

“RECRUIT, RESHAPE, RETAIN” : GESTION DU TURN-OVER EN SITUATION INTERCULTURELLE LE CAS D’ENTREPRISES FRANÇAISES EN INDE

La puissance d’attraction du dynamique marché indien pousse de plus en plus les entreprises à s’y implanter. Cependant, une fois sur place, le recrutement, la formation et la fidélisation de la main-d’œuvre (notamment de cadres qualifiés parlant anglais) deviennent les tâches prioritaires de la mission d’expatriation. Cette recherche exploratoire se fonde sur des entretiens qualitatifs réalisés auprès d’expatriés français en Inde, ainsi qu’auprès de leurs principaux collaborateurs indiens, dans quatre grandes villes indiennes. L’objectif est de montrer quelles sont les stratégies mises en place pour répondre à ce problème dans un contexte interculturel. Ces stratégies sont hautement dépendantes d’une vision à long ou à court terme de l’entreprise implantée localement, une vision liée, notamment, à l’interprétation que l’expatrié fait de la situation locale (culturelle ou conjoncturelle). Ces choix stratégiques seront donc discutés à la lumière de la compréhension et de l’implication de l’expatrié au plan local.

Par **Dr. Nathalie BELHOSTE***

« **S**ur les ressources humaines, pour en revenir à cette question-là, j’ai rencontré, là, en face de chez nous (l’entreprise) S... j’ai rencontré le responsable RH là-bas et il m’a dit : mon job, c’est les 3 R. Moi je dis : les 3 R ? C’est quoi, ça ? Un : c’est “Recruit”, trouver des gens. Donc, il est tout le temps en

train de faire passer des entretiens parce qu’il y a un tel turn-over que, tout le temps, des CV, tout le temps, tout le temps, tout le temps... Ensuite, “Refit”. Ben, une fois qu’il y a les gens, il faut les faire rentrer dans ton moule ; donc, il faut les retaper et les remettre à jour, parce qu’ils ne sont

* Professeur, Reims Management School – CMAC.



pas forcément « prêts à l'emploi » (si je peux m'exprimer ainsi). Et le troisième R, c'est "Retain". Arriver à les garder. Et ça, c'est très très volage ».

Patrick (entreprise F.)

Cet extrait d'un entretien avec Patrick, manager de la filiale d'une PME à New Delhi, retrace avec une grande clarté les difficultés du management dans le contexte indien. Comme beaucoup d'autres pays émergents, l'Inde a vu son statut passer de « pays en voie de développement » à celui de BRIC (un acronyme inventé par Goldman Sachs pour désigner les quatre puissances émergentes du XXI^e siècle : le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine) grâce à son important taux de croissance annuel (en moyenne de 7 % depuis 2002, selon l'OCDE).

L'attractivité du pays pour les entreprises étrangères s'est notamment développée, tant vis-à-vis du secteur industriel que du domaine des services, grâce au nombre et à la compétence des ingénieurs et grâce aux bas coûts de cette main-d'œuvre qualifiée. Dans cette configuration, nombreuses sont les entreprises à avoir envoyé des expatriés en Inde afin de créer et de gérer leurs structures localement, et beaucoup d'individus ont également tenté l'aventure de l'Inde au travers d'une création d'entreprise. À la tâche en elle-même se couplent non seulement la difficulté de la relation interculturelle face à l'altérité asiatique (FERNANDEZ, 1999), mais aussi un contexte professionnel très favorable à la main-d'œuvre qualifiée parlant anglais, dont le pays connaît une pénurie importante. Comme dans d'autres pays émergents (tels que la Chine, le Brésil ou la Thaïlande, par exemple), le taux de *turn-over* est extrêmement élevé, pour cette frange de la population, une situation qui constitue un enjeu de ressources humaines important tant pour les entreprises étrangères que pour les entreprises locales.

Les recherches au sujet du *turn-over* dans les pays en développement se sont multipliées ces dernières années (pour l'Inde : BUDHWAR, 2003 ; la Chine : GONG, HAU-SUI CHOW et AHLSTROM, 2010 ; pour l'Afrique : OPKARA, 2007). Elles portent sur trois points distincts. Tout d'abord, et dans leur très large majorité, elles portent sur les raisons du *turn-over* et des facteurs « répulsifs », puis sur les facteurs contribuant à la rétention et à la loyauté du personnel, et, enfin, sur les solutions mises en place en matière de gestion des ressources humaines.

Cependant, très peu d'investigations ont été menées sur les stratégies mises en œuvre pour remédier à ce *turn-over* élevé et sur la gestion de ce phénomène par les entreprises étrangères. En partant des critères d'insatisfaction dans un grand groupe étranger en Chine, Gamble & Huang (2008) suggèrent la création d'une culture d'entreprise et d'objectifs partagés afin de fédérer l'ensemble des employés.

Dans leur récente étude sur le recrutement et la rétention du personnel dans les firmes étrangères en

Inde, Holtbrügge, Friedmann & Puck (2010) ont montré que les salaires, la gestion des carrières et la durée d'implantation locale avaient un impact positif sur le taux de rotation du personnel. Cependant, toutes ces études, bien que quantitatives, ne renseignent que partiellement sur la nature des processus localement à l'œuvre dans la mise en place des stratégies de ressources humaines.

Si les recherches relatives à la gestion du *turn-over* dans les pays émergents mettent en avant les solutions pratiques relevant des ressources humaines, peu d'études en revanche évoquent le rôle du management dans cette situation ainsi que ses difficultés, d'autant plus dans les cas où des décisions sont prises par des expatriés connaissant mal les codes sociaux du pays. Les expatriés, en tant que localement responsables des entreprises, ont donc un rôle clé à jouer (CERDIN, 2007).

Ainsi, dans quelle mesure la perception de cette situation par les managers expatriés va-t-elle influencer le choix des stratégies de ressources humaines et managériales mises en œuvre pour la gérer ? Au travers de leurs justifications, éclairées par les témoignages de leurs proches collaborateurs au sujet de ces trois principaux problèmes (recruter, former et retenir), nous souhaitons mettre en avant deux conclusions. Premièrement, que les stratégies de ressources humaines choisies s'élaborent selon deux modes, l'un visant à minimiser par des compromis à court terme les difficultés de cette situation et l'autre mettant en œuvre des hybridations planifiées sur le long terme. Deuxièmement, que ces choix sont en partie liés à la perception de la situation par les expatriés responsables de ces structures, selon deux modes : une vision culturelle et une vision conjoncturelle.

Cette enquête se base sur des entretiens qualitatifs réalisés tant avec des expatriés qu'avec leurs principaux collaborateurs, des entretiens qui ont été traités selon le principe de l'analyse narrative.

MÉTHODOLOGIE

Cette recherche a été réalisée en 2007 dans quinze entreprises (neuf multinationales, deux PME, trois entreprises créées localement par des Français et une ONG). Le panel utilisé ici se base sur 40 entretiens, dont 34 entretiens enregistrés (15 managers français et 19 de leurs collaborateurs indiens). Ils ont été menés suivant la méthode de l'entretien compréhensif (KAUFMAN, 1996) au travers d'un questionnaire. Les entretiens, réalisés au sein des locaux de ces entreprises, ont été accompagnés d'une étude observatoire dans trois d'entre elles (les entreprises C, D et L). Nous avons choisi d'effectuer cette recherche dans quatre villes différentes (Delhi,



Bombay, Pune et Bangalore). Cette Inde urbaine est loin d'être représentative de l'ensemble de l'Inde, mais elle couvre les principales implantations des entreprises étrangères. Ce travail est principalement centré sur les entretiens avec des managers français expatriés qui dirigent ces entités (un seul par entreprise). Mais les données issues d'entretiens avec leurs très proches collaborateurs ont également été utilisées afin de mettre en perspective les actions mises en place et de juger de leur efficacité.

Nous avons analysé ces données selon une double méthode. Dans un premier temps, nous avons observé et catégorisé les réponses apportées par chaque manager aux trois problèmes de gestion des ressources humaines relevés (à savoir le recrutement, la formation et la fidélisation). Nous en sommes venue à repérer de deux à trois grandes stratégies par problème évoqué, qui se distinguent notamment en fonction d'objectifs à court ou long terme fixés par l'expatrié. Dans un deuxième temps, ces entretiens ont été traités comme des récits (*narratives*) (CZARNIAWSKA, 2004, p. 17). Avec cette méthode, nous avons pu nous centrer non plus sur les actions des individus, mais sur ce qui fait sens pour eux, en situation (*sense-making perspective*), et sur la manière dont ils construisent leur « réalité » (DUTTON, ASHFORTH, O'NEIL & LAWRENCE, 2002 ; WEICK, 1995). Cette double méthode nous a alors permis de lier entre elles action organisationnelle et construction sociale. Nous avons particulièrement observé les justifications des individus lorsqu'ils rencontraient des difficultés (telles que les généralisations, comme le fait de dire « les Indiens », par exemple). Nous nous intéresserons ainsi à la façon dont les individus font sens et donnent du sens à une situation interculturelle professionnelle selon leur profil sociologique. Nous mettrons en perspective ces stratégies et ces perceptions afin de comprendre les liens qui peuvent les unir (et qui sont résumés dans le tableau 1 de la page 60 et illustrés dans le tableau 2 de la page 65).

TRAVAILLER EN INDE : DE NOUVEAUX RAPPORTS DE FORCE

La population concernée ici est celle des cadres et du *middle management* éduqué parlant anglais, qui ne représentent environ que 8 à 10 % de la population (MONTAUT, 2004). Ces cadres urbains des classes moyenne et supérieure vivent actuellement dans un contexte favorable à l'emploi, à condition de parler correctement l'anglais (ce qui nécessite d'avoir eu un certain niveau d'éducation). Ils ont vécu la libéralisation de 1991 et vivent désormais dans un pays où la notion de

choix a fait son apparition et qui est capable de s'imposer comme une nouvelle puissance économique, au travers de divers rachats de compagnies multinationales indiennes (comme Corus, rachetée par Tata Steel). De plus, ces Indiens des classes moyenne et supérieure gagnent confortablement leur vie par rapport au reste de la population (rappelons que 77 % de la population vit avec moins de 30 roupies par jour, soit environ 0,36 euros) (1).

Malgré cette situation de forte croissance économique et une main-d'œuvre jeune et nombreuse (50 % des Indiens ont moins de 25 ans), il existe néanmoins un manque de main-d'œuvre qualifiée, ressource clé du développement indien, surtout dans le domaine des technologies de l'information et du *Business Process Outsourcing* (BPO) qui a tiré la croissance du pays. L'étude conjointe NASSCOM (Chambre de commerce des industries informatiques en Inde) et Mc Kinsey (2005) montre que seulement 25 % des diplômés dans les sciences de l'ingénierie (*technical graduates*) et 10 à 15 % des détenteurs d'un diplôme général (*general college graduate*) seraient au niveau requis pour occuper un emploi dans ce secteur. Certains analystes pensent même qu'il existe un risque de pénurie de main-d'œuvre, qui devrait être de l'ordre de 500 000 emplois dans le secteur IT, de 450 000 dans les Télécoms, et de 200 000 dans le secteur du *retail* (2). Par ailleurs, toujours dans ce secteur stratégique, Budhwar, Luthar & Bhatnagar (2006) expliquent que sur 100 candidatures, une seule correspond parfaitement au profil, au lieu de 20, dix ans auparavant. Enfin, la compétition se produit non seulement au niveau national entre grandes entreprises ou entre PME, mais également au niveau international, car cette main-d'œuvre qualifiée est également compétente pour aller travailler à l'étranger.

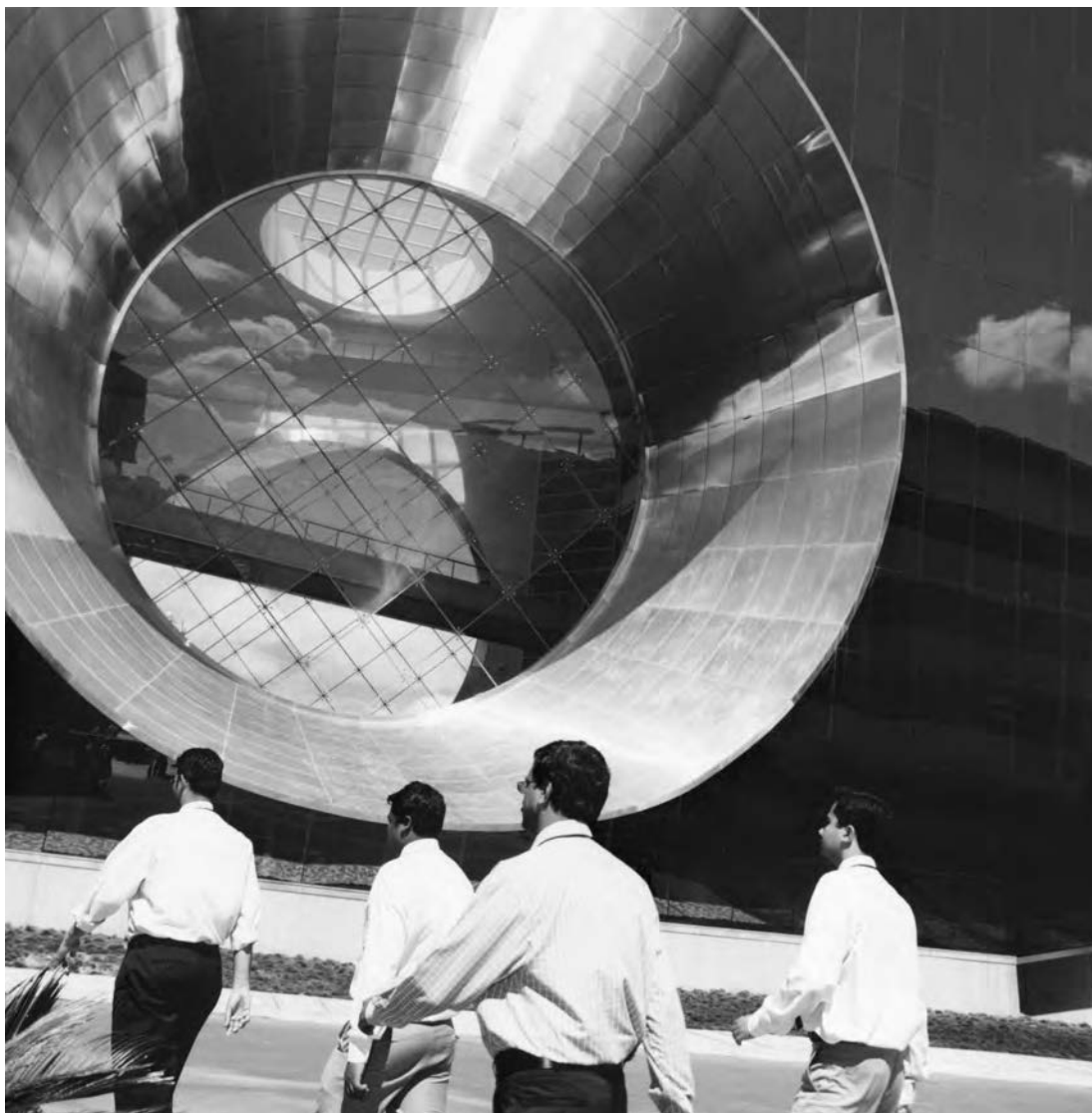
C'est donc là une situation sans précédent en Inde, d'autant plus que le phénomène est arrivé de façon relativement brutale (en une dizaine d'années). Le marché est tellement favorable aux cadres éduqués parlant anglais que le taux de *turn-over* varie, selon les secteurs, de 15 à 60 % (KURUVILLA & RANGANATHAN, 2008 ; HOLTBRÜGGE *et al.*, 2010). En prenant en compte dans notre panel les entreprises les plus importantes en termes de nombre de salariés, les taux de rotation du personnel sont estimés entre 10 et 30 % (nous n'incluons pas, dans cette moyenne, les entreprises qui ont moins de 10 salariés car les chiffres ne seraient pas significatifs).

Par ailleurs, cette situation a également une répercussion sur les salaires. Dans sa 12^e étude annuelle sur les augmentations de salaires, le cabinet Hewitt Associates montre que la croissance moyenne des salaires en Inde était de 14,4 % en 2006, de 15,1 % en 2007 et de 15,2 % en 2008 (3) (une croissance qui se couple

(1) NSSO Survey, *Times of India* (10 août 2007).

(2) *Business Today*, 14 janvier 2008, p. 282.

(3) Source disponible sur : <http://www.indianexpress.com/news/india-retains-top-spot-in-salary-growth/274742/> . Étude de Hewitt Associates 2008 réalisée sur 550 organisations réparties dans 19 secteurs. Il s'agit là du



« Quelqu'un qui signe un contrat d'emploi et qui en trouve un autre, c'est déjà du turn-over. Il n'a même pas travaillé chez nous qu'il a déjà quelque chose d'autre (...) L'Inde a le vent en poupe... Beaucoup... Ils le savent ; ils en sont très fiers ». *Electronic City, campus des entreprises de haute technologie à Bangalore (Inde), novembre 2007.*

néanmoins avec une inflation moyenne de l'ordre de 7,5 % sur les trois années précitées).

qui dirige l'entreprise (culturelle et conjoncturelle), qui est présentée horizontalement.

STRATÉGIES DE GESTION DU *TURN-OVER* PAR LES EXPATRIÉS

Le tableau 2 présente une analyse des neuf stratégies de ressources humaines mises en œuvre dans les 15 cas étudiés. Les différentes stratégies peuvent être lues verticalement en suivant les trois étapes (*recruit, refit et retain*) et au regard de la perception de la situation de l'expatrié

secteur dit « formel » d'entreprises constituées en entités juridiques (et donc assujetties au droit du travail). Cette croissance ne prend donc pas en compte le secteur informel (en 1999-2000, seulement 28 millions de personnes - sur 397 millions représentant la population active indienne - travaillaient dans le secteur formel). Source : National Sample Survey

Le recrutement : des stratégies adaptatives et proactives

De leur point de vue, les managers français évoquent trois explications principales à ces difficultés de recrutement. La première tient à l'attractivité de l'entreprise ou aux qualifications requises pour y travailler (argument plutôt développé par les managers des plus petites structures). La deuxième tient au comportement des Indiens eux-mêmes. La troi-

Organization 2000, disponible à l'adresse : <http://www.indianexpress.com/news/india-retains-top-spot-in-salary-growth/274742/> consulté le 4 août 2009). Cette croissance n'est donc pas applicable à l'ensemble de la population active.

sième explication tient, quant à elle, à un manque d'anticipation et de connaissance du terrain.

Les entreprises françaises sont encore peu nombreuses en Inde (en 2008, 550 entreprises étaient référencées par la Mission Économique et Financière de New Delhi) et sont, en général, implantées depuis peu de temps (moins de dix ans, pour douze de ces structures). Chose encore plus surprenante pour de grandes entreprises, certaines des plus prestigieuses ne sont pas du tout connues localement.

Les marques françaises n'ont que peu de visibilité, car elles ne sont pas présentes sur les marchés de la plupart des biens de consommation courante. Ce fait ne pousse donc pas les candidats potentiels à postuler spontanément pour ces entreprises. Par ailleurs, même les grands groupes (lorsqu'ils s'implantent en Inde) sont composés d'une équipe restreinte (comptant parfois moins de quinze personnes). Ils rejoignent donc ici une problématique partagée par les PME et les entreprises créées localement : la petite taille et la nouveauté de l'implantation, qui n'attirent pas les meilleurs profils.

Du point de vue de leurs managers, les « bons profils » sont des salariés indiens parlant parfaitement l'anglais pour pouvoir communiquer (sur notre panel, aucun des expatriés ne parlait une des langues locales de l'Inde), voire le français, pour interagir avec des clients, ce qui représente une difficulté supplémentaire pour l'embauche. Ce sont également les profils de manager ou de *middle management* (niveau équivalent au *Bachelor*) issus des écoles de commerce ou des écoles d'ingénieurs qui sont les plus recherchés ; les entreprises françaises et les entreprises étrangères sont en compétition directe avec les entreprises indiennes dans leur recrutement.

À cette question structurelle qui déroute la plupart des expatriés s'ajoute, pour certains, une attitude particulière, comme l'explique Valérie, responsable de la multinationale I, à Bombay :

Valérie : « *Moi, ma population est petite, mais j'appelle déjà ça du turn-over. Quelqu'un qui signe un contrat d'emploi et qui en trouve un autre, c'est déjà du turn-over. Il n'a même pas travaillé chez nous qu'il a déjà quelque chose d'autre (...) L'Inde a le vent en poupe... Beaucoup... Ils le savent ; ils en sont très fiers.* »

– *Vous la sentez, cette fierté ?*

– « *Ah oui, oui, oui. C'est même de l'arrogance. Moi, j'ai des candidats, en entretien, ils me disent : "Qu'est-ce que vous avez à m'apporter ?". Je dis : "Pardon ? C'est l'inverse, là... qu'est-ce que vous, vous avez à apporter à l'entreprise ?". On a des comportements..., moi, je trouve ça très intéressant. Parce qu'en fait, nous, on est tellement formés par le marché de l'emploi français (qui est catastrophique). Quelqu'un qui refuse de travailler pour I, c'est la première fois que je vois ça et quand je rapporte ça à mes collègues en France, ils ne comprennent pas, en fait. (...) Donc, nous, on travaille avec les consultants que vous avez*

vous, qui m'aident pour les recrutements. Et, moi, je dis : je sors du jeu. Ça ne m'intéresse pas. Ça ne m'intéresse même pas d'essayer d'aller les voir parce que je vais avoir des gens qui vont me regarder de haut, me dire... partir, dans six mois, parce qu'ils auront trouvé mieux ailleurs. On perd du temps et de l'argent, sur ça... »

Ce témoignage nous montre que cette position de force des candidats par rapport aux recruteurs n'est pas facile à accepter ni à gérer pour la plupart de ces managers français. Entre le fait de signer un contrat et de ne pas se présenter au poste et celui de venir renégocier son salaire tous les trois à six mois (des éléments que nous avons retrouvés dans tous les cas, à l'exception de quatre), ces comportements sont déstabilisants pour des managers qui sont habitués au marché du travail français. Ceux-ci interprètent souvent ces comportements comme étant de l'arrogance et comme un manque de loyauté vis-à-vis de l'entreprise. Beaucoup en font un trait culturellement réifié, alors que certaines études sur les relations salariées/employeurs en Inde, jusqu'au début des années 2000, faisaient valoir, au contraire, la loyauté des salariés (SINHA, 2004).

Enfin, beaucoup de ces entreprises viennent en Inde non seulement pour se développer sur le marché local, mais aussi pour produire à bas coût. Or, les salaires ont fortement augmenté depuis 2003 et croissent d'environ 14,4 % (en moyenne) par an, pour cette partie de la population. Certains expatriés nous ont expliqué avoir découvert sur le terrain non seulement l'ampleur de cette augmentation, mais aussi et surtout le niveau de salaire de certains profils très expérimentés, qui sont presque aussi bien payés qu'en France. Jacques (entreprise B) cite un salaire moyen de 2 à 3 lahks (4) pour des personnes ayant une dizaine d'années d'expérience, c'est-à-dire entre 3 000 et 4 000 euros par mois environ, soit un salaire qui est effectivement proche de certains salaires français.

Cette question du recrutement est un problème important pour plusieurs de ces expatriés, notamment car il est fortement chronophage et financièrement coûteux. D'autant plus qu'ils arrivent dans le pays sans connaître les codes de ce marché, ni les écoles et le système scolaire indien. Deux stratégies s'offrent à eux, suivant leur compréhension et leur interprétation de la situation que nous venons d'évoquer.

La première est une stratégie adaptative. Elle vise à palier les difficultés par des actions rapides ne sortant que marginalement d'un cadre déjà connu par le passé (en France ou ailleurs). La principale solution est celle de l'« *outsourcing* ». Ainsi, beaucoup décident de ne plus gérer le problème eux-mêmes ; aussi, soit ils recrutent un directeur des ressources

(4) Unité de calcul indienne qui correspond à 100 000 unités (ici, des roupies).

humaines indien, soit ils décident de passer par des chasseurs de têtes (comme dans le cas de Valérie), ce qui reste une solution coûteuse, que tous ne peuvent se permettre.

Ils envisagent le plus souvent cette solution après avoir essayé de régler le problème par eux-mêmes au travers d'annonces passées par leurs soins dans des journaux ou sur Internet. Le problème n'est alors pas le manque de candidatures, mais la surabondance des profils, qui ne sont pas forcément ceux recherchés. Il faut donc trier, classer et inviter..., sans oublier le coût financier important que cela représente notamment pour les plus petites structures. En ce qui concerne l'attractivité, pour les entreprises les plus petites en taille (dont certaines multinationales), la promesse faite aux candidats qu'ils auront rapidement de fortes responsabilités et une expérience « internationale » (acquise à travers le fait de travailler avec des expatriés) reste le levier mis en avant. Pour les plus hauts profils, les négociations semblent se jouer sur ce que beaucoup d'expatriés nomment des « détails », à savoir une voiture de fonction ou un titre (le prestige social étant un point jugé important dans la négociation).

La seconde stratégie est une stratégie proactive qui n'est pas forcément exclusive de la première et qui met en œuvre des actions spécifiques et ciblées sur le long terme. Certains, comme Thibault (de l'entreprise L), en concertation avec son DRH indien, ont par exemple constitué des réserves de CV en contactant les gens au préalable, en leur faisant passer un premier entretien et en les informant dès qu'une place se libère. La veille doit donc être constante, mais cette stratégie a porté ses fruits puisque les remplacements prennent généralement très peu de temps. Du point de vue de l'attractivité de l'entreprise, des *welfare packages* sont mis en place (comprenant notamment des assurances santé intéressantes) par les grands groupes et les PME qui peuvent se le permettre.

Refit (remise aux normes) : stratégies mimétiques et pragmatiques

Une fois le recrutement effectué, la préoccupation de ces expatriés est de former la main-d'œuvre aux pratiques ayant cours dans leur entreprise, mais également à une certaine façon de travailler (souvent qualifiée d'« occidentale »).

Tout d'abord, la moitié de ces expatriés français (sept personnes) relèvent un défaut qui leur paraît gênant, dans ces relations de travail : le manque d'autonomie. Cette caractéristique se développe sous deux aspects : la difficulté de certains de leurs collaborateurs à avoir un esprit d'initiative (c'est-à-dire à être force de proposition) et l'obligation, pour le manager, de toujours vérifier ce qui a été fait pour

s'assurer que le travail a été correctement effectué.

Dans l'évaluation des actions des collaborateurs, le deuxième point qui perturbe la grande majorité des managers est leur rapport au temps, qui a un impact sur l'organisation des tâches. Les collaborateurs indiens sont souvent perçus comme ayant une vision du temps plus laxiste que celle de leur manager. Un décalage d'autant plus important que le rythme adopté par les filiales ou les entreprises doit répondre aux exigences du siège et/ou des clients. Les managers sont donc attentifs à cette coordination temporelle. Mais ils sont aussi préoccupés par le fait que la mission qui leur est confiée s'inscrit dans un temps limité (trois ans sur place, en moyenne) et qu'il faut prendre ce délai en considération pour la mener à bien.

Enfin, le troisième élément décrit comme nécessitant un changement de la part des collaborateurs est lié à une certaine conception de leur part de la qualité.

Du point de vue des stratégies mises en œuvre, la solution généralement adoptée est de manager au moyen de fortes normes, c'est-à-dire de pratiques très standardisées, afin de réduire l'incertitude de cette situation (principalement dans les entreprises ou filiales nouvellement créées). L'idée est de pouvoir proposer des règles et des méthodes déjà connues et éprouvées (comme la mise en place d'un cahier des charges précis pour des contrôleurs de qualité, dans l'entreprise A, ou l'application d'un code de conduite préétabli par le siège, dans l'entreprise B). Cette stratégie mimétique permet de réduire les dissonances de situations parfois chaotiques liées aux différentes manières d'exécuter un travail. Cette forte normativité pourrait sembler contre nature par rapport aux attentes des salariés indiens, mais le besoin d'apprendre de nouvelles techniques ou pratiques est un élément essentiel dans le choix de travailler pour ces entreprises, comme le révèle notre étude. Pour autant, cette remise à niveau n'est pas seulement l'expression d'une analyse « occidentale » d'une situation indienne. Trois autres DRH (comme Vijay, DRH d'un hôtel de New Delhi) nous ont fait état du besoin de former la main-d'œuvre selon des critères et normes très précis.

Vijay (entreprise E) : « *You see, the excitement of creating something new... is what interests me the most. Because, you see, that you can bring about a change, people are very... susceptible, or sort of. They appreciate the change and you can mould them. Because it is raw, it is liquid from. Organization has to get into that form, in the new organization. Here, I wanted to take the challenge because everything was in a very raw form* ».

Dans le domaine particulier de l'hôtellerie, le manque de personnel qualifié est très important. Aussi, le manager expatrié de l'entreprise E et son DRH ont-ils décidé de recourir à une stratégie plus pragmatique en mettant en place des formations

internes spécifiques aux besoins du pays, de la clientèle et de l'hôtel, afin de disposer d'employés rompus aux techniques d'un cinq étoiles selon les normes internationales. Cette qualification et les standards atteints font qu'en six ans (durée de la reprise de l'hôtel par ce manager expatrié), cet établissement est devenu un centre de référence pour sa formation interne et le niveau de ses salariés. Le point positif est que son niveau d'attractivité a fortement augmenté, ainsi que le taux des candidatures spontanées, l'inconvénient étant que le taux de *turn-over* reste élevé (car les employés, une fois formés, sont débauchés par d'autres hôtels).

Cette forte normalisation (mimétique ou pragmatique) est donc néanmoins vécue positivement par les salariés indiens, qui voient aussi en elle une opportunité de formation et d'apprentissage (deux éléments clés permettant de limiter l'hyper-mobilité).

Retain (retenir) : stratégies calculatrices et intégratives

Deux formes de stratégies sont employées de la part des managers expatriés afin de trouver des solutions à la fidélisation de la main-d'œuvre : une, plus calculatrice et de court terme, et une autre, plus intégratrice et de long terme. Pouvant être combinées, elles s'articulent autour de trois axes : des outils de ressources humaines, un aspect managérial et une refondation des pratiques organisationnelles.

Du point de vue des ressources humaines, la toute première stratégie calculatrice est de « se mettre à la page » au regard des salaires pratiqués en Inde et de jouer la carte des augmentations salariales. Les entreprises doivent donc suivre ces évolutions, si elles veulent conserver leurs meilleurs profils. De notre étude, il ressort par ailleurs que, pour les salariés indiens, l'augmentation salariale et la formation ne sont plus considérées comme des éléments de motivation, mais comme des acquis, dans le contexte indien.

L'enfreinte de cette règle implicite ne peut conduire qu'à une rupture de ce contrat moral. Tous les managers ont d'ailleurs reconnu la nécessité d'augmenter les salaires d'environ 10 à 20 % chaque année. L'aspect matériel est donc important, mais il ne permet pas de construire le lien dans la durée.

Directement lié à la question du recrutement, et toujours dans cette optique calculatrice, l'emploi d'une main-d'œuvre jeune donne souvent l'impression aux managers (principalement aux managers nouvellement arrivés en Inde) de pouvoir plus facilement former le personnel à des techniques bien particulières et à un esprit d'entreprise (bien que Budhwar *et al.* (2006) aient montré que certaines entreprises dans l'IT préfèrent considérer les candidatures des plus âgés, voire de retraités, censés être plus loyaux). Une autre pratique consiste à ne pas

embaucher de profils surdiplômés pour les postes à pourvoir (comme c'est le plus souvent le cas, pour des entreprises étrangères), mais plutôt des profils légèrement sous-diplômés.

Étant donné l'opportunité que le poste représente pour l'individu, qui n'aurait pu y prétendre sans cela, cette stratégie permet d'espérer une plus grande fidélité. Enfin, dans une perspective plus intégratrice, le principe de la gestion de carrière et de la visibilité de l'évolution au sein de l'entreprise (*career planning*) sont des éléments qui ont une importance capitale pour accroître la fidélité des agents (ce qui recoupe les travaux de Lang (2008), sur le cas de la Lufthansa en Inde). Étant donné ce contexte d'employabilité chaotique, ces mesures de long terme sont souvent présentées comme existantes, mais dans les faits elles ne sont pas réellement mises en œuvre, aux dires des salariés indiens. Quatre entreprises multinationales (B, H, I et L), ainsi que les entreprises créées localement, sont celles dont les salariés sont les plus satisfaits, de ce point de vue.

D'un point de vue managérial, deux pratiques se distinguent et sont utilisées dans le cadre d'une stratégie calculatrice, ou intégrative. La première consiste à avoir un mode de management décrit comme étant « paternaliste ». La demande de proximité avec le manager a été un critère clairement identifié par les expatriés (dix personnes du panel). Ce paternalisme est défini au travers d'une relation de forte proximité avec les salariés, allant jusqu'au partage de certains aspects de la vie privée, chose à laquelle la plupart de ces expatriés n'ont pas été forcément préparés. Pour les salariés indiens, cette attitude n'est pas perçue comme du paternalisme, mais bien comme l'attitude « normale » d'un manager dans ce contexte. Pour les managers français, soit ceux-ci l'interpréteront comme une nécessité de s'adapter à un mode de management local tout en estimant que cette technique n'est pas en soi digne d'intérêt, voire en considérant qu'elle est dépassée (mais une attitude qu'ils adopteront dans le cadre d'une stratégie calculatrice), soit ils la mettront en œuvre en estimant qu'elle répond à un besoin et qu'elle est un élément pertinent d'une stratégie intégratrice plus globale.

La seconde pratique est celle de l'*empowerment* (ou la prise en charge par l'individu lui-même de sa destinée économique et professionnelle). La majorité des entreprises dirigées par ces expatriés sont de petite taille (moins de cinquante salariés). Ici, pour s'assurer de la loyauté des individus, une des solutions repose sur l'adoption d'une forme de délégation de la responsabilité en poussant les individus à affirmer leurs compétences. Ce désir d'indépendance est unanimement identifié par les salariés indiens que nous avons interrogés. Cette pratique a un but louable indéniable : la volonté que chacun



« L'identité se crée non seulement autour de méthodes innovantes de travail et de gestion de la qualité, mais également dans le quotidien, au travers du port de l'uniforme (tant par les managers que par les salariés) ». *Gardes de la cimenterie Lafarge de Sonadib (Inde), novembre 2006.*

puisse participer pleinement à la gestion de l'entreprise.

Mais chez certains expatriés, cette pratique relève d'une stratégie calculatrice permettant d'instaurer un rapport de pouvoir en leur faveur, puisqu'ils font reposer la responsabilité sur le salarié : si ce dernier fait bien, il récoltera la satisfaction personnelle du travail bien fait et de l'autonomie, mais, s'il échoue, il sera entièrement responsable et ne pourra invoquer une quelconque responsabilité de l'autorité. Cette représentation de la pratique d'*empowerment* n'est pas forcément consciente dans l'esprit du manager, qui cherche avant tout à faire progresser son équipe. Pour d'autres (relativement rares), c'est une pratique s'inscrivant dans le cadre d'une stratégie intégratrice en faisant en sorte que leurs salariés soient considérés comme les co-créateurs de la richesse produite par l'entreprise et de les impliquer tant personnellement que financièrement (sur ce point, les trois entreprises E, H et L servent d'exemple).

Enfin, le troisième axe cherche à favoriser la loyauté au travers de l'appartenance à un groupe, il fait partie intégrante d'une stratégie intégratrice. Cette stratégie peut se réaliser de deux façons. La première consiste à créer une culture d'entreprise forte au travers de celle de la maison-mère. Nous avons observé cette situation uniquement dans le cadre d'une

grande maison de luxe (l'entreprise B). La seconde façon, plus originale, est de chercher à créer une culture propre à l'entreprise locale qui, tout en restant liée à la maison-mère, développe son propre modèle (entreprises E et L).

Thibault (entreprise L, Pune) : « *Oui. Donc... il faut ça, et, en même temps..., il faut savoir aussi élever un peu le niveau. Ici, on est en Inde, mais on n'accepte pas le standard local. Ici, on veut être absolument world class, et ça, c'est la politique que j'ai développée ici : on veut être world class, avec notre propre modèle. Donc, il y a des gens qui viennent prendre ici des idées, on devient nous-mêmes un benchmark. Et, en fait, on s'est rendu compte d'une chose : à fixer des objectifs ambitieux, on a parfois dépassé nos benchmarks d'origine, quoi... On s'est rendu compte, au bout d'un moment, que c'est nous, qui devenions benchmark* ».

Ce modèle de l'entreprise L passe par tout un ensemble de pratiques de ressources humaines ou organisationnelles. L'identité se crée non seulement autour de méthodes innovantes de travail et de gestion de la qualité (comme, par exemple, avec la méthode Kaizen), mais également dans le quotidien, au travers du port de l'uniforme (tant par les managers que par les salariés). Cette pratique contribue non seulement à créer cette identité, mais également à réduire les différences au sein de l'entreprise (ce que nous avons aussi observé dans l'entreprise B).



Par ailleurs, la volonté de mettre en place un projet social d'entreprise semble être un facteur de cohésion supplémentaire. Ainsi, le développement et l'amélioration du cadre de travail (par le recyclage des déchets ou le développement de nouveaux mécanismes de gestion des ressources, comme l'eau ou l'électricité), ainsi que la conception de projets issus de la responsabilité sociale de l'entreprise (comme la création d'écoles ou sa participation au développement local) sont autant d'actions jouissant d'une image positive pouvant donner à tous l'envie de s'impliquer. Si ce dernier point est de pratique courante dans les entreprises indiennes (que l'entreprise Tata pratiquait déjà au début du XX^e siècle), elle n'est généralement adoptée et mise en œuvre que par les expatriés qui ont passé plus de trois années sur le terrain.

Enfin, comme en témoigne Thibault, la fidélisation passe aussi par le fait de faire de l'entité indienne un modèle non seulement pour les autres filiales du groupe, mais aussi pour toutes les entreprises du secteur et cela, non seulement au niveau local, mais aussi au niveau international.

En résumé, ces différentes stratégies peuvent être regroupées autour de deux grands axes : un axe de court terme (stratégies adaptatives, mimétiques et calculatrices) où les choix de ressources humaines sont fait pour répondre à l'urgence de la situation, et un axe de plus long terme (avec les stratégies proactive, pragmatique et intégrative) qui reflète une réflexion plus approfondie et des mesures ne demandant pas forcément plus de moyens, mais une connaissance du terrain plus poussée.

DU « BRICOLAGE CULTUREL » À L'IMPLICATION

Comme en témoigne le tableau 1 de la page 60, les stratégies employées par les entreprises en fonction des différentes difficultés rencontrées sont combinées de façon multiple. Dans ces structures relativement petites, le rôle de l'expatrié est crucial pour ce qui concerne les ressources humaines, car il reste le principal (voire parfois l'unique) décideur des stratégies à mettre en œuvre sur place. Les stratégies employées divergent notamment selon l'analyse que l'expatrié fait de la situation.

Celle-ci s'effectue selon deux modes, qui ne sont pas exclusifs l'un de l'autre.

Premièrement, l'analyse peut rester principalement centrée sur une représentation culturelle des comportements individuels et collectifs. Cette vision culturaliste consiste à considérer les salariés indiens comme irrémédiablement différents, voire comme ayant des pratiques professionnelles supposées « en retard » ou opposées par rapport aux pratiques dites « occidentales ». Dans les discours, on retrouve notamment beaucoup de généralisations (comme « les Indiens ») ou de collectifs singu-

liers (comme « l'Indien »). Se forme alors une forte distance entre ces deux catégories que l'individu crée dans ses récits d'expérience. La source de problèmes tels que le *turn-over* est alors identifiée comme étant intrinsèque à la culture indienne depuis des générations, en liant par exemple le manque de fidélité des Indiens à leur attrait de l'argent et à leur vénalité, ou en construisant des généralités à partir de quelques cas particuliers.

Deuxièmement, l'analyse peut se faire selon une perception plus conjoncturelle, c'est-à-dire fondée sur la prise en compte de la situation économique présente, favorable à la main-d'œuvre locale. Cette perception se veut beaucoup moins dichotomique que la précédente, dans le sens où, dans les récits des individus, des différences existent, certes, mais elles sont plutôt évaluées comme des relations de travail « classiques », c'est-à-dire fondées sur une relation hiérarchique dans laquelle la culture n'intervient que de manière marginale en tant que facteur explicatif. Ces résultats semblent confirmés par la récente étude sur les justifications dans les récits des managers expatriés, de Cappellen et Janssens (2010). Cette étude tend à montrer que ces résultats peuvent être généralisés à la population expatriée dans son ensemble, et non pas limitée au seul contexte d'un pays émergent (bien que le contexte indien, qui donne l'impression d'un fort contraste culturel, puisse jouer sur l'intensité de ces perceptions).

Afin de bien mettre en valeur les liens entre la vision et l'interprétation du terrain des expatriés et les stratégies mises en place, nous avons présenté nos résultats dans le tableau 2. Celui-ci distingue quatre grands groupes, qui vont nous permettre de dresser les constats et de formuler les conclusions suivantes. Tout d'abord, parmi les expatriés qui ont une vision plus « culturelle », trois groupes se distinguent.

Le premier est composé des expatriés des entreprises B, D, H et J. Il regroupe ceux d'entre eux qui ont une vision fortement culturaliste de la situation et qui met-

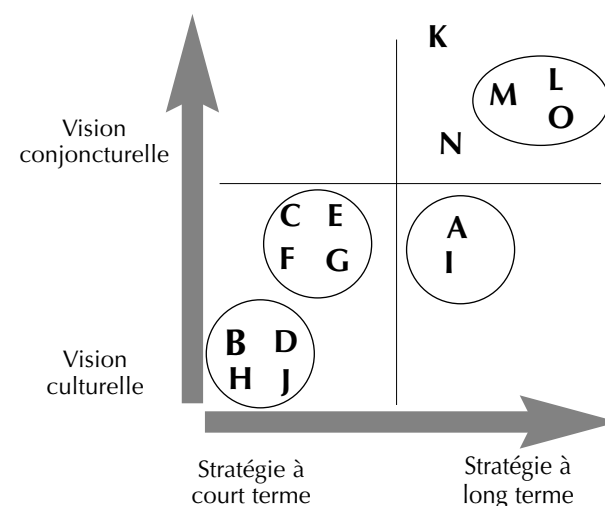


Tableau 2 - Résultats tirés de l'étude réalisée par l'auteur



tent en place des stratégies à court terme. Ce sont tous de nouveaux arrivants, c'est-à-dire qu'ils justifient de moins de deux années de présence en Inde. Ce comportement peut bien entendu être imputé à leur manque de connaissance du pays, au choc culturel de l'arrivée, mais aussi, sans doute, à l'identité de ces expatriés (que Pierre (2004) nommerait les « conservateurs » et les « défensifs », dans son étude des élites mondialisées). Mais nous avons surtout constaté que ce sont principalement les individus qui ont le plus l'habitude de s'expatrier (pour les entreprises D, B et H) et qui appartiennent à des multinationales. Cela est très paradoxal, comme le montrent les études menées sur les *global managers* (BARLETT et GHOSHAL, 2003) censés savoir mieux gérer les situations interculturelles du fait de leurs nombreuses expériences à l'étranger et bénéficiant de l'appui d'une culture d'entreprise. Pourtant, pour ces expatriés, ce n'est pas le terrain local qui prime, mais bien plutôt leur carrière (pour Pierre (2004) c'est le profil des élites mondialisées de type « opportunistes »). La durée de ces contrats d'expatriation est en général de trois ans et beaucoup savent que le succès de leur mission, dans ce pays de plus en plus stratégique, est un gage d'évolution pour leur carrière (une fois de retour au siège, ou pour la réalisation d'autres missions à l'étranger).

Le deuxième groupe (les expatriés des entreprises C, E, F et G) répond en grande partie aux mêmes critères (individus appartenant plutôt à une multinationale et ayant déjà vécu des expériences d'expatriation), mais se distingue des membres du précédent groupe par un discours un peu moins culturaliste. Cela se traduit par moins de généralisations et d'essentialisme dans les récits, même si ceux-ci restent dominants même chez ceux qui sont restés plus de quatre ans dans le pays (comme F et G). Cependant, les stratégies de ressources humaines mises en place restent orientées vers le court terme. Enfin, le troisième groupe (les expatriés des entreprises A et I) se compose d'expatriés présents depuis plus de six ans en Inde et ayant fondé sur place leur propre structure. Leurs récits sont, comme dans le cas du deuxième groupe, un peu moins culturalistes (ce qui pourrait éventuellement s'expliquer par une meilleure connaissance du pays et de la situation) et leurs stratégies prennent en compte certains aspects à plus long terme (liés au fait qu'il s'agit d'une création locale personnelle et destinée à être pérennisée).

En résumé, plus le discours est basé sur une analyse culturelle de la situation, plus les stratégies mises en œuvre seront de type adaptatif, mimétique et calculateur. C'est bien la vision de court terme qui prime. Les individus mettent en œuvre un ensemble de stratégies palliatives pour résoudre les difficultés locales : ceux-ci étant plutôt issus de groupes multinationaux et plutôt jeunes, ils ont des stratégies de carrières telles qu'ils savent que ce passage en Inde sera très temporaire et qu'il leur faut absolument trouver des solutions rapides afin de réussir cette

mission (notamment vis-à-vis du siège). Souvent, dès lors, l'ensemble des mesures prises ressemble fort à des opérations de « bricolage » (au sens de Lévi-Strauss, 1990, p. 27). Les décisions sont essentiellement prises en fonction des problèmes rencontrés et de l'analyse qui en est faite : comme la culture est en cause et qu'elle ne peut être changée, il faut trouver des solutions qui répondent à cet impératif de rapidité et qui ne remettent que peu en question la façon de faire des individus ou la compréhension qu'ils ont du terrain.

Pour ceux qui ont une vision plus conjoncturelle, un groupe se distingue, entouré de quelques exceptions notoires. Les stratégies employées sont plutôt pensées sur le long terme (même si elles peuvent être combinées avec des stratégies de court terme). Ces individus sont en majorité ceux qui sont depuis longtemps dans le pays (au-delà de six ans, comme ceux des entreprises L, M, N et O) ou ceux qui sont venus en Inde en raison d'un intérêt réel pour le pays (cas du manager de l'entreprise K). Ils font partie, aussi, des personnes les plus âgées et les plus expérimentées du panel. Dans ce groupe, toutes les formes d'entreprises sont représentées. Ce qui importe, dès lors, est bien la personnalité de l'expatrié, même si (comme nous le verrons) certaines cultures d'entreprise peuvent impacter les stratégies choisies localement.

Pour ces expatriés, le développement de la structure locale est fortement pris en compte au travers d'une vision de long terme. Cependant, cela ne les empêche pas d'agir avec certaines stratégies calculatrices et de court terme. Tous « bricolent » un peu (ou ont « bricolé »), mais pas dans la même perspective. Pour ces expatriés issus de groupes multinationaux (que Pierre (2004) nomme les « convertis » et les « transnationaux »), leur carrière est comprise en incluant leur développement personnel à celui de l'entreprise locale. Leur implication personnelle est très forte pour faire en sorte que la structure se développe. Leur implication se traduit par la durée de leur mission ainsi que par la force des relations humaines nouées avec les salariés (qui en témoignent volontiers). La principale traduction de cet engagement est la création d'un projet d'entreprise, qui va bien au-delà de la simple mise en œuvre de la culture d'entreprise et des règles afférentes au siège. Il s'agit d'envisager la structure locale non pas uniquement comme la représentation locale de l'entreprise, mais, pour les expatriés les plus ambitieux (entreprises E et L), comme une vitrine mondiale de ce qui peut se faire de mieux dans leurs secteurs respectifs (en développant des innovations et en apportant des techniques à la pointe du savoir-faire mondial). Cette vision de l'entreprise est un élément de motivation supplémentaire pour des salariés qui comprennent que cette structure indienne peut devenir un centre de référence (et plus seulement un

centre de bas coût), ce qui, dans la conjoncture actuelle de l'Inde, correspond aux aspirations de ces cadres à haut potentiel, ainsi qu'à celles des autres employés.

En résumé, plus le discours sera basé sur une analyse conjoncturelle de la situation, plus les stratégies mises en œuvre seront du type proactif, pragmatique et intégratif. La vision de long terme de ces expatriés est aussi rendue possible parce que les entreprises auxquelles ils appartiennent acceptent des durées d'expatriation plus longues, cela, sans forcément craindre que l'expatrié ne « s'indigénise ». Par ailleurs, il ressort de ces expériences une forte implication personnelle de l'expatrié, qui ne considère pas sa mission à l'étranger uniquement comme une opportunité de carrière (comme dans le premier cas), mais qui a à cœur de développer la structure et les individus qui la composent au travers d'un intérêt fort (parfois même d'un amour authentique) pour le pays d'expatriation. Cette composante nous semble essentielle à prendre en compte lors du recrutement des futurs expatriés.

CONCLUSION

Dans cet article, nous avons voulu montrer que différentes stratégies pouvaient être mises en œuvre dans le cadre d'un pays connaissant un fort taux de *turn-over* et que celles-ci répondaient à des impératifs de court terme ou de long terme. Dans ces choix, l'expatrié joue un rôle crucial en tant que principal décideur de ces stratégies locales. Combinées de façons variées, elles dépendent notamment de la compréhension de la situation par l'expatrié (au travers d'une vue plus ou moins culturaliste), ainsi que de ses perspectives de carrière (personnelle et au sein de l'entreprise).

Cette recherche met tout d'abord en avant l'importance de l'implication locale et de long terme pour la réussite de la gestion des ressources humaines (notamment dans une période où les durées des contrats d'expatriation tendent à se réduire). Celle-ci implique, pour les entreprises, de mieux prendre en compte les objectifs de carrière des individus en veillant à ce que ceux-ci ne soient pas l'objet unique de l'expatriation. Par ailleurs, nous suggérons de reconsidérer la durée des contrats d'expatriation pour les individus qui souhaiteraient rester dans le pays, car cette durée a un impact bénéfique sur le management de la structure localement.

Nous avons aussi mis en avant le fait qu'un intérêt fort pour le pays peut aussi être un critère essentiel pour une bonne compréhension de la situation locale, et donc pour la réussite de l'entreprise dans le pays d'expatriation (ce qui n'est pas forcément le cas pour les multinationales, dont rares sont les individus à analyser la situation de façon conjoncturelle).

Mais cette recherche met également en avant la question de l'interprétation du terrain. En effet, si des effets conjoncturels sont analysés culturellement, les informations transmises au siège provenant du terrain et permettant de décider des orientations stratégiques à donner au marché indien pourraient aussi provenir de traductions libres (ou erronées) de la part de l'expatrié et avoir un impact sur le développement de l'entité localement.

De nouvelles recherches portant sur le rôle de traducteur du manager, non plus uniquement en contexte local (DESMARAIS et ABORD de CHATILLON, 2010), mais en situations interculturelles, pourraient alors être tout à fait pertinentes, dans ce cadre.

Néanmoins, notre étude ne nie pas les autres facteurs pouvant avoir une influence sur ces choix stratégiques, tels que la culture d'entreprise ou les choix stratégiques qui sont imposés aux expatriés par les maisons-mères pour réussir leur mission. Par ailleurs, cette étude a été réalisée avec un échantillon relativement limité ; il serait pertinent de la développer à plus grande échelle mais également dans d'autres cas interculturels similaires, où le *turn-over* joue un rôle important. ■

BIBLIOGRAPHIE

- BARTLETT (C.) & GHOSHAL (S.), "What is a Global Manager", *Harvard Business Review*, vol. 81, n° 8, pp. 101-108, 2003.
- BUDHWAR (P.S.), "Employment relation in India", *Employee relations*, vol. 25, n°2, pp.132-148, 2003.
- BUDHWAR (P.S.), LUTHAR (H.) & BHATNAGAR (J.), "Dynamics of HRM Systems in BPOs Operating in India", *Journal of Labor Research*, vol. XXVII, n° 3, pp. 339-360, 2006.
- CAPPELLEN (T.) & JANSSENS (M.), "Characteristics of international work: Narratives of the global manager", *Thunderbird International Business Review*, vol. 52, n° 4, pp. 337-348, Jul/Aug 2010.
- CERDIN (J.-L.), *S'expatrier en toute connaissance de cause*, Paris, Éditions Eyrolles, 2007.
- CZARNIAWSKA (B.), *Narratives in social science research. Introducing qualitative Methods*, London, Sage, 2004.
- DESMARAIS (C.) & ABORD DE CHATILLON (E.), « Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance », *Revue Française de Gestion*, n° 205, pp. 71-88, 2010.
- DUTTON (J. E.), ASHFORD (S. J.), LAWRENCE (K. A.) & MINER-RUBINO (K.), "Red Light, Green Light: Making Sense of the Organizational Context for Issue Selling", *Organization Science*, vol. 13, pp. 355-369, 2002.
- FERNANDEZ (B.), *Identité nomade : de l'expérience d'Occidentaux en Asie*, Paris, Éd. Economica, 1999.

- GAMBLE (J.) & HUANG (Q.), "Organizational commitment of Chinese employees in foreign-invested firms", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, n° 5, May, pp. 896-915, 2008.
- GONG (Y.), HAU-SUI (Chow I.) & AHLSTROM (D.), "Cultural diversity in China: Dialect, job embeddedness and turn-over", *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 28, n° 2, pp. 221-238, 2011.
- HOLTBRÜGGE (D.), FRIEDMANN (C.) & PUCK (J.), "Recruitment and retention in foreign firms in India: A resource-based view", *Human Resource Management*, vol. 49, n° 3, pp. 439-455, mai-juin 2010.
- KAUFMANN (J.-C.), *L'Entretien compréhensif*, Paris, Nathan, 1996.
- KURUVILLA (S.) & RANGANATHAN (A.), "Economic Development Strategies and Macro-Micro-Level Human Resource Policies: The Case of India's "Outsourcing" Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 62, n° 1, pp. 39-72, Octobre 2008.
- LANG (J.), "Human Resources in India: Retaining and Motivating Staff in a Lufthansa Subsidiary", *Compensation & Benefits Review*, vol. 40, pp. 56-62, mars-avril 2008.
- LEVI-STRAUSS (C.), *La Pensée sauvage*, Paris, Presse Pocket, 1990.
- MONTAUT (A.), « L'anglais en Inde et la place de l'élite dans le projet national », *Hérodote*, n° 115, pp. 63-90, 4^e trimestre 2004.
- NASSCOM – MC Kinsey – Strategic Review – Chapter 6: Sustaining the Indian Advantage. <http://www.nasscom.in/Nasscom/templates/LandingPage.aspx?id=4943>
- OKPARA (J.), "The Effect of Culture on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Information System Managers in Nigeria", *Journal of African Business*, vol. 8, n° 1, pp. 113-130, 2007.
- PIERRE (P.), « Mondialisation et constructions identitaires de cadres de l'industrie pétrolière », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n° 148, pp. 87-118, 2004.
- SINHA (J.B.P.), *Multinationals in India. Managing the Interface of Cultures*, New Delhi, Sage, 2004.
- WEICK (K. E.), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage, 1995.