le processus de recrutement devient essentielle pour gérer efficacement le grand nombre de candidatures.

La situation du marché du travail en Inde, influencée par une population importante et une économie en croissance, conduit à une situation où les travailleurs se sentent souvent réduits à de simples numéros. Comme l'indiquent les témoignages, les entreprises reçoivent des centaines de candidatures pour un seul poste, reflétant un environnement où même des postes de niveau managérial attirent une multitude de candidats, des juniors aux seniors. Cette réalité, combinée à la nécessité pour les entreprises d'être extrêmement sélectives dans leur processus de recrutement, renforce cette perception parmi les candidats.

5.1.4 Conclusion

En résumé, les entretiens réalisés nous ont permis de saisir l'étendue et la complexité des défis que rencontre le marché du travail indien dans son contexte socio-économique actuel. La croissance économique notable du pays, alliée à une population dense, crée une situation unique qui affecte de façon particulière le monde du travail. Dans le point suivant, nous mettrons l'accent sur les impacts spécifiques identifiés lors de nos entretiens, qui sont directement liés à ce contexte socio-économique bien particulier de l'Inde.

5.2 Impact du contexte socio-économique sur le monde du travail indien

Dans cette partie, nous allons mettre en évidence, à travers les interviews, comment le contexte socio-économique en Inde, caractérisé par une démographie croissante et un développement économique soutenu par le gouvernement, affecte le marché du travail. L'augmentation de la population entraîne une forte concurrence pour les emplois, tandis que la croissance économique et les initiatives gouvernementales ouvrent de nouvelles opportunités professionnelles. Ces facteurs conjugués créent un paysage unique pour les entreprises et les travailleurs, influençant la gestion des talents en Inde, allant de leur recrutement à leur sortie.

5.2.1 L'impact de la croissance économique

La forte croissance économique de l'Inde se manifeste dans le monde du travail de diverses manières. Nos interlocuteurs ont observé que la concurrence est intense, autant pour les employeurs que pour les employés. En effet, avec un grand nombre d'offres d'emploi disponibles et une demande élevée, comme mentionné précédemment, chaque annonce peut attirer des centaines de candidats. Par ailleurs, la lutte pour attirer et retenir les talents est un enjeu majeur pour les entreprises. Les travailleurs qualifiés, conscients de leur valeur sur le marché, n'hésitent pas à changer d'emploi pour obtenir un meilleur salaire ou de meilleures conditions de travail. Cette dynamique crée un environnement de travail où la mobilité professionnelle est fréquente, avec un taux de turn-over élevé et où les entreprises doivent constamment innover pour attirer et fidéliser les meilleurs talents.

« Aussi, comme on a un marché très florissant, on a aussi des taux de turnover qui sont quand-même assez impressionnants. Les gens partent vite parce qu'ils savent indirectement qu'ils peuvent mieux se faire payer ailleurs. Donc il y a cette demande-là ».

« D'un point de vue de l'employabilité ou d'un point de vue des talents disponibles sur le marché du travail, l'Inde a un marché grandissant, qui va encore croître dans les 10 ans à venir. [...] Moi, je vois une nouvelle tendance apparaître en termes d'employabilité et sur le marché des talents : il y a de plus en plus de compétition et de politiques d'attraction agressives. »

5.2.1.1 Déshumanisation

La croissance économique rapide en Inde impose aux entreprises d'accélérer leur développement, parfois à une vitesse équivalente, comme l'a souligné notre interlocuteur dans nos entretiens précédents. En effet, en Inde, certaines entreprises sont confrontées au défi de recruter 600 à 700 personnes en l'espace de deux ans, ce qui équivaut à embaucher plus d'une personne par jour ouvrable. Cette nécessité de recrutement rapide peut conduire à une sensation de déshumanisation parmi les travailleurs, un

sentiment dont les professionnels des RH sont conscients. Dans un pays où la population dépasse le milliard, cette impression de déshumanisation se fait ressentir non seulement dans le milieu professionnel mais aussi dans la société en général.

« En Inde, tous les jours, des milliers de personnes prennent le train. Les trains roulent avec les portes ouvertes et avec des gens sur le toit, sauf s'il pleut. Et tous les jours, plusieurs personnes meurent parce que les portes sont ouvertes et qu'il n'y a pas de sécurité. Cela fait des dizaines d'années que c'est ainsi, et pour autant, personne ne change rien. »

Grâce à ce témoignage, nous comprenons mieux la prise de conscience des professionnels RH en Inde sur l'importance de l'aspect humain au travail. Cette prise de conscience se reflète dans leur approche pour contrer la tendance à la déshumanisation observée dans le pays. En reconnaissant un manque de considération pour la vie humaine dans la société, un problème exacerbé par la croissance rapide de la population et de l'économie, les RH cherchent activement à humaniser les relations au travail. Ils s'efforcent d'établir un équilibre entre vie professionnelle et personnelle et de créer des liens plus personnels avec les employés. Cette orientation vise à reconnaître chaque employé comme un individu unique et essentiel à l'organisation, favorisant ainsi une meilleure expérience et la fidélisation des travailleurs. En s'attachant à ces valeurs humaines et empathiques, les professionnels des RH contribuent à instaurer une culture d'entreprise plus solidaire.

« J'essaie d'appeler chaque personne par son prénom, ici c'est important. Quand quelqu'un s'adresse à moi, je ne dis pas reviens vers moi plus tard, je suis à l'écoute directement. L'expérience est différente si nous discutons directement autour d'un café. [...] C'est comme ça qu'ils se sentent considérés, et cela leur donne envie de rester. »

Cette attention particulière aux détails humains, bien que considérée comme évidente dans les pays développés, prend une dimension cruciale dans les pays émergents comme l'Inde, où les disparités sociales sont considérables. De telles pratiques, qui valorisent l'individualité et la considération de chaque employé, sont des atouts précieux dans un contexte où les travailleurs ont souvent l'impression d'être négligés. Ces gestes, symbolisant une reconnaissance et une appréciation individuelles, contribuent significativement à l'amélioration de l'expérience des travailleurs, renforçant leur désir de rester au sein de l'entreprise. Cette démarche, qui complète les efforts des professionnels des RH pour humaniser les relations au travail, aide à instaurer un milieu de travail plus solidaire et empathique.

5.2.2 Impact du soutien gouvernemental

Le soutien gouvernemental au développement économique a un impact que notre interlocutrice décrit comme une orientation gouvernementale favorisant les employeurs. Cette tendance, observée dans les politiques et les mesures mises en place, reflète une approche axée sur la stimulation de la croissance économique, souvent perçue comme bénéficiant principalement aux entreprises.

« La plupart des pays développés sont favorables à l'employé, comme en Europe, mais ici en Inde, c'est favorable à l'employeur, c'est-à-dire que les lois et les normes sont faites en leur faveur. Ce qui veut dire que les employés sont bien protégés là-bas, comparé à ce qui se passe ici en Inde. »

Ce soutien du gouvernement indien envers les employeurs, qui peut parfois se faire au détriment des employés, incite les entreprises à reconsidérer ou à créer leurs propres politiques. Cette démarche vise à atténuer les effets de cette orientation gouvernementale et à préserver une image d'employeur attractif dans un contexte de concurrence pour les talents. En développant des stratégies internes axées sur le bien-être et la satisfaction des employés, les entreprises peuvent compenser le déséquilibre créé par les politiques gouvernementales et maintenir un environnement de travail positif et équitable.

(Intervieweur) - Comme vous l'avez dit, l'Inde est un pays favorable à l'employeur, mais en tant que RH, vous en êtes conscient. Faites-vous des choses pour régler ça ?

(MK) - Ils en sont conscients et c'est à chaque employeur de gérer cela comme il le ressent, par lui-même, par exemple, dans son package salarial avec les assurances santé ou des initiatives de bien-être. Donc, chaque entreprise gère cela comme elle veut, mais cela fait entre autres partie de l'expérience des employés. Il faut donc s'assurer que ce soit correct si on veut les garder.

5.2.3 Impact du contexte social

Dans son contexte de pays émergent, l'Inde présente une diversité saisissante qui se traduit par un mélange de cultures et de niveaux socio-économiques très variés. Cette diversité, visible au sein des entreprises, apporte une richesse de perspectives, d'expériences et de compétences. Elle contribue à créer un environnement de travail dynamique et stimulant, mais pose également des défis spécifiques en matière de gestion des ressources humaines. Les professionnels RH sont ainsi appelés à s'adapter à cette diversité complexe, répondant aux attentes et besoins variés des employés issus de différents milieux.

En plus de cette diversité culturelle et socio-économique, la question de la stratification sociale liée au système des castes ajoute une autre couche de complexité. Lors de nos interviews, nous avons constaté une certaine réticence de la part des participants indiens à aborder cette question. Cependant, grâce à

des échanges avec des travailleurs belges ayant une expérience du travail en Inde, nous avons pu recueillir des informations précieuses sur l'impact de cette stratification des castes.

5.2.3.1 Écart social

En Inde, l'écart entre les classes sociales est particulièrement prononcé, marquant une division nette entre la richesse et la pauvreté. D'un côté, un nombre important de personnes vivent dans des conditions précaires, tandis qu'une autre portion de la population bénéficie de salaires comparables à ceux des pays développés. Cette disparité est d'autant plus frappante que le coût de la vie reste le même pour tous, indépendamment de leur niveau de revenu. Cette situation crée une dynamique sociale complexe où les différences de revenus et de statut social sont fortement marquées, influençant profondément les opportunités et la qualité de vie des individus dans le pays.

« Donc ils sont en train de vivre ce transfert là avec des gros écarts de population où vous allez retrouver une classe active qui va gagner en moyenne 10.000 € par an, plus ou moins, pour des métiers de base mais quand même des métiers de bacheliers ou des choses comme ça. Et, la classe ouvrière qui ne gagne pas grand-chose et puis des « top-cadres » qui sont dans des niveaux européens, voire plus gros. Et donc, il y a vraiment des écarts énormes entre ces partis-là. Il y a eu une diaspora assez intense avec pas mal de profils qui sont partis aux Etats-Unis pour se former et qui sont revenus en Inde. »

En complément des défis posés par les disparités socio-économiques, il faut également prendre en compte le problème de la hiérarchisation et de la catégorisation très strictes et discriminatoires imposées par le système des castes en Inde. Ce système, profondément ancré dans la société, établit des divisions rigides qui ont des répercussions importantes sur la vie professionnelle et sociale des individus. Bien que la discrimination basée sur les castes soit officiellement interdite, elle continue d'exercer une influence considérable dans de nombreux domaines, perpétuant ainsi les inégalités et accentuant les divisions au sein de la société. La présence et l'influence persistantes de ce système de castes ajoutent une couche supplémentaire de complexité aux défis déjà présents, entravant les efforts vers une société plus équitable et inclusive.

Comme mentionné précédemment, nous avons constaté une certaine réserve de la part des participants indiens lorsqu'il s'agit de discuter du système des castes. Lorsque nous avons abordé la question des castes, les réponses obtenues se limitaient généralement à des affirmations générales, soulignant que la législation indienne interdit toute forme de discrimination basée sur les castes. Cette réponse standard, bien que correcte sur le plan légal, semble esquiver les nuances et les réalités complexes de l'impact des castes dans la vie quotidienne et professionnelle.

« Non, les lois interdisent de discriminer sur la base de l'appartenance à une caste. Au sein de la fonction publique, il y a même une discrimination positive en faveur des personnes de basses castes, avec l'obligation d'en embaucher un certain pourcentage. Je pense que c'est une bonne initiative de la part du gouvernement. »

En revanche, nos discussions avec des expatriés belges ayant travaillé en Inde ont apporté un éclairage différent. Leurs constatations, en tant qu'observateurs extérieurs, ont révélé des aspects du système des castes qui ne sont pas immédiatement évidents pour ceux qui ont grandi dans cette culture. Ces témoignages ont été précieux pour mieux comprendre comment les castes influencent encore aujourd'hui les pratiques professionnelles et la gestion des ressources humaines en Inde.

« Il y a encore pas mal d'autres choses qui impactent les ressources humaines. Par exemple, une politique de mobilité interne ne fonctionne pas de la même façon en Inde qu'elle fonctionnerait dans un autre pays occidental parce qu'il y a une déférence à la hiérarchie due au système de castes, et même à la révolution et ainsi de suite, qui est imposé »

Ces exemples illustrent l'ampleur des disparités sociales au sein de la société indienne et son impact direct sur le milieu professionnel. Ces inégalités sociales se manifestent sous diverses formes dans le monde du travail, se traduisant ainsi en une série de défis complexes pour les professionnels de la gestion des ressources humaines.

5.2.3.2 Écart de compétence

Dans le cadre diversifié de l'Inde, nous observons, à travers nos entretiens, une variété de niveaux de compétences parmi la population active qui est directement influencée par la disparité des classes sociales du pays. Effectivement, l'accès à une éducation supérieure, permettant d'obtenir un master ou un bachelier, est souvent réservé aux individus issus de familles aisées qui ont les moyens financiers de dispenser leurs enfants de travailler.

Au sein de ce groupe d'individus éduqués, il existe encore des écarts significatifs. Certains ont eu l'opportunité d'étudier à l'étranger dans des universités prestigieuses, acquérant ainsi une formation de haut niveau qui les rend particulièrement attractifs pour les entreprises indiennes. Ces diplômés bénéficient souvent de meilleures opportunités d'emploi et de salaires plus élevés par rapport à ceux qui ont étudié dans des établissements locaux. Cette dynamique crée un marché du travail à plusieurs vitesses où le niveau de compétences, la qualité de l'éducation et le statut socio-économique déterminent largement les perspectives d'emploi et la progression de carrière.

« On peut dire qu'au niveau des compétences, il existe trois groupes : les hauts niveaux de compétences, le moyen niveau de compétences et le bas niveau. Si nous engageons une personne de niveau très bas, c'est un gros défi car nous devons complètement la former [...] Les hauts niveaux sont tous recrutés par les grosses compagnies IT avec de gros moyens, proposant de plus gros packages salariaux. Nous devons donc choisir parmi le reste et les former correctement. »

« Il faut savoir manier une main-d'œuvre variée, entre des gens qui ont pu faire des études à l'étranger et avec un très bon niveau, et d'autres personnes venant d'universités locales avec des niveaux variés, parfois très bons, parfois pas du tout. Et puis, il y a les ouvriers qui viennent parfois de villages reculés pour travailler et n'ont pas du tout la même vision. Ils ne sont pas éduqués parfois. Et la langue est aussi variable : certains parlent très bien anglais, d'autres pas du tout, et chacun a son accent. Ce n'est pas toujours simple de se comprendre. »

En conclusion, nos entretiens révèlent une main-d'œuvre indienne aux compétences très diversifiées, reflet des disparités socio-économiques du pays. Cette hétérogénéité pose un défi aux professionnels des ressources humaines qui doivent jongler entre les exigences des travailleurs hautement qualifiés et celles des employés moins éduqués, créant ainsi un environnement de travail complexe et nuancé.

5.3 Les défis clés de la GRH en Inde : perspectives issues des entretiens

Dans cette section, nous nous concentrerons sur l'identification des défis évoqués lors des entretiens, en présentant clairement les problématiques telles qu'elles ont été exprimées par nos interlocuteurs. L'accent sera mis sur le recueil de ces observations sans y apporter d'analyse personnelle afin de restituer fidèlement les expériences et perspectives des professionnels confrontés à la gestion du personnel en Inde.

Dans le cadre de nos entretiens, notre objectif était de cerner au mieux les défis majeurs auxquels les entreprises en Inde sont confrontées en termes de gestion des ressources humaines. Nous avons encouragé nos interlocuteurs à partager librement leurs préoccupations principales et leurs stratégies d'adaptation. Cette approche nous a permis de recueillir des témoignages directs sur les réalités du terrain, offrant ainsi une vue d'ensemble riche et nuancée des enjeux de la GRH dans le contexte indien.

5.3.1 Recrutement

Le recrutement, un aspect fondamental de la gestion des ressources humaines, a été fréquemment cité par nos interviewés comme un défi majeur pour les entreprises en Inde. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, le problème ne réside pas dans la capacité à recruter, car l'Inde bénéficie d'un vaste réservoir de main-d'œuvre. Le véritable enjeu est plutôt l'efficacité du processus de recrutement, c'est-à-dire la capacité à sélectionner, parmi un grand nombre de candidats, ceux qui répondent parfaitement aux besoins spécifiques de l'entreprise. Par ailleurs, un autre défi majeur identifié est la difficulté de trouver des profils correctement qualifiés, une pénurie qui se fait particulièrement sentir dans le marché du travail indien.

Nos interviews révèlent que, indépendamment du type de poste, qu'il s'agisse de postes d'ouvriers ou d'employés, chaque offre d'emploi en Inde attire des centaines de candidats. Cette tendance se manifeste quel que soit le niveau de qualification requis pour le poste. Face à cette abondance de candidatures pour des postes, comme des ingénieurs qualifiés, une question se pose : pourquoi une telle affluence de postulants alors que, comme souligné précédemment, il existe une pénurie de professionnels qualifiés ?

« Beaucoup de postulants y postulent comme plan B, C ou D, mais comme il y a beaucoup d'offres et de demandes sur le marché, ils se disent : c'est parti, j'essaie. C'est comme ça, parfois pour la moitié des candidats. En réalité, très peu de personnes ont les qualités requises pour les postes. [...] Il y a presque toujours une inadéquation entre l'offre d'emploi et les qualifications ou l'expérience des postulants. »

« Les candidats savent qu'il y a une pénurie de profils qualifiés, c'est ce qui les pousse à tenter leur chance un peu partout. Ils pensent pouvoir combler le manque en gonflant les CV mais on les identifie vite. »

Les professionnels RH confirment qu'il existe effectivement un déficit de candidats possédant les qualifications requises pour ces postes. Le volume élevé de postulants pour les offres s'explique donc simplement par la présence d'un nombre significatif de candidatures non adaptées ou insuffisamment qualifiées, ce qui complexifie le processus de sélection pour les entreprises. Cette situation nous conduit directement au point suivant qui est la nécessité d'un processus de recrutement plus efficace. En effet, face aux centaines de candidatures inadéquates, il devient impératif pour les entreprises en Inde de développer des méthodes de sélection rigoureuses et ciblées afin d'identifier et de recruter les profils qualifiés parmi un large volume de postulants. Il s'agit du second défi identifié lors de nos entretiens pour l'étape du recrutement.

« Nous utilisons des outils comme Success Factors pour automatiser une partie de l'étape du recrutement, mais cela ne résout pas ce problème [...]. C'est un défi majeur que nous pourrions peut-être relever avec l'arrivée des IA, mais pour l'instant ce n'est pas parfait, ça prend beaucoup de temps. »

Nos interlocuteurs nous ont expliqué qu'il existe en effet des aides au recrutement avec des automatisations qu'ils appellent basiques, tels que l'envoi automatique de mails personnalisés ou la détection des candidats ayant postulé à plusieurs postes au sein de l'entreprise. Cependant, ils ont relevé que ces systèmes ne sont pas encore assez performants pour analyser de manière efficace un CV en fonction d'une offre d'emploi spécifique. Ils sont cependant conscients de l'importance de ces processus dans l'expérience du candidat, soulignant la nécessité de ne pas déshumaniser cette étape tout en reconnaissant la difficulté de gérer le grand nombre de candidatures.

En Inde, l'étape du recrutement constitue donc un double défi pour les RH. Paradoxalement, ils doivent d'une part, recruter dans un contexte de pénurie de candidats qualifiés, et d'autre part, gérer et refuser un grand nombre de candidatures inadéquates. Ce contexte spécifique les oblige à jongler entre l'identification et l'attraction des rares candidats compétents, tout en effectuant un tri rigoureux pour écarter les nombreuses candidatures non pertinentes.

5.3.2 Mode de travail hybride

Le télétravail, devenu une tendance majeure dans la plupart des pays développés, commence à s'imposer également dans les pays émergents, bien qu'il ne soit pas encore pleinement intégré. En Inde, les travailleurs reconnaissent de plus en plus le télétravail comme un atout important pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ainsi que pour une gestion optimisée du temps individuel. Les professionnels des ressources humaines sont conscients de cette évolution et considèrent l'adoption du télétravail comme l'un des défis les plus immédiats à relever alors que les entreprises elles-mêmes sont encore majoritairement réticentes à ce changement.

« Les gens recherchent une bonne culture d'organisation, un salaire adéquat, et si l'entreprise travaille 5 jours par semaine. Je ne sais pas si tu le sais mais John Cockerill en Inde travaille 6 jours par semaine et nous perdons énormément de candidats là-dessus. Ils vont regarder s'il y a du télétravail et des politiques d'équilibre entre le travail et la vie privée. Et pour l'instant, nous n'avons pas ce type de politique en place et ça ne plaît pas beaucoup aux candidats. »

« Je ne sais pas quel est le problème exact qui nous empêche de faire ça, car ici beaucoup de rôles pourraient travailler depuis chez eux, par exemple moi je pourrais faire le même travail depuis chez

moi [...]. Récemment, nous engageons des gens, [...] nous leur avons fait une offre et ils ont accepté, mais un peu plus tard ils nous ont dit qu'ils ne voulaient plus venir depuis leur endroit jusqu'à Mumbai [...]. Donc nous avons vu que les offres étaient refusées car la relocalisation était un problème, alors nous avons pris un plan d'action correctif et nous avons dit OK pour ce poste, nous acceptons un mode de travail hybride, et on voit que, maintenant, c'est comme ça que nous attirons des candidats. [...] si un candidat est capable de travailler chez lui, nous devons lui donner cette possibilité. »

Nous pouvons l'observer, les RH témoignent que les candidats peuvent aller jusqu'à refuser une offre d'emploi si le télétravail ne fait pas partie du contrat. Cette tendance souligne l'importance croissante de la flexibilité dans les conditions de travail. Pour répondre à cette demande, les entreprises commencent à envisager l'adoption de modèles de travail hybrides pour séduire et retenir les talents. Mais, ce n'est pas une chose facile car l'un des responsables belges évoque deux freins majeurs à cela. Le premier obstacle au télétravail en Inde concerne la culture et le contexte familial qui ne sont pas toujours adaptés à ce mode de travail. Comme mentionné précédemment, il est fréquent que, dans un même foyer, plus de 10 personnes cohabitent, regroupant souvent trois générations sous un même toit. Cette configuration familiale dense ne crée pas des conditions idéales pour le télétravail. Le second obstacle concerne les infrastructures de réseau internet et téléphonique qui ne sont pas uniformément réparties et accessibles partout, ce qui représente un défi supplémentaire. Pour finir, le dernier frein évoqué lors de nos entretiens est lié au coût élevé du matériel informatique par rapport au salaire moyen, relativement bas, des employés indiens. Cette disparité entre le coût du matériel et les salaires moyens en Inde rend les entreprises particulièrement réticentes à fournir des équipements qui peuvent représenter plusieurs mois de salaire pour un employé indien.

« En Europe, on voyait déjà que le télétravail était actif. [...] En Inde, ce n'est pas le cas pour plein de raisons. Premièrement, déjà, les infrastructures au niveau téléphonique et informatique. Dans les grandes villes, on a accès sans soucis [...] à des réseaux, mais ailleurs, ce n'est pas toujours le cas. Et aussi, quand vous avez des salaires qui sont entre 8000 et 10000€ et que vous donnez un matos à 1500-2000€, ça fait un peu bizarre. [...] Ensuite, c'est qu'il y a deux types de sociétés : on va avoir des grosses entreprises qui sont internationales et où c'est déjà en place et on a des entreprises indiennes où ce n'est pas encore en place. Et là, il y a un vrai changement culturel qui est en train de s'appliquer.. »

Ces extraits illustrent une différence marquée entre les pays développés et l'Inde concernant le travail hybride. Après la crise du Covid-19, cette modalité de travail a été largement adoptée dans les pays développés où il est désormais courant d'avoir un à deux jours de télétravail par semaine. En revanche, en Inde, cette pratique n'est pas encore généralisée ni intégrée comme norme dans le monde du travail.

5.3.3 Embauche et qualification de main-d'œuvre

Au cours de nos entretiens, il est devenu évident que le manque de compétences constitue un problème majeur au sein de la population active en Inde, un constat soutenu également par la littérature et évoqué plus tôt dans ce travail. Comme nous l'avons déjà souligné, il existe une pénurie notable de main-d'œuvre qualifiée. Cette situation a un impact direct sur les organisations car l'intégration de personnel insuffisamment qualifié ou non adéquatement formé affecte la gestion des compétences au sein des entreprises, créant ainsi des tâches supplémentaires pour les départements RH. Dans ce contexte, l'un des défis majeurs est la nécessité de requalifier et de mettre à niveau les compétences des nouveaux employés afin de les aligner aux exigences actuelles et aux besoins spécifiques de l'entreprise.

« Trouver le bon ensemble de compétences pour le bon métier, c'est la difficulté. Pour obtenir l'ensemble des compétences dont nous avons besoin, nous devons engager, former, et puis garder les candidats. Mais il y aura toujours une discordance entre les compétences demandées et celles présentes sur le marché »

Cette situation pose la question cruciale de la mise à niveau des nouvelles recrues : comment y parvient-on ? Notre interlocuteur chez John Cockerill India a expliqué leur méthode face à ce défi. Ils privilégient une formation pratique sur le terrain : chaque nouvel employé est accompagné d'un mentor pour chaque tâche. Bien que cette méthode de "formation sur le tas" permette aux recrues d'acquérir les compétences requises de manière ciblée, sa réelle efficacité et le temps considérable investi par les mentors suscitent des interrogations. D'autres interlocuteurs ont confirmé cette pratique, mais les questions liées à son efficacité et à la charge de travail des mentors restent ouvertes.

« Nous devons les reformer sur le tas, c'est-à-dire qu'on te prend, qu'on te met au travail en sachant que tu as des lacunes, et pour chaque tâche que tu vas devoir faire dans le métier, une personne est à côté de toi, comme un mentor, ça les forme directement [...] Nous n'avons pas de formation type, c'est sur le tas. »

« Nous procédons de cette manière car un package de formation standardisé par fonction pourrait être plus long et coûter cher.[...]Le vrai problème est la formation de base des candidats.»

Le manque de compétences qualifiées chez les nouvelles recrues est un réel problème pour les sociétés. La formation sur le tas, assistée par des mentors, est une réponse pratique pour combler ces lacunes immédiates. Cependant, l'efficacité et la durabilité de cette approche sont des points de préoccupation, surtout en considérant la charge de travail des mentors. Ce contexte met en lumière la nécessité pour les

entreprises de trouver des solutions innovantes et pratiques pour la formation et le développement des compétences.

5.3.4 Rétention

La rétention des employés constitue un défi crucial pour les professionnels des ressources humaines en Inde, exacerbé par un taux de turnover élevé dû à la recherche d'un salaire plus attractif par les travailleurs. Comme évoqué précédemment, notamment dans la section 3.2. les employés cherchent également un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, ainsi qu'une approche plus humaine du travail. Face à ce marché où les attentes des employés sont diversifiées, les RH interrogés ont privilégié l'humanisation du milieu de travail et la prise en compte des besoins individuels des employés, mettant ainsi l'accent sur la création d'un environnement de travail plus englobant et satisfaisant pour fidéliser le personnel.

5.3.4.1 Humaniser le travail

En Inde, les professionnels des ressources humaines accordent une importance croissante à l'aspect social et humain du travail. Dans un pays où la population approche le milliard et demi d'individus, une certaine déshumanisation dans les relations humaines a été observée. Cependant, actuellement, tout comme dans d'autres régions du monde, les nouvelles générations de travailleurs indiens aspirent à trouver un sens dans leur travail et à établir un équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Cette quête se traduit par un besoin de relations professionnelles plus humaines et d'une reconnaissance individuelle au sein de l'entreprise. Il devient alors essentiel pour les entreprises de prendre le temps de montrer à chaque employé qu'il compte et qu'il est une partie intégrante et valorisée de l'organisation, ce qui contribue également à une meilleure expérience de l'employé et permet de retenir les travailleurs. Cette approche humanisée est non seulement bénéfique pour le bien-être des employés, mais elle contribue également à une culture d'entreprise plus solidaire et engagée, essentielle dans un contexte démographique aussi vaste et diversifié.

« Un des défis est de rendre l'expérience de travail bonne et humaine afin de garder nos travailleurs et pour ça nous discutons avec eux et nous leur accordons du temps. Avant de leur demander s'ils ont bien travaillé, nous leur proposons un thé et nous leur demandons comment va leur famille, comme ça ils savent que nous nous intéressons à eux. L'aspect humain est une des valeurs de John Cockerill, c'est comme ça qu'on motive, qu'on connecte et qu'on communique. »

Un de nos interlocuteurs a fait remarquer un manque de considération pour la vie humaine dans la société indienne. Cette observation met en lumière un problème social : le respect et la valorisation des individus semblent être négligés, surtout dans un contexte de croissance économique et démographique rapide.

« En Inde, tous les jours, des milliers de personnes prennent le train. Les trains roulent avec les portes ouvertes et des gens sur le toit, sauf s'il pleut. Et tous les jours, plusieurs personnes meurent parce que les portes sont ouvertes et il n'y a pas de sécurité. Cela fait des dizaines d'années que c'est ainsi, et pour autant, personne ne change rien. »

Les professionnels des RH cherchent activement à humaniser les relations au travail. Ils s'efforcent d'établir un équilibre entre vie professionnelle et personnelle et de créer des liens plus personnels avec les employés. Cette orientation vise à reconnaître chaque employé comme un individu unique et essentiel à l'organisation, favorisant ainsi une meilleure expérience et fidélisation des travailleurs. En s'attachant à ces valeurs humaines et empathiques, les professionnels des Ressources humaines contribuent à instaurer une culture d'entreprise plus solidaire, un aspect crucial dans une société aussi dense et diversifiée que l'Inde.

5.3.5 Gestion de la diversité

L'essor économique de l'Inde a conduit à d'importants changements au sein de sa population active, notamment avec l'intégration croissante des femmes et des jeunes sur le marché du travail. Historiquement, dans une société où le rôle traditionnel des femmes est souvent centré sur le foyer, cette évolution marque une étape significative. La présence accrue de femmes dans l'environnement professionnel nécessite une adaptation de la part des professionnels des ressources humaines, qui doivent désormais tenir compte de cette nouvelle réalité.

En parallèle, l'expansion économique a également introduit une diversité en termes de niveaux de formation au sein de la main-d'œuvre. Comme dit dans la mise à plat empirique, on observe désormais un éventail plus large allant de travailleurs hautement qualifiés, souvent formés dans des institutions renommées, à des individus sans formation formelle. Bien que les profils qualifiés manquent, cette hétérogénéité pose un défi supplémentaire pour les départements RH qui doivent élaborer des stratégies adaptées pour gérer efficacement un personnel aux compétences et aux besoins diversifiés.

Les professionnels interrogés soulignent un double défi pour les entreprises en Inde : s'adapter à l'évolution du marché du travail, tout en encourageant un changement de mentalité. L'intégration croissante des femmes dans un environnement professionnel traditionnellement dominé par les hommes ne se fait pas sans heurts. Les entreprises doivent donc non seulement ajuster leurs pratiques de gestion

des ressources humaines, mais aussi œuvrer activement à transformer les perceptions et attitudes pour faciliter cette transition.

« En effet, les femmes constituent une part importante de la force de travail en Inde. [...] Dans notre entreprise, par exemple, nous avons mis en place des règles concernant le harcèlement sexuel sur le lieu de travail pour les protéger. [...] Il y a encore beaucoup de domaines où les femmes sont sous-représentées. Lorsque nous participons à des journées de l'emploi dans des écoles, il arrive parfois qu'il n'y ait qu'une seule femme par classe..»

Les entreprises, faisant déjà face à une diversité culturelle et linguistique conséquente, doivent désormais intégrer l'évolution sociétale représentée par l'entrée accrue des femmes dans le monde du travail et l'hétérogénéité des profils disponible sur le marché. Cette nouvelle diversité vient s'ajouter aux défis liés à la pluralité de langues et de religions, ainsi qu'aux écarts sociaux mentionnés précédemment. La gestion des ressources humaines doit donc non seulement s'adapter aux divers profils et compétences émergents, mais également harmoniser ces nouvelles dynamiques avec les particularités culturelles indiennes déjà existantes.

5.3.6 Conclusion

En résumé, les défis identifiés lors de nos entretiens avec les professionnels de la gestion des ressources humaines en Inde suggèrent plusieurs hypothèses clés. Premièrement, le processus de recrutement en Inde semble confronté à un défi unique : la difficulté de trouver des candidats qualifiés dans un large bassin de main-d'œuvre. Deuxièmement, l'adoption et la gestion du travail hybride en Inde semble être influencée par des facteurs culturels et technologiques spécifiques à la région. Troisièmement, la rétention du personnel soulève l'hypothèse d'une nécessité accrue d'humaniser le milieu de travail et d'équilibrer le travail et la vie personnelle. Enfin, la gestion de la diversité croissante dans la main-d'œuvre, notamment avec l'augmentation de la participation des femmes, suggère le besoin d'une approche plus innovante et sensible aux particularités culturelles et sociales de l'Inde. Ces hypothèses, bien que basées sur les entretiens, ne représentent pas une vérité absolue mais plutôt des pistes de réflexion pour mieux comprendre les enjeux de la GRH dans le contexte indien.

6 Analyse des données

Dans cette section, nous mettrons en parallèle les défis identifiés dans la littérature avec ceux ressortis de nos entretiens afin d'analyser comment ces enjeux s'articulent avec les caractéristiques spécifiques de l'Inde en tant que pays émergent. Cette approche comparative nous permettra de déterminer dans quelle mesure les tendances observées sur le terrain correspondent ou diffèrent des théories et des observations documentées dans les recherches académiques. En tenant compte des particularités de l'Inde, comme son rapide développement économique, sa diversité culturelle et démographique et son marché du travail unique, nous chercherons à comprendre les implications spécifiques pour la gestion des ressources humaines. Cette analyse contribuera à une compréhension actuelle et authentique des défis de la GRH en Inde en tant que pays émergent.

Pour commencer, faisons le point sur les éléments clés relatifs aux défis de la gestion des ressources humaines en Inde.

Selon la littérature, trois défis majeurs se distinguent : la sécurisation de l'emploi, l'intégration croissante des femmes dans le monde du travail et le recrutement et la formation de main-d'œuvre qualifiée. À ces trois défis s'ajoutent deux défis supplémentaires, susceptibles d'impacter chacun des enjeux précédents : la réduction de l'influence des castes et l'amélioration des compétences dans la gestion des ressources humaines. Ces deux derniers facteurs peuvent influencer les défis de la GRH en Inde car ils sont omniprésents. Le système de castes l'est particulièrement car il fait partie intégrante de la vie en Inde et de l'hindouisme : il est lié à la culture du pays et est indéniablement à prendre en compte pour mener à bien des pratiques de GRH efficaces. L'amélioration de la formation des responsables GRH constitue également un objectif majeur car le déficit de leurs compétences analytiques et commerciales portent préjudice à tous les défis liés aux ressources humaines.

Concernant les défis identifiés lors de nos entretiens, nous avons pu dégager cinq axes principaux. Le premier concerne le recrutement, mettant en lumière la difficulté de trouver des profils adéquatement qualifiés, ainsi que la nécessité d'optimiser le processus de recrutement lui-même, face au volume important de candidatures. Un deuxième axe aborde le télétravail fréquemment mentionné comme un défi crucial à résoudre pour satisfaire au plus vite aux nouveaux standards des travailleurs. La gestion des compétences constitue le troisième axe, soulignant la nécessité pour les professionnels RH de requalifier efficacement les nouveaux employés pour répondre aux exigences de l'entreprise. Le quatrième axe concerne la rétention des talents, un défi rendu plus complexe par les moyens parfois limités à disposition des entreprises. Enfin, le cinquième axe porte sur la gestion de la diversité au travail. Ce dernier défi est particulièrement pertinent dans le contexte actuel où le marché de l'emploi indien connaît une diversité croissante, tant en termes de genre qu'en termes de niveaux de qualification.

Pour ce qui est des caractéristiques associées aux pays émergents, notre analyse de la littérature a permis d'identifier plusieurs éléments clés. Premièrement, la libéralisation économique du marché est un facteur prédominant, car elle ouvre le pays aux échanges commerciaux internationaux et stimule la croissance. Deuxièmement, l'industrialisation du marché est également un signe distinctif, marquant une transition vers une économie plus diversifiée et orientée vers la production industrielle. Troisièmement, une augmentation significative du Produit Intérieur Brut (PIB) indique un développement économique robuste et une croissance soutenue. Enfin, la présence d'un grand nombre de travailleurs disponibles sur le marché de l'emploi est une autre caractéristique des pays émergents, reflétant une main-d'œuvre abondante et souvent en pleine évolution. Ces aspects, pris ensemble, caractérisent souvent les pays émergents.

Après avoir revu les défis identifiés à partir de nos diverses sources, ainsi que les caractéristiques des pays émergents que nous avons définies, nous allons maintenant procéder à leur analyse. Dans notre analyse des défis relevés, nous aborderons d'abord ceux qui sont communs à nos entretiens et aux études de la littérature, comme la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Cette comparaison directe nous permettra de mettre en évidence les similitudes et les différences, illustrant ainsi l'écart entre la théorie et la pratique. En outre, nous nous pencherons sur d'autres défis qui, bien que semblant distincts au premier abord, pourraient révéler des liens sous-jacents. Notre objectif est de voir si des connexions peuvent être établies entre des défis qui, à première vue, ne semblent pas directement liés.

Une fois cette comparaison établie, nous procéderons à une analyse en filtrant chaque défi à travers quatre critères principaux qui caractérisent les pays émergents : la libéralisation économique, l'industrialisation, la croissance du PIB et la réserve de main d'œuvre. Et bien qu'il ne soit pas possible de faire des corrélations directes pour chaque critère, cette démarche s'avère pertinente pour déterminer dans quelle mesure certains aspects spécifiques de l'émergence d'un pays peuvent influencer ces défis en matière de management RH. Notre objectif est de voir si des liens existent entre les défis de la GRH en Inde et ses caractéristiques de pays émergents.

Donc, nos objectifs sont doubles : premièrement, établir s'il existe des liens sous-jacents entre les défis identifiés dans la littérature et ceux observés sur le terrain ; deuxièmement, examiner les éventuelles corrélations entre ces défis et les caractéristiques spécifiques des pays émergents, en prenant l'Inde comme exemple.

Défis identifiés dans la littérature et dans les entretiens

6.1 Recrutement et formation d'une main-d'œuvre qualifiée

Le recrutement et la formation d'une main-d'œuvre qualifiée en Inde représente le défi le plus critique, comme confirmé par notre recherche et les témoignages des professionnels sur le terrain. La littérature souligne le faible pourcentage de travailleurs formés ou qualifiés dans la population active totale de l'Inde. Les professionnels indiens interrogés sur le sujet confirment cette tendance, en mettant en lumière ses impacts négatifs sur plusieurs aspects cruciaux de la gestion des ressources humaines.

Le premier impact majeur de cette pénurie se manifeste dans le processus de recrutement. Trouver des candidats hautement qualifiés est devenu un défi majeur, d'autant plus que ces candidats, conscients de leur valeur sur le marché, recherchent activement les meilleures offres disponibles. Cette situation entraîne une augmentation du turnover parmi les profils les plus qualifiés, exacerbant ainsi les défis de rétention pour les entreprises. Cette dynamique crée un cercle vicieux où le manque de compétences qualifiées et la forte compétitivité sur le marché du travail rendent difficile non seulement le recrutement mais aussi le maintien de ces talents essentiels au sein des organisations. Nos interlocuteurs ont évoqué à maintes reprises une guerre des talents très forte dans leur pays.

De plus, la formation, un aspect crucial de la gestion des ressources humaines, est fortement impactée par la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Les professionnels RH soulignent le temps et les efforts conséquents nécessaires pour requalifier et reformer les employés nouvellement engagés. Cette situation crée non seulement une charge de travail supplémentaire pour les départements RH, mais impose également une pression sur les mentors qui sont chargés de la formation pratique au sein de l'entreprise.

L'un des défis récurrents mentionnés par les professionnels RH est donc de trouver un équilibre entre la nécessité de requalifier rapidement les employés et la gestion des ressources disponibles pour la formation. Cette dynamique reflète la complexité de la gestion des talents dans un contexte où les compétences disponibles sur le marché ne correspondent pas toujours aux besoins spécifiques des entreprises. En conséquence, les départements RH doivent non seulement se concentrer sur le recrutement, mais également accorder une attention particulière à la formation et au développement des compétences de leur personnel, ce qui représente un défi supplémentaire dans le contexte économique et social actuel de l'Inde.

Dans ce contexte, où les ressources allouées aux RH sont insuffisantes pour développer des politiques de formation ou de mise à niveau adaptées face à la quasi-systématique sous-qualification des travailleurs, un questionnement crucial se pose : comment les professionnels des RH peuvent-ils trouver

un équilibre entre la nécessité urgente de requalifier les employés et la gestion optimale des ressources disponibles pour leur formation, notamment les mentors ? Cette interrogation met en lumière la complexité de la gestion des talents dans un environnement où les compétences disponibles sur le marché ne répondent pas toujours aux exigences spécifiques des entreprises. Il est donc possible d'établir des liens entre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les difficultés de recrutement, la rétention des employés et le taux élevé de turnover. Cette observation souligne le fait que les différents défis de la GRH sont liés et interconnectés.

6.1.1 Recrutement et formation d'une main-d'œuvre qualifiée vis-à-vis des critères d'émergence

Nous allons maintenant explorer les liens potentiels entre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et les critères caractérisant un pays émergent. Cette analyse nous aidera à mieux comprendre l'impact des divers facteurs d'émergence sur le défi crucial de la main-d'œuvre qualifiée en Inde.

- **Recrutement et formation d'une main-d'œuvre qualifiée et libéralisation**

La libéralisation de l'économie indienne dans les années 90 a marqué un tournant majeur, mais a également révélé un certain retard dans l'intégration du pays à la mondialisation. Cette ouverture tardive au marché mondial a eu des répercussions significatives sur le développement des compétences de la main-d'œuvre locale. Contrairement aux pays ayant adopté plus tôt des politiques de libéralisation, l'Inde a dû rattraper son retard en matière d'accès aux formations et technologies développées à l'international. Ce décalage temporel a entraîné un certain retard dans la mise à niveau des compétences et de la formation professionnelle, ce qui a eu pour conséquence de limiter l'accès des travailleurs indiens à des compétences modernes et compétitives sur le marché global. Par ailleurs, l'absence d'un cadre éducatif formel robuste et le manque d'établissements scolaires de qualité dans le pays sont cités dans la littérature comme des facteurs contribuant au déficit de main-d'œuvre qualifiée en Inde. Cette situation pourrait être en partie attribuée à la libéralisation économique tardive du pays, qui a freiné le développement d'un système éducatif adapté aux exigences d'une économie de marché ouverte et concurrentielle. Par conséquent, l'économie indienne, bien qu'en croissance rapide, fait face à un défi persistant lié à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, un potentiel héritage de son intégration relativement tardive dans l'économie mondialisée.

- **Recrutement et formation d'une main-d'œuvre qualifiée et industrialisation**

L'industrialisation rapide de l'Inde pourrait avoir indirectement contribué à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Avec l'industrialisation, l'économie indienne a connu une diversification rapide, passant d'une structure principalement agricole à une économie orientée vers l'industrie et la technologie. Cette transition soudaine a créé une demande accrue de compétences spécialisées, notamment dans les

domaines de la technologie, de l'ingénierie et de la gestion industrielle, qui n'étaient pas suffisamment développées ou disponibles localement. Ainsi, bien que l'industrialisation ait été un moteur de croissance économique pour l'Inde, elle a également révélé et peut-être exacerbé le manque de main-d'œuvre qualifiée, un défi persistant pour le développement industriel et technologique du pays.

- Recrutement et formation d'une main-d'œuvre qualifiée et croissance du PIB

Pour cette caractéristique aucun lien significatif n'a été identifié.

- Recrutement et formation d'une main-d'œuvre qualifiée et abondance de mains d'œuvre

L'abondance de main-d'œuvre en Inde peut, de manière contre-intuitive, contribuer à la pénurie de qualifications pour plusieurs raisons. Premièrement, lorsque la main-d'œuvre est abondante et bon marché, les entreprises peuvent avoir moins d'incitation à investir dans la formation et l'amélioration des compétences de leurs employés. Elles peuvent se contenter de la main-d'œuvre peu qualifiée et bon marché pour des tâches simples, au lieu de développer des programmes de formation qui permettraient de rehausser le niveau de compétences global.

Deuxièmement, une main-d'œuvre abondante peut conduire à une concurrence accrue pour des emplois peu qualifiés, poussant les individus à accepter des emplois en-deçà de leurs qualifications ou à ne pas chercher à améliorer leurs compétences car les opportunités d'emplois plus qualifiés sont rares ou très disputées.

Enfin, l'accent mis sur l'utilisation de main-d'œuvre peu coûteuse et peu qualifiée pour le développement industriel initial de l'Inde pourrait avoir retardé le développement d'une culture de formation continue et d'amélioration des compétences, ce qui est crucial pour soutenir la croissance dans les secteurs plus avancés et technologiquement sophistiqués.

Pour synthétiser notre analyse sur la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, nous pouvons affirmer que trois des quatre caractéristiques identifiées pour les pays émergents pourraient être liées à ce défi.

Influences des quatre critères sur la pénurie de main-d'œuvre :

Libéralisation	Industrialisation	PIB croissant	Abondance de main d'œuvre
OUI	OUI	NON	OUI

Défis issus des entretiens

6.2 Défis liés au recrutement

Dans le contexte du marché du travail indien, le recrutement se présente comme un défi complexe et multidimensionnel pour les professionnels des ressources humaines. L'abondance de candidatures ne correspondant pas toujours aux critères requis impose aux entreprises de développer des méthodes de sélection rigoureuses et ciblées, augmentant ainsi la charge de travail des départements RH et prolongeant le processus de recrutement. Parallèlement, la pénurie de profils hautement qualifiés génère une compétition accrue sur le marché, exacerbant les défis liés à la rétention des talents.

Cette dynamique affecte également la formation et le développement des compétences. La sous-qualification fréquente des nouveaux employés requiert des investissements considérables en termes de formation et de requalification, mettant sous pression les ressources de formation, y compris les mentors. En outre, malgré l'utilisation d'outils d'automatisation tels que Success Factors, le processus de recrutement reste en grande partie manuel et chronophage, car ces technologies ne sont pas encore suffisamment avancées pour analyser efficacement les CV en fonction des exigences spécifiques des postes.

L'autre défi majeur réside dans la nécessité de maintenir un équilibre entre une approche personnalisée du recrutement qui améliore l'expérience des candidats et la gestion efficace d'un grand volume de candidatures. Les professionnels RH doivent ainsi jongler entre efficacité opérationnelle et engagement humain, ce qui représente un enjeu crucial dans le contexte économique et social actuel de l'Inde.

En conclusion, les stratégies de recrutement en Inde nécessitent une approche innovante et multifacette, intégrant des méthodes de sélection rigoureuses, des investissements dans la formation et le développement des compétences, ainsi que l'adoption de technologies avancées pour optimiser le processus. La gestion efficace de ces défis interconnectés est essentielle pour le succès à long terme des entreprises dans un paysage économique en constante évolution.

6.2.1 Défis liés au recrutement vis-à-vis des critères d'émergence.

- Défis liés au recrutement et libéralisation

Nous n'avons pas établi de lien direct entre la libéralisation économique et les défis du recrutement. Toutefois, il est clair que la libéralisation est intrinsèquement liée à l'industrialisation. Par conséquent, on pourrait attribuer indirectement les défis liés au recrutement, et leurs connexions avec l'industrialisation, à l'impact de la libéralisation économique.

- Défis liés au recrutement et industrialisation

La rapide industrialisation de l'Inde pourrait avoir créé une demande urgente pour des compétences spécifiques, particulièrement dans des secteurs avancés comme la technologie et l'ingénierie. Cette transition rapide peut entraîner une compétition accrue pour les talents qualifiés, rendant le recrutement plus difficile pour les entreprises en quête de ces profils rares. Cela rejoint nos constatations établies pour les liens entre l'industrialisation et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

- Défis liés au recrutement et croissance du PIB

L'augmentation du PIB de l'Inde influence positivement les entreprises à investir davantage dans l'économie locale, engendrant une nécessité pour elles de se développer parallèlement à cette croissance économique. Cet aspect, illustré par l'exemple cité où une entreprise doit embaucher 600 personnes en deux ans, met en évidence la pression accrue pour recruter rapidement un grand nombre de travailleurs qualifiés. Cette situation souligne à la fois les défis liés à la difficulté de trouver des candidats qualifiés et la nécessité de gérer un processus de recrutement volumineux et complexe.

- Défis liés au recrutement et abondance de main-d'œuvre

L'abondance de main-d'œuvre en Inde est directement liée au défi d'efficacité du processus de recrutement. Notre analyse suggère que si le nombre de candidatures pour un poste peut dépasser la centaine en 24 heures, cela est directement lié à la disponibilité d'un grand nombre de travailleurs. Cette situation oblige donc les recruteurs à affiner et à améliorer constamment leur processus de recrutement afin de gérer efficacement un volume toujours croissant de candidatures.

Influences des quatre critères sur les défis liés au recrutement :

Libéralisation	Industrialisation	PIB croissant	Abondance de main d'œuvre
NON	OUI	OUI	OUI

6.3 Mode de travail hybride

L'évolution des modes de travail, notamment l'adoption du télétravail et des modèles hybrides, représente un défi majeur pour les entreprises en Inde. Bien que cette tendance gagne du terrain dans les pays développés, son intégration en Inde se heurte à plusieurs obstacles significatifs. La reconnaissance croissante du télétravail comme atout pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée est confrontée à la réticence des entreprises à adopter de telles politiques. Les professionnels des ressources humaines sont conscients de cette évolution, mais peinent à répondre aux attentes des candidats en matière de flexibilité du travail.

Les témoignages recueillis soulignent que les candidats recherchent des entreprises offrant une culture organisationnelle positive, une rémunération adéquate, et des politiques de travail flexibles, y compris le télétravail. Le manque de ces politiques peut entraîner le refus d'offres d'emploi, mettant ainsi en évidence l'importance de la flexibilité dans les conditions de travail pour attirer et retenir les talents. Face à ces attentes, certaines entreprises commencent à envisager des modèles de travail hybrides, mais cette transition n'est pas sans difficultés.

Parmi les principaux obstacles au télétravail en Inde, on note d'abord les défis culturels et familiaux. Dans les foyers indiens, où cohabitent souvent plusieurs générations, les conditions ne sont pas toujours idéales pour le télétravail. De plus, les infrastructures de réseau internet et téléphonique, inégalement réparties, constituent un défi supplémentaire, en particulier en dehors des grandes villes. Enfin, le coût élevé du matériel informatique, par rapport au salaire moyen des employés, rend les entreprises réticentes à fournir l'équipement nécessaire pour le télétravail.

Ces facteurs soulignent une différence marquée entre l'Inde et les pays développés en ce qui concerne l'adoption du travail hybride. Après la crise du Covid-19, cette modalité de travail a été largement adoptée dans les pays développés, mais en Inde, elle n'est pas encore généralisée ni intégrée comme norme dans le monde du travail. Cette situation représente un défi de taille pour les entreprises indiennes qui doivent non seulement s'adapter à un changement culturel profond, mais aussi surmonter les obstacles pratiques pour mettre en place des modes de travail plus flexibles. La capacité des entreprises à relever ces défis sera cruciale pour leur compétitivité sur le marché global, et pour répondre aux attentes croissantes des employés en matière de flexibilité et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. En plus de cela il faut souligner que ce défi est imminent pour les entreprises car, sur un marché de l'emploi où la guerre des talents fait rage, il faut pouvoir répondre le plus vite possible aux besoins des talents.

6.3.1 Défis liés au mode de travail hybride vis-à-vis des critères d'émergence

- Mode de travail hybride et libéralisation

La libéralisation économique en Inde a entraîné une plus grande intégration dans l'économie mondiale et l'adoption de pratiques commerciales internationales. Cela pourrait avoir stimulé l'intérêt pour des modes de travail plus flexibles, tels que le télétravail, pour rester compétitifs. Et cela, plutôt du côté de l'employé que de l'employeur, comme nous le savons déjà. De par leurs interactions avec des collègues à travers le monde, ils ont pu en apprécier les bénéfices et vouloir l'intégrer dans leurs offres d'emploi. Cependant, cette transition peut se heurter aux traditions de travail locales et aux infrastructures existantes, créant un décalage entre les attentes mondiales et les réalités locales.

- Mode de travail hybride et industrialisation

Nous n'avons pas établi de lien direct entre l'industrialisation et les défis liés au mode de travail hybride. Toutefois, l'industrialisation reste l'étape qui suit la libéralisation, donc l'industrialisation aurait aussi fortement pu contribuer à la globalisation et donc aux points évoqués dans la partie libéralisation et mode de travail hybride.

- Mode de travail hybride et croissance du PIB

Avec un PIB en hausse, les entreprises indiennes cherchent à attirer les meilleurs talents pour soutenir leur croissance. Dans un marché de l'emploi concurrentiel, offrir des modes de travail flexibles peut être un atout majeur. Toutefois, le PIB croissant peut ne pas se refléter équitablement en termes de développement d'infrastructures et d'accès aux technologies nécessaires pour soutenir ces modes de travail.

- Mode de travail hybride et abondance de main-d'œuvre

Nous n'avons pas établi de lien direct entre le mode de travail hybride et l'abondance de main-d'œuvre

Influences des quatre critères sur les défis liés au mode de travail hybride :

Libéralisation	Industrialisation	PIB croissant	Abondance de main d'œuvre
OUI	NON	OUI	NON

6.4 La rétention des talents

La rétention des employés émerge comme un défi central pour les professionnels des ressources humaines en Inde, exacerbé par un marché du travail caractérisé par un turnover élevé et des aspirations croissantes pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Dans un pays où le rythme rapide de croissance économique et démographique met en péril l'aspect humain des relations professionnelles, les entreprises doivent repenser leurs stratégies de rétention pour s'adapter aux attentes changeantes des employés.

6.4.1 Humanisation du travail

La quête d'humanisation dans le milieu professionnel en Inde ne se limite pas seulement à une meilleure reconnaissance au sein de l'entreprise. Elle constitue une réponse appréciable par le travailleur à un phénomène social plus large où le respect et la valorisation des individus sont négligés. Les entreprises, en mettant l'accent sur l'aspect humain, s'efforcent de contrebalancer cette tendance à la déshumanisation. En prenant le temps de s'intéresser personnellement à chaque employé, en valorisant leur contribution et en s'assurant de leur bien-être, elles créent une culture d'entreprise plus solidaire et engagée. La rétention des talents en Inde implique donc une approche globale qui va au-delà de la simple compensation financière. Les entreprises doivent adopter une approche empathique, prenant en compte non seulement les réalisations professionnelles mais aussi les aspects personnels de la vie des employés. Cette approche humanisée est essentielle pour fidéliser les employés dans un contexte où la pression démographique et économique peut facilement conduire à une négligence de l'individu.

En somme, pour relever efficacement le défi de la rétention des talents en Inde, les entreprises doivent adopter une stratégie multidimensionnelle. Cette stratégie doit intégrer l'humanisation du milieu de travail, l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, et une attention particulière à la sécurité et au bien-être des employés. En répondant à ces besoins complexes et diversifiés, les entreprises peuvent créer un environnement de travail plus attrayant et engagé, essentiel pour fidéliser leur personnel dans un contexte aussi vaste et diversifié que l'Inde. Cette approche globale est non seulement bénéfique pour le bien-être des employés, mais contribue également à une culture d'entreprise plus forte et plus résiliente, pouvant ainsi contribuer à la rétention des talents.

6.4.2 Défis liés à la rétention vis-à-vis des critères d'émergence

- Rétention et libéralisation

La libéralisation a ouvert l'économie indienne à la concurrence internationale, augmentant la disponibilité des emplois et offrant plus d'options aux travailleurs qualifiés. Ce contexte concurrentiel peut inciter les employés à explorer de nouvelles opportunités, posant un défi aux entreprises pour retenir leurs talents.

- Rétention et industrialisation

L'industrialisation rapide de l'Inde a conduit à une diversification des secteurs d'emploi, créant ainsi une demande pour une variété de compétences. Ce phénomène peut entraîner un turnover élevé car les employés cherchent des opportunités pour améliorer leurs conditions de travail. En outre, l'industrialisation peut conduire à une déshumanisation du milieu de travail, nécessitant des efforts supplémentaires des entreprises pour maintenir l'engagement des employés.

- Rétention et croissance du PIB

Une économie en croissance entraîne une compétition accrue pour les talents car les entreprises cherchent à se développer. Les employés qualifiés deviennent plus conscients de leur valeur sur le marché, ce qui peut augmenter leur propension à changer d'emploi pour de meilleures offres. Les entreprises doivent donc offrir plus que de bons salaires pour retenir ces talents, notamment en termes de culture d'entreprise et d'équilibre travail-vie personnelle.

- Rétention et abondance de main-d'œuvre

Nous n'avons pas établi de lien direct entre la rétention des talents et l'abondance de main-d'œuvre.

Influences des quatre critères sur les défis liés à la rétention des talents :

Libéralisation	Industrialisation	PIB croissant	Abondance de main d'œuvre
OUI	OUI	OUI	NON

6.5 Gestion de la diversité

La transformation du marché du travail en Inde, caractérisée par l'intégration accrue des femmes et la diversité des niveaux de formation, requiert une réévaluation stratégique des approches de gestion des ressources humaines.

6.5.1 Intégration des femmes

L'entrée croissante des femmes dans le monde du travail en Inde représente un changement fondamental, remettant en cause les rôles traditionnels et présentant des défis significatifs pour les pratiques de gestion des ressources humaines. Les entreprises sont appelées à réviser et à améliorer leurs politiques pour intégrer efficacement cette main-d'œuvre féminine en expansion. Cette nécessaire adaptation dépasse la mise en place de politiques de non-discrimination et de lutte contre le harcèlement sexuel. Elle requiert une reconnaissance et une valorisation approfondies de la contribution unique des femmes dans divers secteurs professionnels.

En outre, l'intégration des femmes dans des domaines traditionnellement dominés par les hommes exige un changement profond de mentalité au sein des organisations. Les responsables des ressources humaines doivent être des acteurs clés dans la transformation des perceptions et attitudes pour favoriser cette intégration. Il est essentiel de dépasser le cadre des politiques formelles pour s'attaquer activement aux préjugés et stéréotypes de genre enracinés, contribuant ainsi à l'établissement d'une culture d'entreprise plus inclusive et équitable. Ces efforts vers une plus grande inclusion des femmes dans le monde du travail en Inde ne se limitent pas à des ajustements superficiels, mais impliquent une réévaluation et une évolution significatives des normes culturelles et organisationnelles au sein des entreprises.

6.5.2 Diversité de formation

L'élargissement des niveaux de formation dans la population active indienne introduit une hétérogénéité notable, posant des défis uniques pour la gestion des ressources humaines. Les responsables RH doivent élaborer des stratégies flexibles pour gérer efficacement cette diversité de compétences, ce qui implique non seulement de fournir des opportunités de formation et de développement appropriées, mais aussi de valoriser et reconnaître les compétences acquises par des voies non conventionnelles. Il s'agit de trouver

un équilibre entre l'exploitation des compétences spécialisées des travailleurs hautement qualifiés et l'intégration réussie de ceux sans formation formelle.

En conclusion, la gestion de la diversité sur le marché du travail en Inde nécessite des stratégies RH innovantes, souples et inclusives. Les entreprises doivent non seulement s'adapter aux divers profils et compétences émergents, mais également incorporer ces nouvelles dynamiques dans un cadre culturel complexe et varié.

6.5.3 Défis liés à la gestion de la diversité vis-à-vis des critères d'émergence

- Gestion de la diversité et libéralisation

La libéralisation a ouvert l'économie indienne à des influences et des pratiques mondiales, ce qui a augmenté la diversité dans le milieu professionnel. Cela inclut une participation accrue des femmes sur le marché du travail et l'introduction de différentes cultures et méthodes de travail. Mais aussi l'accès, pour une tranche de la population, à l'éducation et donc une diversification des compétences dans le milieu de travail.

- Gestion de la diversité et industrialisation

L'industrialisation rapide a mené à la création de nouveaux secteurs d'emploi, attirant une main-d'œuvre diverse en termes de compétences, de formation et de genre. Cela pose un défi aux RH pour intégrer et gérer efficacement cette diversité croissante, notamment en assurant l'équité et l'inclusion dans des domaines traditionnellement dominés par les hommes.

- Gestion de la diversité et croissance du PIB

Nous n'avons pas établi de lien direct entre la croissance du PIB et la gestion de la diversité.

- Gestion de la diversité et abondance de main-d'œuvre

L'abondance de main-d'œuvre en Inde contribue naturellement à sa diversification, car un plus grand nombre de personnes signifie une probabilité accrue de diversité. Ce phénomène est amplifié par le fait que, désormais, à cette main-d'œuvre abondante s'ajoutent les femmes et une grande variété de profils professionnels, comme mentionné précédemment dans ce travail. Cette évolution entraîne une diversité croissante sur le marché du travail indien, reflétant une gamme plus étendue de compétences, d'expériences et de perspectives.

Influences des quatre critères sur les défis liés à la gestion de la diversité :

Libéralisation	Industrialisation	PIB croissant	Abondance de main d'œuvre
OUI	OUI	NON	OUI

Défis issus de la littérature

6.6 Sécurisation de l'emploi en Inde

La sécurisation de l'emploi en Inde, comme analysée par Cooke, F. L. et Budhwar, P. (2015), reflète une articulation de défis socio-économiques et culturels. L'instabilité économique, exacerbée par une corruption élevée et une concurrence intense, contribue à un climat d'incertitude pour les travailleurs indiens. Cette situation est aggravée par des taux de chômage élevés et des revenus faibles, plaçant les employés dans une position vulnérable.

Cette analyse souligne l'importance d'une approche équilibrée dans la gestion des ressources humaines. Les gestionnaires RH doivent élaborer des stratégies qui, non seulement répondent aux exigences économiques immédiates, mais qui prennent également en compte le bien-être et la sécurité des employés à long terme. Cela nécessite une réflexion innovante et une planification stratégique, en tenant compte des réalités économiques fluctuantes et des besoins sociaux des employés. Dans ce contexte, le manque de compétences des professionnels RH indiens constitue un obstacle supplémentaire aux besoins de planification à long terme des entreprises.

En outre, l'analyse met en lumière le rôle crucial des politiques gouvernementales et de la régulation dans la création d'un environnement de travail plus stable et sécurisé. Il est essentiel de développer des politiques qui favorisent la création d'emplois durables et réduisent la vulnérabilité des travailleurs face aux fluctuations économiques. Les gestionnaires RH doivent donc jongler entre les besoins immédiats de l'entreprise et les aspirations à long terme des employés. Une politique gouvernementale forte et des stratégies de RH innovantes sont essentielles pour atténuer cette précarité et promouvoir un environnement de travail plus stable et sécurisé.

6.6.1 Défis liés à la sécurisation de l'emploi vis-à-vis des critères d'émergence

- Sécurisation de l'emploi et libéralisation

La transition rapide vers une économie ouverte en Inde a contribué à la précarisation de l'emploi. L'entrée sur les marchés internationaux a intensifié la compétition et l'instabilité économique, affectant surtout les travailleurs peu qualifiés et les secteurs vulnérables à la concurrence mondiale. De plus, les entreprises cherchent à réduire les coûts, notamment en diminuant les dépenses de main-d'œuvre, rendant les emplois plus vulnérables. Enfin, la littérature indique que les femmes sont particulièrement impactées, leur situation étant généralement plus précaire que celle des hommes dans ce contexte économique changeant.

- Sécurisation de l'emploi et industrialisation

La transition industrielle entraîne un déplacement massif de la main-d'œuvre des activités agricoles vers des emplois industriels. Cependant, le manque de compétences adaptées aux nouvelles exigences du marché industriel peut conduire à une augmentation du chômage parmi ceux dont les compétences sont désormais obsolètes. Cette situation contribue à la précarisation de l'emploi, les travailleurs ayant du mal à s'adapter aux changements rapides dans la nature des opportunités d'emploi disponibles.

- Sécurisation de l'emploi et croissance du PIB

Nous n'avons pas établi de lien direct entre la sécurisation de l'emploi et la croissance du PIB.

- Sécurisation de l'emploi et abondance de la main-d'œuvre

L'abondance de main-d'œuvre peu qualifiée en Inde crée une compétition intense pour les emplois nécessitant un faible niveau de formation, entraînant des salaires bas et des conditions de travail précaires.

Influences des quatre critères sur les défis liés à la sécurisation de l'emploi :

Libéralisation	Industrialisation	PIB croissant	Abondance de main d'œuvre
OUI	OUI	NON	OUI

6.7 Intégration des femmes dans le monde du travail

L'entrée des femmes sur le marché du travail indien, depuis les années 90, marque un changement majeur, défiant les rôles de genre traditionnels. Habituellement cantonnées au foyer, les femmes indiennes ont surmonté de nombreux obstacles pour s'intégrer dans un milieu professionnel dominé par les hommes où les inégalités de genre et les disparités salariales sont évidentes. Malgré leur intégration croissante, un écart significatif de taux d'emploi entre les sexes persiste, révélant un marché du travail encore peu inclusif pour les femmes. Cette situation, soulignée par Sinha, J.B.P. et Sinha, D. (1990), constitue un défi majeur, mettant en lumière le rôle crucial des professionnels des RH dans la réduction de ces disparités et dans la promotion de l'équité sur le lieu de travail. Cette intégration des femmes est également liée aux défis relatifs à la précarité de l'emploi en Inde. En plus des incertitudes économiques et du marché de l'emploi volatile, les femmes font face à des obstacles spécifiques liés au genre.

En somme, les défis liés à l'intégration des femmes sur le marché du travail et la précarité de l'emploi en Inde ont une cause commune : la nécessité d'adapter les environnements de travail pour les rendre plus inclusifs et équitables, reflétant les réalités socio-économiques et culturelles de l'Inde contemporaine. Ces défis s'inscrivent également dans le cadre de la gestion de la diversité sur le lieu de travail.

6.7.1 Défis liés à l'intégration des femmes vis-à-vis des critères d'émergence

- Intégration des femmes et libéralisation

La libéralisation a ouvert l'économie indienne à des influences et des pratiques mondiales, ce qui a augmenté la diversité dans le milieu professionnel. Cela inclut une participation accrue des femmes sur le marché du travail.

- Intégration des femmes et industrialisation

L'industrialisation en Inde a certes ouvert des opportunités d'emploi pour les femmes, mais souvent en les cantonnant à des rôles sans responsabilité, caractérisés par des tâches répétitives et du travail à la chaîne. En intégrant le marché du travail, les femmes ont ainsi souvent débuté au bas de l'échelle hiérarchique. Cette tendance historique pourrait encore influencer la réticence actuelle à confier des postes à responsabilité aux femmes, perpétuant ainsi une certaine inégalité de genre dans le milieu professionnel indien. Il est important de nuancer ces observations car de nombreuses entreprises internationales en Inde accordent désormais des postes à responsabilité aux femmes. Ceci a été observé

lors de notre stage où la responsable des ressources humaines, une Indienne, occupait un poste clé. L'internationalisation semble donc avoir un impact positif sur l'équilibre des genres dans le milieu professionnel.

- Intégration des femmes et croissance du PIB

Nous n'avons pas établi de lien direct entre la croissance du PIB et l'intégration des femmes au marché de l'emploi.

- Intégration des femmes et abondance de main-d'œuvre

L'abondance de main-d'œuvre en Inde a généré une forte concurrence pour les emplois disponibles. Dans un tel environnement, les femmes peuvent se retrouver désavantagées, en particulier si elles sont confrontées à des obstacles supplémentaires tels que des préjugés de genre ou des responsabilités familiales, limitant ainsi leurs possibilités d'emploi et leur intégration professionnelle et rejoignant les constatations faites pour ce même point dans les défis liés à la précarisation de l'emploi.

Influences des quatre critères sur les défis liés à l'intégration des femmes dans le monde du travail :

Libéralisation	Industrialisation	PIB croissant	Abondance de main d'œuvre
OUI	OUI	NON	OUI

6.8 Analyse des défis liés à l'amélioration des compétences en GRH

Parallèlement, le secteur RH en Inde est confronté à un manque de compétences commerciales et analytiques selon la littérature. Cette lacune limite la capacité des professionnels des RH à élaborer des politiques efficaces et adaptées à un marché du travail dynamique. Pour relever ce défi, il est essentiel d'accroître la formation et le développement professionnel dans les domaines stratégiques et analytiques des RH. L'adoption de meilleures pratiques RH internationales peut également jouer un rôle clé dans l'amélioration des compétences. Ce défi identifié dans la littérature n'a pas été évoqué lors de nos entretiens. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les professionnels des RH que nous avons interrogés travaillent dans des entreprises internationales et communiquent souvent avec leurs collègues européens. Ils ne remarquent peut-être pas cette particularité à cause de leur environnement de travail plus globalisé.

6.8.1 Défis liés à l'amélioration des compétences en GRH vis-à-vis des critères d'émergence

- Amélioration des compétences en GRH et libéralisation

La libéralisation économique tardive de l'Inde a introduit des pratiques managériales modernes avec un certain retard, ce qui a généré un décalage dans la sensibilisation aux pratiques de gestion internationalement reconnues. Cela a contribué à l'adoption tardive des méthodes de gestion avancées, notamment en matière de ressources humaines et de diversité sur le lieu de travail.

- Amélioration des compétences en GRH et industrialisation

Avec l'industrialisation, l'Inde a vu une diversification rapide des industries et des types d'emplois. Cette évolution rapide a pu dépasser la capacité des professionnels des RH à s'adapter, faute de formation et de développement professionnel adéquats dans les domaines stratégiques et analytiques nécessaires pour gérer une main-d'œuvre en pleine mutation.

- Amélioration des compétences en GRH et croissance du PIB

La croissance économique rapide a engendré des besoins en main-d'œuvre de plus en plus complexes, mais les compétences RH n'ont peut-être pas suivi au même rythme. Cela a créé un décalage entre les exigences d'un marché en expansion et les compétences disponibles parmi les professionnels des RH.

- Amélioration des compétences en GRH et abondance de main-d'œuvre

L'abondante main-d'œuvre en Inde a conduit à un marché de l'emploi surchargé. Cependant, cette abondance n'a pas nécessairement été accompagnée d'une augmentation proportionnelle des

compétences RH, laissant les professionnels de ce secteur dépourvus des outils nécessaires pour gérer efficacement un grand nombre de travailleurs.

Influences des quatre critères sur les défis liés à l'amélioration des compétences en GRH :

Libéralisation	Industrialisation	PIB croissant	Abondance de main d'œuvre
OUI	OUI	OUI	OUI

6.9 Analyse des défis liés à la réduction de l'influence du système des castes

La gestion des ressources humaines en Inde se confronte à des défis spécifiques liés à l'influence du système des castes. Historiquement, le système de castes a déterminé non seulement les rôles sociaux mais aussi professionnels. Bien que son impact direct sur les professions se soit atténué, son influence dans le milieu du travail persiste, affectant les pratiques de recrutement, la dynamique des promotions et les interactions au sein des organisations. Les préjugés et hiérarchies basés sur les castes continuent d'influencer subtilement les décisions et les relations professionnelles, créant des environnements de travail inégaux où les managers peuvent, souvent inconsciemment, favoriser ou discriminer des employés en fonction de leur appartenance à une caste. Nous considérons donc cette influence omniprésente dans les différentes sphères en Inde. Cependant, ce défi n'a pas été confirmé lors de nos entretiens. Nous expliquons cela par la sensibilité du sujet qui est souvent considéré comme tabou dans les entreprises indiennes. D'une part, en raison de cette sensibilité, les individus peuvent hésiter à en parler ouvertement. D'autre part, le fait de côtoyer ce système au quotidien et d'y vivre peut rendre son impact moins évident à leurs yeux. Des Belges ayant eu l'occasion de travailler en Inde témoignent effectivement de l'existence de cette influence liée aux castes.

6.9.1 Défis liés à la réduction de l'influence des castes vis-à-vis des critères d'émergence

- Réduction de l'influence du système des castes et libéralisation

La libéralisation a ouvert l'économie indienne à des influences mondiales, mais sans nécessairement éroder les structures sociales traditionnelles telles que le système de castes. Elle a peut-être même pu renforcer ces structures en créant des tensions entre les pratiques managériales modernes et les hiérarchies sociales traditionnelles, rendant les questions de castes plus prégnantes encore dans le milieu professionnel.

- Réduction de l'influence du système des castes et industrialisation

Nous n'avons pas établi de lien direct entre l'influence du système de castes et l'industrialisation.

- Réduction de l'influence du système des castes et croissance du PIB

Avec la croissance économique, les entreprises cherchent à maximiser leur efficacité et leur productivité, ce qui peut parfois conduire à des pratiques discriminatoires, consciemment ou non, basées sur le système de castes. Les disparités économiques entre les castes pourraient se refléter dans les politiques d'emploi et de rémunération.

- Réduction de l'influence du système des castes et abondance de main-d'œuvre

La vaste main-d'œuvre de l'Inde, issue de diverses castes, crée un environnement de travail complexe. Dans ce contexte, les préjugés liés aux castes peuvent influencer subtilement les décisions de recrutement et de gestion, les managers pouvant privilégier inconsciemment des employés de certaines castes.

Influences des quatre critères sur les défis liés à la réduction de l'influence du système de castes :

Libéralisation	Industrialisation	PIB croissant	Abondance de main d'œuvre
OUI	NON	OUI	OUI

7 Conclusion

Notre expérience de stage chez John Cockerill, au cours duquel nous avons travaillé sur divers projets en Inde, a éveillé chez nous un intérêt particulier pour les pratiques de la gestion des ressources humaines dans ce pays. Cette immersion professionnelle a été le point de départ qui nous a poussé à explorer les défis RH propres à l'Inde, ceux-ci suscitant de nombreux questionnements, dont la question de départ de cette recherche qui était « Quels sont les problématiques principales des gestionnaires des ressources humaines en Inde ? ».

Nous avons choisi l'approche inductive pour ce travail. Ainsi, l'objectif premier a été de construire une compréhension sur base d'observations et de recherches menées à partir de cette question de départ.

Dans un premier temps, afin de mieux comprendre le contexte dans lequel évoluent les professionnels des ressources humaines en Inde, nous nous sommes intéressés à l'histoire économique du pays. Il en ressort que, depuis le début des années 1990, l'Inde est entrée dans une ère de développement économique rapide qui lui vaut le statut de « pays émergent ». Ce statut, dans le cas de l'Inde, est caractérisé par quatre critères : la libéralisation de l'économie, l'accélération de l'industrialisation, une croissance soutenue du produit intérieur brut et une main-d'œuvre abondante capable de soutenir l'expansion économique du pays.

Dans un second temps, nous avons identifié les défis qui transparaissent dans la littérature et auxquels les professionnels de la gestion des ressources humaines en Inde doivent faire face. Nous avons identifié cinq défis principaux :

- La sécurisation de l'emploi ;
- L'intégration des femmes dans le monde du travail ;
- Le recrutement et la formation d'une main d'œuvre qualifiée ;
- La réduction de l'influence du système des castes ;
- L'amélioration des compétences dans la gestion des ressources humaines.

Ensuite, nous avons mené des entretiens avec des professionnels des ressources humaines basés en Inde, enrichissant ainsi notre compréhension des pratiques de gestion des ressources humaines dans ce pays, grâce à des informations de première main et à une perspective authentique. Ces interviews nous ont permis de dégager cinq défis majeurs :

- L'optimisation du recrutement (en qualité et en efficacité) ;
- L'adoption d'un mode de travail hybride (télétravail) ;
- La formation d'une main-d'œuvre qualifiée ;
- La rétention des employés ;
- La gestion de la diversité.

Conformément à la méthodologie inductive choisie, nous avons cherché à affiner notre question de départ sur base des informations recueillies lors de la rédaction de la revue de littérature et de nos entretiens. Nous avons constaté que la plupart des défis rencontrés par les professionnels de la GRH en Inde sont intrinsèquement liés au contexte socio-économique du pays qui se caractérise par son émergence. Fort de ces constatations, la question de recherche de ce mémoire est : « Quels sont les défis liés à la gestion des ressources humaines en Inde à travers ses critères de pays émergent ? »

La question de recherche ayant été établie, nous avons mis en parallèle les défis identifiés dans la littérature avec ceux ressortis de nos entretiens. Nous les avons ensuite comparés puis analysés à travers les quatre critères qui caractérisent ce pays émergent.

A la suite de nos analyses, il apparaît clairement que ces critères ont une influence notable sur les défis auxquels font face les professionnels des ressources humaines en Inde. Ci-après, nous parcourons les conséquences qui découlent de ces quatre critères et décrivons en quoi ces derniers mènent aux défis identifiés.

La libéralisation d'abord, du fait de son introduction tardive par rapport aux pays occidentaux, pousse la force de travail indienne à rattraper son retard en matière de compétences et de formation professionnelle en développant, entre autres, un système éducatif adapté aux exigences internationales. Cette évolution conduit directement au défi de recrutement et de formation de main d'œuvre qualifiée. Également, ce décalage induit une adoption tardive des pratiques managériales modernes, notamment en matière de ressources humaines, ce qui souligne la nécessité d'une amélioration des compétences dans ce domaine.

L'intégration de l'Inde dans l'économie mondiale suite à la libéralisation a engendré une ouverture à la concurrence et l'adoption de pratiques commerciales internationales.

Cette concurrence a eu un effet à double tranchant. D'un côté, cette ouverture a permis l'accès à des offres d'emploi à l'international pour les profils les plus qualifiés, induisant la nécessité pour les professionnels RH indiens de mettre en place un système de rétention des talents. De l'autre côté, cette

ouverture a accentué la précarité des emplois, particulièrement ceux demandant peu de compétences et susceptibles d'être sous-traités dans d'autres pays à moindre coût, intensifiant le besoin de sécurisation des travailleurs.

L'adoption de pratiques commerciales internationales a permis une participation accrue des femmes sur le marché du travail, entraînant les défis d'intégration qui y sont liés. Cet effet de la libéralisation a suscité l'intérêt des travailleurs indiens pour des modes de travail hybrides comme le télétravail. De plus, cela a offert à une tranche de la population, des sources éducatives et informationnelles supplémentaires, ce qui a creusé la diversité de compétences et aiguisé les défis de gestion de la diversité sur le lieu du travail. Enfin, l'adoption de pratiques internationales a suscité des tensions entre les pratiques managériales modernes et les hiérarchies sociales traditionnelles, mettant en lumière la nécessité de réduire l'influence des castes dans le monde professionnel.

L'industrialisation a engendré quatre défis majeurs pour la gestion des ressources humaines. Tout d'abord, elle a engendré une croissance et une diversification rapides des emplois nécessitant une formation spécifique, créant une compétition intense pour recruter et retenir des profils qualifiés. De plus, les professionnels des ressources humaines se trouvent confrontés à la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences pour gérer cette diversité croissante des secteurs d'emploi.

Par ailleurs, l'émergence de nouveaux secteurs d'emploi a mené à une diversification de la main-d'œuvre en termes de compétences et de formations, offrant des opportunités d'emploi accrues pour les femmes. Cette hétérogénéité grandissante induit des défis de gestion de la diversité et notamment en ce qui concerne l'intégration des femmes.

La croissance du PIB stimule les investissements et l'expansion rapide des entreprises, nécessitant ainsi un recrutement rapide de travailleurs qualifiés. Les professionnels des RH doivent orchestrer des processus de recrutement efficaces tout en se concentrant sur la rétention des talents pour lesquels les propositions de modes de travail flexibles deviennent des atouts cruciaux. Cela représente un défi majeur pour les RH, exigeant de leur part une expertise approfondie. Cependant, dans cette quête d'efficacité et de productivité, certaines entreprises adoptent encore souvent, de manière consciente ou non, des pratiques discriminatoires basées sur le système de castes. Le rôle des RH est alors de réduire cette influence des castes au sein de l'entreprise.

L'abondance de la main-d'œuvre peu qualifiée en Inde engendre une compétition intense pour les emplois nécessitant un faible niveau de formation, mais cette situation entraîne des salaires bas et des conditions de travail précaires. Dans ce contexte, les femmes et les personnes issues de certaines castes sont souvent désavantagées. Les défis des RH pour pallier ces discriminations sont donc la sécurisation de l'emploi et la gestion de la diversité incluant l'intégration des femmes et la diminution de l'influence

des castes. Aussi, la disponibilité abondante de main-d'œuvre bon marché dissimule la nécessité d'améliorer les compétences et ne suscite pas, pour l'état, une incitation à investir dans la formation. Il en découle une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, constituant ainsi un défi majeur pour les professionnels des ressources humaines. Enfin, cette abondance de main-d'œuvre conduit à une profusion de candidatures, mettant en évidence la nécessité d'un recrutement efficace. Cette situation souligne l'importance cruciale d'un apprentissage amélioré des compétences en gestion des ressources humaines en Inde.

Maintenant que nous avons confronté les défis relevés dans la littérature à ceux émanant de nos entretiens, les comparant et les analysant à travers les quatre critères caractérisant les pays émergents, nous allons explorer des pistes potentielles pour des recherches futures en GRH axées sur les pays émergents. Ces suggestions visent à élargir et approfondir notre compréhension des dynamiques spécifiques à ces contextes en développement.

Tout d'abord, suite à l'établissement des liens entre les défis spécifiques en matière de RH et les caractéristiques d'émergence d'un pays, il serait instructif pour de futures études d'explorer si des défis similaires se manifestent dans d'autres pays émergents. Cette recherche pourrait révéler si une tendance commune émerge, menant systématiquement aux mêmes problématiques RH dans la plupart des pays qui répondent aux critères d'émergence. Une telle analyse approfondirait notre compréhension de la dynamique globale des ressources humaines dans les contextes économiques en développement. Cela pourrait être une première piste de prolongement pour ce mémoire.

Il serait également pertinent d'analyser ces défis à travers les quatre critères d'émergence – la libéralisation, l'industrialisation, la croissance du PIB et la disponibilité d'une main-d'œuvre abondante – dans le contexte socio-économique d'autres pays émergents. Cette analyse permettrait de déterminer si des liens similaires entre les défis RH et ces critères d'émergence se manifestent également ailleurs. En examinant comment ces critères influencent spécifiquement les défis de GRH dans différents pays émergents, nous pourrions avoir une vision plus globale et nuancée de la dynamique des marchés émergents ainsi que de leurs impacts sur les défis de GRH.

Pour finaliser cette conclusion, il nous tient à cœur de nous rappeler les missions essentielles de la GRH. Que ce soit en Belgique, en Inde ou ailleurs, notre mission est de créer et de maintenir un environnement de travail propice à attirer et retenir des talents, à développer les compétences des employés et à assurer la conformité avec les politiques de l'entreprise. Nous espérons que ce mémoire aura su contribuer à cette mission.

8 Bibliographie

Boillot, J. (2016). *L'économie de l'Inde* (pp. 30-57). Paris: La Découverte.

<https://doi.org/10.3917/dec.boill.2016.01>

Bruylant. (2021). Pays émergents et droit international économique: à la recherche d'une définition.

https://explore.lib.uliege.be/permalink/32ULG_INST/4aetrn/cdi_liege_orbi_v2_oai_orbi_ulg_ac_be_268_264642

Budhwar, P., Varma, A., Malhotra, N. and Mukherjee, A. (2009) Insights into the Indian Call Centre Industry: Can Internal Marketing help tackle high employee turnover? *Journal of Services Marketing*, 23(5): 351–362.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2168505

Budhwar, P. and Varma, A. (2011) Emerging HR Management Trends in India and the Way Forward. *Organizational Dynamics*, 40(4): 317–325.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.07.009>

Chaouad, R. (2016). Émergence : genèse et circulation d'une notion devenue catégorie d'analyse. *La revue internationale et stratégique*, 103(3), 55–66.

<https://doi.org/10.3917/ris.103.0055>

Cooke, F. L., & Budhwar, P. (2015). "Chapter 15: Human resource management in China and India". In *Handbook of Human Resource Management in Emerging Markets*.

<https://doi.org/10.4337/9781781955017.00025>

Cottet, C. (2012). La croissance indienne : une revue des enjeux macroéconomiques. *Revue d'économie financière*, 107, 73 - 92.

<https://doi.org/10.3917/ecofi.107.0073>

d'Arripe, A., Oboeuf, A., & Routier, C. (2014). L'approche inductive : cinq facteurs propices à son émergence. *Approches inductives*, 1(1), 96–124.

<https://doi.org/10.7202/1025747ar>

Deliège, R. (2017). Chapitre V. Caste et économie. In *Presses universitaires du Septentrion eBooks*. Presses universitaires du Septentrion.

<https://doi.org/10.4000/books.septentrion.14148>

E. S. Srinivas. (2004). Pawan S. Budhwar and Yaw A. Debrah (Eds.). *Human Resource Management in Developing Countries*. London: Routledge, 2001, 384 pages. *Human Resource Management*, 43, 285–287.

<https://doi.org/10.1002/hrm.20022>

Gabas, J. & Losch, B. (2008). La fabrique en trompe-l'œil de l'émergence. Dans : Christophe Jaffrelot éd., *L'enjeu mondial: Les pays émergents* (pp. 25-40). Paris: Presses de Sciences Po.

<https://doi.org/10.3917/scpo.jaffr.2008.01.0025>

Hamel, F. (2018). L'Inde : la modernité avant tout. *Perspective Monde - Ecole de politique appliquée - Faculté des lettres et sciences humaines – Université de Sherbrooke, Québec, Canada*.
<https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMAnalyse/2574>

Kin, V. et al., (2015). Les pays émergents : émergence, croissance ou maturité du thème dans la recherche en management international ? Une étude bibliométrique: . *Management international (Montréal)*.

LANDY, F. (2001). La libéralisation économique en Inde : inflexion ou rupture? In *La libéralisation économique en Inde : inflexion ou rupture?*

Maddison, A. (2003), *L'économie mondiale : statistiques historiques*, Études du Centre de développement, Éditions OCDE, Paris,
<https://doi.org/10.1787/9789264104150-fr>.

Mbaloula, M. (2011). La problématique de l'émergence économique des pays en voie de développement. *Revue Congolaise de Gestion*, 14, 107-118.
<https://doi.org/10.3917/rcg.014.0107>

Saini, D. and Budhwar, P. (2007) Human Resource Management in India. In R. Schuler and S. Jackson (eds) *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Blackwell Publishing, pp. 287–312.

Sarkar, P. (2005). LA libéralisation des échanges a-t-elle un impact sur la croissance ? Les expériences de l'Inde et de la Corée. *Revue Tiers Monde*, 184, 907-927.
<https://doi.org/10.3917/rtm.184.0907>

Sparrow, P. R., & Budhwar, P. S. (1997). Competition and change: Mapping the indian HRM recipe against world-wide patterns. *Journal of World Business : JWB*, 32(3), 224–242.
[https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(97\)90009-2](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(97)90009-2)

Sinha, J.B.P. and Sinha, D. (1990) Role of Social Values in Indian Organisations. *International Journal of Psychology*, 25: 705–714.
<https://doi.org/10.1080/00207599008247922>

Thomas, A. S., & Philip, A. (1994). India: Management in an Ancient and Modern Civilization. *International Studies of Management and Organization*, 24(1–2), 91–115.
<https://doi.org/10.1080/00208825.1994.11656626>

9 Sites internet et littérature grise

Anand, M. (2021). La réémergence économique de l'Inde - causes et conséquences. *Conflits* : Consulté le 24 novembre 2023.

<https://www.revueconflits.com/inde-economie-croissance-mohit-andand/>.

Assistance Scolaire Personnalisée. Réviser le cours - Histoire-Géo.-Géopolitique-Sciences politiques - Première. Consulté le 23 octobre 2023.

https://www.assistancescolaire.com/eleve/1re/histoire-geo-geopolitique-sciences-politiques/reviser-le-cours/1_hgp_15#:~:text=Les%20religions%20en%20Inde&text=80%20%25%20de%20la%20population%20est,de%20musulmans%20dans%20le%20monde

Banque Mondiale. (2023). Croissance du PIB (% annuel). Consulté le 21 juillet 2023.

<http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>.

Banque Mondiale. Consulté à de nombreuses reprises entre juillet et décembre 2023.

<https://www.banquemondiale.org/fr/home>.

De Jacquilot, P. (2021). Livre : la société indienne, mode d'emploi. *Asialyst*. Consulté le 23 octobre 2023.

<https://asialyst.com/fr/2021/06/18/livre-inde-societe-reseaux-sandrine-prevot-mode-emploi/>.

Durand-Dastès, F. (2015). Les hautes densités démographiques de l'Inde. *Géoconfluences*.

<https://geoconfluences.ens-lyon.fr/informations-scientifiques/dossiers-regionaux/le-monde-indien-populations-et-espaces/articles-scientifiques/les-hautes-densites-demographiques-de-linde>

Euronews. (2016). Cinq minutes pour comprendre le système des castes en Inde. Consulté le 23 octobre 2023.

<https://fr.euronews.com/2016/02/23/cinq-minutes-pour-comprendre-le-systeme-des-castes-en-inde>.

Géoconfluences. (2018). Émergence, pays émergent. Consulté le 21 juillet 2023.

<http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/emergence>.

Government of India. (1948). The Factories Act, 1948. Consulté le 8 octobre 2023.

https://labour.gov.in/sites/default/files/factories_act_1948.pdf.

Ministry of Finance, Government of India. (2015). Economic Survey 2014-2015, Volume 2. Consulté le 11 octobre 2023.

<https://www.indiabudget.gov.in/budget2015-2016/es2014-15/echapter-vol2.pdf>, p. 134.

Ministry of Finance, Government of India. (2023). Economic Survey 2022-2023, Consulté le 11 octobre 2023.

<https://www.indiabudget.gov.in/economicsurvey/doc/echapter.pdf>.

Statista. (2023). Âge médian de la population en Belgique. Consulté le 22 octobre 2023.

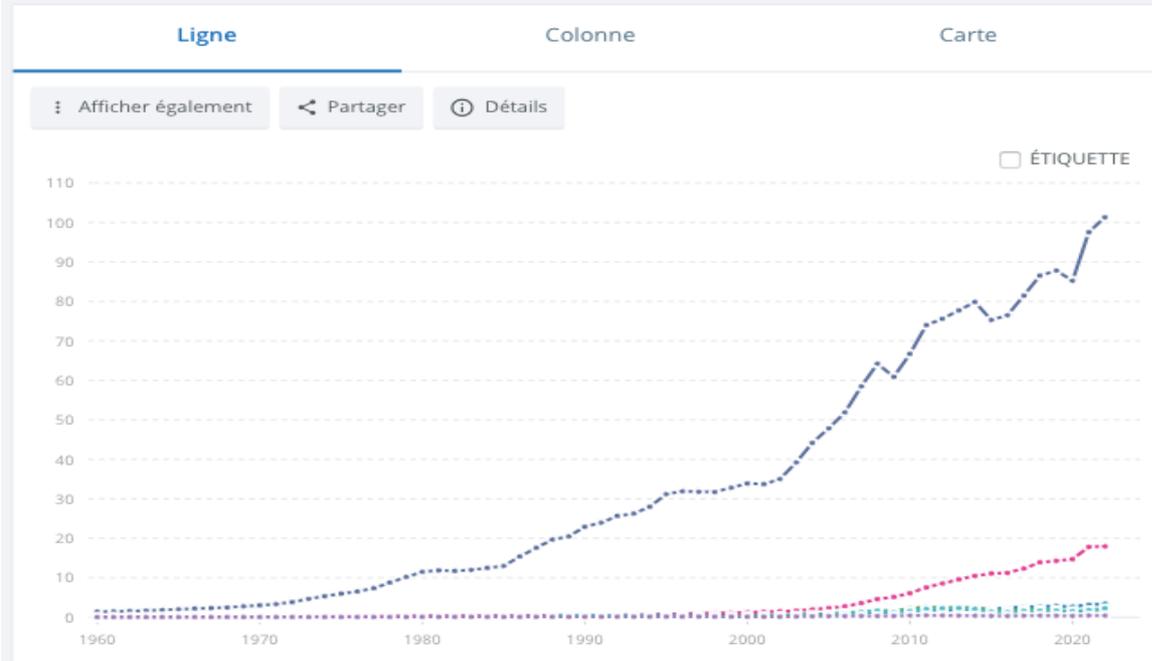
<https://fr.statista.com/statistiques/679656/age-median-de-la-population-belgique/>.

10 Annexes

ANNEXE 1 : PIB des BRICS en rapport avec le PIB mondial

PIB (\$ US courants) - India, Brazil, World, China, Russian Federation, South Africa

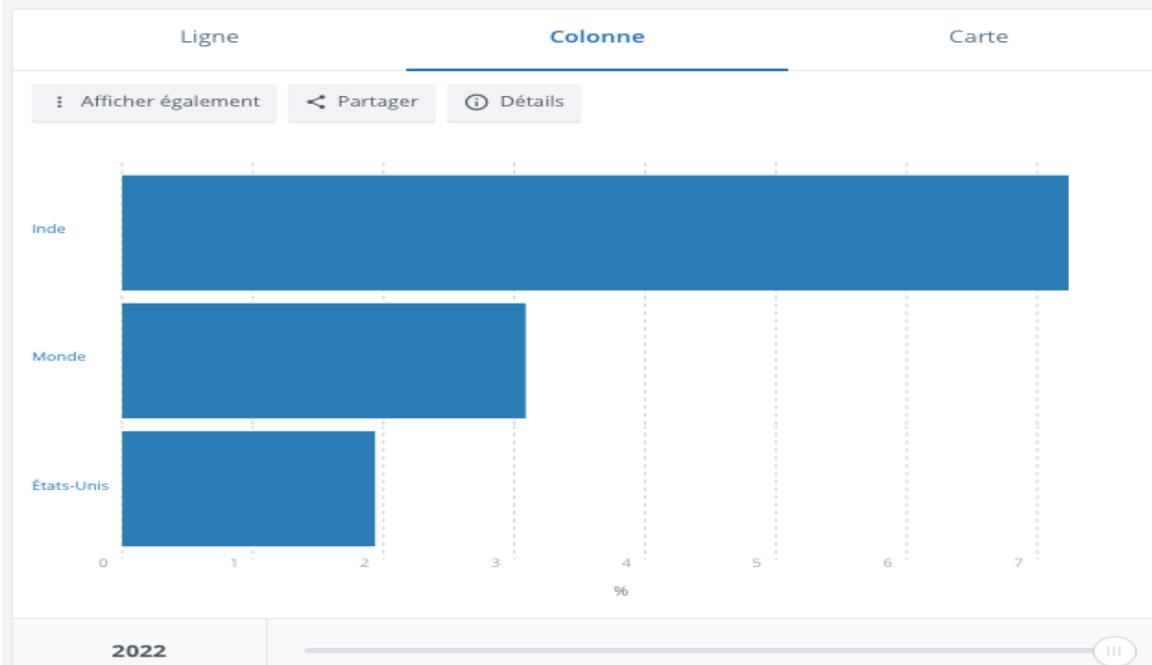
Source : Données sur les comptes nationaux de la Banque mondiale et fichiers de données sur les comptes nationaux de l'OCDE.



Croissance du PIB annuel de l'Inde par rapport à la moyenne mondiale et à celle des États-Unis

Croissance du PIB (% annuel) - India, World, United States

Données des comptes nationaux de la Banque mondiale et fichiers de données des comptes nationaux de l'OCDE.



ANNEXE 2 :

Gille d'entretien

1. Informations générales :

- Quel est votre poste actuel ? Quel est votre poste actuel ?
- Combien d'années d'expérience avez-vous dans la GRH ?
- Dans quel secteur travaillez-vous ?

2. Compréhension du contexte :

- Pouvez-vous décrire brièvement le contexte économique et social de votre pays/de votre entreprise ?
- Dans quelle mesure ce contexte joue-t-il un rôle important sur le marché de l'emploi et dans les entreprises ?
- Dans quelles mesures est-il important de tenir compte de la culture du pays lors de la mise en place de politique RH en Inde ?
- Comment ce contexte affecte-t-il la gestion des ressources humaines dans votre entreprise ?

3. Défis de la GRH dans les pays émergents :

- Quels sont, selon vous, les principaux défis dans votre travail en tant que RH ? Pourquoi ?

4. Stratégies et solutions :

- Quelles stratégies ont été mises en place pour faire face à ces défis ?

5. Compétences et formation :

- Quelles compétences sont les plus importantes pour un professionnel de la GRH en Inde ?
- Quel type de formation est disponible pour les professionnels de la GRH en Inde ?

6. Perspectives d'avenir :

- Comment voyez-vous l'évolution des défis de la GRH en Inde dans les prochaines années ?
- Quels conseils donneriez-vous à un professionnel de la GRH qui commence à travailler dans un pays émergent ?

ANNEXE 3 :

Résumé de l'impact des différents critères d'émergence sur les divers défis :

Défis	Libéralisation	Industrialisation	PIB croissant	Abondance de main d'œuvre
main-d'œuvre qualifiée	OUI	OUI	NON	OUI
Recrutement	NON	OUI	OUI	OUI
Mode de travail hybride	OUI	NON	OUI	NON
Rétention des talents	OUI	OUI	OUI	NON
Gestion de la diversité	OUI	OUI	NON	OUI
Sécurisation de l'emploi	OUI	OUI	NON	OUI
Intégration des femmes	OUI	OUI	NON	OUI
Amélioration compétences GRH	OUI	OUI	OUI	OUI
Réduction de l'influence du système de castes	OUI	NON	OUI	OUI