



« Travailler en Inde et au Brésil »

Mardi 29 janvier 2013

Compte-rendu de la soirée Mobilité Internationale Inde Brésil

Troisième économie d'Asie, l'Inde figure désormais parmi les grandes nations économiques mondiales. Avec une population de 1,2 milliard d'habitants, son marché intérieur est vaste et ses besoins en main d'œuvre qualifiée sont très élevés. Le pays a mis l'accent sur la formation de ses élites au cours de ces dernières années. Néanmoins, les cadres techniques hautement qualifiés ou le personnel d'encadrement en provenance de l'étranger sont très fréquemment sollicités. Le Brésil, quant à lui, représente un immense marché de plusieurs millions d'habitants dont la consommation intérieure représente le véritable moteur de la bonne santé économique. L'économie brésilienne est une économie plutôt solide et qui a bien résisté à la récente crise économique et financière. Les perspectives de croissance restent plutôt bonnes (on attend 3 % de croissance cette année, 6.9% en Inde, source FMI).

Face à l'atonie des économies des pays développés, nombreux sont les diplômés désireux de tenter leur chance en Inde ou au Brésil, tentés par le dynamisme et la jeunesse de ces pays. Une conférence à ce sujet a donc eu lieu à l'École des Mines de Paris le 29 Janvier dernier, en partenariat avec ESCP Europe, UniAgro, EMLYON Business School et les Arts et Métiers, et a été l'occasion d'écouter l'analyse des intervenants suivants:

Laurent Benisty, Consultant Brésil (Intermines)

Michel Dalonneau, consultant expert pour le cabinet « Itinéraires Interculturels »

Aaron Le Pierrès, xy Europe, accompagne les entreprises françaises (PSA, Renault...) dans leur implantation sur le marché indien

Jacques-Olivier Meyer, Directeur Associé, INTELFI - Conseil en Ressources Humaines Internationales

Anne-Catherine Yon, DAAC Partners, cabinet de recrutement spécialisé à l'international

D'autres témoignages ont été apportés au cours de la soirée par des professionnels de ces pays :

Alphonse Hoareau, Responsable Marketing société Goemar qui a travaillé un an en Inde,

Jean-Noël Lefebvre, président d'Intermines Asie et directeur du Business Development chez HCL Technologies,

Henri de Montjoye, Directeur Général de Mercuri Urval Inde.

Première partie : Les opportunités d'emploi existent-elles dans ces deux pays ? Pour quel type de profil ? Les conditions d'accès au marché du travail sont-elles à la portée de tous ?

Tout d'abord, les compétences et les secteurs recherchés sur le marché du travail au Brésil et en Inde sont différents, comme l'explique **Jacques-Olivier Meyer**. Le Brésil est principalement à la recherche de jeunes professionnels dans le secteur des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), de l'agro-alimentaire, de la restauration et de l'énergie. De leur côté, les entreprises en Inde sont d'avantage à la recherche de managers et de cadres expérimentés, dans les secteurs de l'aéronautique, de l'automobile, de la pétrochimie, de l'énergie, des télécommunications, ainsi que dans la gestion hospitalière et hôtelière. Devant la difficulté croissante d'obtenir un

contrat d'expatriation, il est de plus en plus courant de voir des personnes étrangères créer une entreprise localement ou de mener une recherche d'emploi sur place. Il faut cependant souligner que cette démarche est complexe et suppose une grande préparation.

Anne-Catherine Von témoigne ensuite du fait que les entreprises tant indiennes que brésiliennes tendent à cibler leur recrutement à l'international en privilégiant la diaspora indienne et brésilienne, afin de combler le manque de diplômés qualifiés dans certains secteurs. Certaines entreprises indiennes (comme Infosys, Tata, Taj Hotels) proposent cependant des graduate programme, ce qui témoigne d'une véritable volonté d'ouverture à l'international. Pour les européens, le passage par un Volontariat International en Entreprise (VIE) reste le meilleur tremplin pour obtenir une première expérience à l'international, et pour prouver ainsi sa capacité d'adaptation tout en développant sa connaissance du pays. Effectuer un échange avec une université locale, et ainsi avoir la possibilité d'effectuer un stage et de participer aux forums universitaires locaux peut également être une bonne porte d'entrée vers un emploi en Inde et au Brésil.

Laurent Benisty, qui accompagne des entreprises françaises dans leur développement au Brésil, rappelle que la croissance du Brésil a été relativement limitée en 2012, le potentiel à moyen terme restant cependant important, bien que contraint par l'absence d'infrastructures de qualité. Il rappelle également certaines caractéristiques de l'économie brésilienne, telle que l'influence importante de l'État et l'existence d'un certain protectionnisme économique. A ce titre, les entreprises étrangères qui veulent réussir au Brésil sont dans l'obligation de se « brésilianiser » (exemple : le groupe Renault a implanté une partie de sa production dans le pays). La maîtrise du portugais est également un élément incontournable (et abordable) pour aller travailler au Brésil, dans la mesure où les brésiliens parlent peu l'anglais.

Henry de Montjoye, dans son intervention par vidéo, rappelle qu'il existe de véritables opportunités en Inde, malgré des lois locales qui tendent à protéger là aussi le marché local du travail. Il indique par exemple qu'il existe des quotas fixés par le gouvernement indiens pour les VIE, et que ceux-ci sont réservés aux jeunes diplômés n'ayant pas d'expérience professionnelle. Les secteurs porteurs sont en particulier l'ingénierie (dans l'aéronautique et la défense) et plus généralement la R&D. Le secteur du retail porte aussi un potentiel de croissance important, même si le secteur a peu de chance de s'organiser autour du concept d'hypermarché tel qu'on le connaît en Europe.

Aaron Le Pierrès insiste sur le fait qu'il faut être persévérant pour aller travailler dans une entreprise indienne, et qu'il existe aussi des opportunités au sein de grands groupes français bien implantés en Inde tels que Véolia, Vinci ou Alstom. La signature du contrat Rafale pourrait aussi créer à plus long terme de nombreux emplois chez les sous-traitants. La chambre de commerce Franco-indienne propose un accompagnement sur place des français.

Jacques-Olivier Meyer souligne qu'un projet de recherche d'emploi sur place nécessite une préparation type projet d'environ 6 mois en amont d'un séjour d'environ 2-3 semaines, afin de rentabiliser ce véritable investissement notamment par des entretiens ciblés avec des décideurs locaux dans son secteur de référence depuis la France. Parmi les sources d'informations utiles, les chambres de commerce, Ubifrance et de nombreuses sources internet, ainsi que la presse et les chasseurs de tête peuvent aider à préparer ce séjour depuis la France.

Jean-Noël Lefebvre souligne qu'il est également possible de travailler avec l'Inde depuis la France, puis d'envisager une expatriation au sein du groupe par la suite. Au sein d'HCL Technologies, il existe des opportunités dans le domaine du marketing et des ressources humaines, ainsi qu'un graduate programme.

Deuxième partie : Quelles conditions faut-il réunir, d'un point de vue relationnel et humain, pour réussir une expatriation en Inde ou au Brésil ?

Une expatriation est un projet professionnel, c'est aussi un projet familial ; partir dans l'un de ces deux pays, c'est changer totalement de référents culturels, c'est très exigeant pour soi et pour son entourage.

Le témoignage vidéo d'**Alphonse Hoareau** souligne la croissance importante de l'Inde malgré le manque cruel d'infrastructures de qualité, au sein d'un pays à l'organisation complexe. De ce fait, l'Inde est un pays qui ne semble pas recommandé à des couples avec des enfants en bas âge, et il préconise d'effectuer un voyage de reconnaissance ainsi que de trouver un logement confortable dans un quartier calme, compte-tenu de la taille des villes et du stress que cela engendre.

Michel Dalonneau souligne l'importance de bien prendre en compte le projet familial dans le projet de départ. En effet pour le Brésil comme pour l'Inde, les référents culturels sont tellement différents des nôtres, que l'effort d'adaptation y est conséquent. Il faut être ouvert à ce que des personnes ne fonctionnent pas comme nous. Par exemple le temps n'a pas du tout la même valeur. Les exigences que l'on a sur le sujet en France ne peuvent donc être les mêmes là-bas. Lorsque l'on effectue un voyage culturel avant expatriation, on peut faire le point sur ces différences pour mesurer si on est capable de s'adapter. Autre exemple très concret, la relation à l'écrit n'est pas la même, la parole y a plus de force que l'écrit. En Inde ou au Brésil, un collaborateur est considéré avant tout comme une personne, le ton adopté à l'écrit sera moins direct et très soigné dans sa forme.

Aaron Le Pierrès précise qu'en Inde, le rapport à la hiérarchie est différent de celui qui existe en France. Sans doute du fait de la culture des castes, le supérieur hiérarchique est profondément respecté. De ce fait, le sens de l'initiative est très peu développé. Pour toute décision, on se réfère au supérieur hiérarchique.

Laurent Benisty insiste sur deux caractéristiques de la vie au Brésil auxquelles nous ne sommes pas du tout habitués en France : la corruption d'une part, l'insécurité d'autre part.

- Même si on ne ressent pas cette corruption au quotidien, celle-ci a gangrené la vie économique jusqu'au plus haut sommet de l'état. Toutefois les choses sont en train de changer : 2012 a été déclarée « année de la justice ». Les personnes qui se croyaient intouchables sont désormais poursuivies en justice.
- La violence et l'insécurité au Brésil sont patentes : 50 000 personnes sont assassinées au Brésil par an. Dans la vie quotidienne on vit normalement, en étant attentifs à certaines règles de sécurité, car il y a des dangers. Une fois que l'on est inculturé, on vit bien.

En appui des autres intervenants, **Jacques Olivier Meyer** souligne la nécessité de bien peser ses motivations au départ. Certaines d'entre elles comme « faire un saut dans la carrière » « gagner plus d'argent », « échapper à la crise », ne sont pas suffisamment réfléchies ou profondes au regard des exigences que requiert une expatriation. Cela expose alors à un échec pendant ou au retour d'expatriation.

Questions de la salle

Comment est organisé l'accompagnement du conjoint par le cabinet DAAC Partners ?

Pour nous cabinet de recrutement spécialisé à international, explique **Anne-Catherine Yon**, la question de la mobilité n'est pas si simple. Quand on cherche un candidat pour un poste à l'étranger, on est très vite confronté au problème de la faible mobilité des couples actifs. Jusqu'ici, ce qui était une bonne opportunité professionnelle pour l'un, aboutissait à une perte d'emploi pour l'autre. Cela n'est désormais plus accepté.

Notre objectif est donc d'accompagner et de trouver des solutions professionnelles pour le conjoint ; Remettre le projet professionnel au centre c'est déjà éviter de mettre des contraintes trop vite en termes de lieu, de délai, etc. pour faciliter l'accès à l'emploi du conjoint. Nous aidons la personne à trouver son avantage comparatif en prenant

en compte la concurrence avec des personnes de la diaspora indienne ou brésilienne. Nous la soutenons pour l'apprentissage de la langue le portugais pour le Brésil, l'indi pour s'ouvrir à la culture indienne. En Inde, nous travaillons avec des entreprises locales qui accueillent dans leur entreprise le conjoint en recherche d'activité pour lui faire découvrir l'entreprise indienne de l'intérieur.

Le réseau est essentiel, au Brésil comme en Inde, la cooptation est très importante. Nous accompagnons le conjoint pour l'aider à se rendre visible sur les réseaux (LinkedIn notamment).

La femme est elle aussi bien acceptée professionnellement dans ces deux pays-là ?

En Inde, le % d'hommes est plus élevé dans les entreprises. Les femmes actives peuvent souffrir d'un certain sexisme. Elles peuvent trouver du travail mais rencontreront potentiellement des difficultés pour évoluer. Pour contourner cette difficulté, explique **Anne-Catherine Yon**, certaines femmes ont démarré une activité de conseil.

Au Brésil, la question de l'égalité professionnelle homme femme n'est pas un problème.

Les diplômes d'écoles françaises sont-ils connus ? Comment valoriser son diplôme ?

A l'étranger souligne Jacques **Olivier Meyer** le référentiel des diplômes, qui plus est des diplômes français est inexistant. La parade consiste à valoriser un niveau plus qu'un diplôme. Cela peut être ainsi intéressant de valoriser un double diplôme à l'étranger.

Il y aurait un déficit de compétences au Brésil, les salaires seraient montés en flèche au Brésil. Est-ce vrai ? Peut-on bénéficier de ce déficit de compétences ?

Oui c'est vrai, il existe une guerre des talents au Brésil. Toutefois, pour se faire embaucher comme un brésilien, il faut être de culture brésilienne. Pour un français techniquement compétent, l'expatriation au Brésil en étant embauché par une entreprise brésilienne reste très difficile s'il n'a pas résidé préalablement là-bas. La problématique principale est l'obtention d'un visa de travail : elle nécessite d'abord un visa de tourisme de 3 mois, puis un retour de 6 mois en France. C'est ensuite l'entreprise brésilienne qui doit faire les démarches pour l'obtention du visa. Il faut donc qu'il y ait un vrai différentiel par rapport à un candidat brésilien. La volatilité du marché de l'emploi brésilien ne bénéficie donc pas aux français.

On observe par ailleurs des flux migratoires d'autres nationalités : portugais, espagnols... cela n'est pas plus facile pour eux que pour les français.

L'autre possibilité pour travailler au Brésil est d'obtenir un visa d'entrepreneur. Jusqu'ici cela nécessitait d'avoir un représentant légal brésilien ou un résident permanent au Brésil, et également un investissement de 600 000 réais pour obtenir ce visa d'entrepreneur. Les exigences pourraient s'être récemment assouplies

Quels sont les avantages et inconvénients d'un contrat local ?

Jacques-Olivier MEYER : dans un contrat sont contractualisées les aspects de sécurité économique et de sécurité juridique.

Avec le contrat local, il y a rupture du contrat français, on part en étant employé aux conditions du salarié employé localement. On peut demander des mesures d'accompagnement, mais elles ne sont pas statutaires : aide au déménagement, cours de langues plus que l'aide au logement. Quand on **rentre, on refait un contrat dans la nouvelle destination.**

Avec le contrat d'expatriation, il y a suspension du contrat d'origine, et mise en place d'un contrat local avec négociation de mesures d'accompagnement. L'employeur d'origine a l'obligation de vous réintégrer au retour à niveau de rémunération et niveau de responsabilité identique à celui que l'on avait avant le départ. Cette situation

est de moins en moins fréquente, car l'employeur a des **difficultés à garantir les conditions de retour sur un poste équivalent**.

Le détachement est de moins en moins fréquent. Il existe quand il y a des conventions sur le système de sécurité sociale.

Au Brésil, le secteur des transports est-il porteur pour les français ?

Laurent Benisty : Trois concessions d'aéroports ont été attribuées récemment à des consortiums internationaux, et d'autres vont prochainement être ouvertes au marché privé. Il est important d'avoir un partenaire local de qualité pour augmenter ses chances d'être retenu.

Il y a des travaux énormes à faire avant les JO et la coupe du Monde. Mais le monde entier est au Brésil, il faut gagner les appels d'offre. En 2011, le Brésil était le 10ème partenaire économique de la France, et l'Inde n'y figurait pas.

Compte-rendu rédigé par Lucie Martin (Agro 86) responsable UniAgro Carrières et Matthieu Philippot, Ingénieur des Mines Paris 05

MINI BIOGRAPHIES

Jacques-Olivier MEYER : est diplômé d'HEC Paris (89), d'un Master 2 Recherche en Finance de l'université Paris 2 Panthéon-Assas et d'un Master 1 en Economie internationale de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne.

Directeur des Ressources Humaines internationales pour des groupes de services aux collectivités et pharmaceutiques de taille mondiale pendant une quinzaine d'années, Jacques-Olivier a fondé **Intelfi**, sa société de conseil en Ressources Humaines internationales, qui compte 60% de clients grands groupes, 30% de PME et 10% de particuliers.

Jacques-Olivier partage son temps entre missions de conseil pour Intelfi, consultations pour des ONG et enseignement, notamment pour le Celsa Sorbonne Paris IV où il a créé il y a 7 ans les enseignements de Ressources Humaines internationales pour les Master 2 RH et communication.

Spécialiste avec ses collaborateurs des carrières internationales, il développe les activités du cabinet en matière de rémunérations internationales, de fiscalité professionnelle des dirigeants et de négociation du contrat de travail international, pour les entreprises et leurs salariés appelés à s'investir à l'international, qu'il s'agisse de missions ponctuelles ou d'expatriations, parfois successives. www.intelfi.com

Aaron Le Pierrès : a travaillé 2 ans en Inde, après l'Ecole des Mines de Nantes et son master Entreprendre à EMLYON, pour Thalès (électronique, défense, sécurité) de 2006 à 2008. A son retour en France, il a contribué pendant 2 ans à la formation de l'Indian Business Group au sein de la branche conseil d'Ernst & Young. Depuis la reprise d'**xy Europe**, en 2011, il accompagne régulièrement de nombreuses entreprises européennes dans leur réussite en Inde, à l'image par exemple du groupe PSA ou de Renault, lors de son partenariat avec Bajaj Auto, ou encore de l'implantation en Inde de la société allemande Mahle. Le cabinet accompagne les entreprises dans la création de filiales ou de « joint ventures » et est également le partenaire de la Fédération indienne des industries mécaniques (3000 entreprises membres dans l'automobile, l'aéronautique, l'énergie). 80% des clients du cabinet sont des PME, notamment allemandes et italiennes. www.xyeurope.eu

Laurent Benisty est ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de Supareo. Après une carrière d'une vingtaine d'années à la DGA dans des responsabilités de direction de programmes, il quitte la DGA en 2011 et crée l'entreprise Westmount spécialisée dans le développement d'affaires au Brésil. Il accompagne actuellement une dizaine de PME françaises dans leur développement au Brésil, soit en développement commercial direct, soit par le biais de recherches de partenaires locaux, transfert de technologie et création de Joint Ventures.

Il est également membre de l'UFF, groupe d'accompagnement à la recherche d'emploi et à la dynamisation de réseaux, ouvert à tous les élèves des grandes écoles.

Anne-Catherine Yon : diplômée de l'ESCP Europe, elle a travaillé pendant 10 ans à différents postes Marketing et Commercial en Europe, en Asie et en Amérique, avant d'évoluer vers le recrutement et l'évaluation à l'international. Son expérience de projets internationaux multiculturels l'amène en effet progressivement à accompagner les entreprises sur des questions d'équipes internationales : comment identifier les collaborateurs à l'international, comment les attirer, comment constituer des équipes multiculturelles... En 2010, elle cofonde la société Daac partners, spécialisée dans le développement de solutions de recrutement et d'évaluation de candidats et de collaborateurs en contexte international. Daac partners se concentre aujourd'hui sur deux activités complémentaires : l'une centrée sur l'évaluation et les outils d'évaluation des personnes en environnement professionnel, et notamment à l'international ; l'autre, spécialisée sur les problématiques et les solutions de recrutements dans des contextes internationaux, et plus particulièrement sur des pays émergents, notamment en Asie, en Afrique et en Amérique Latine. <http://www.daacpartners.fr/>

Michel Dalonneau : Consultant expert d'itinéraires Interculturels sur le Japon depuis 2006.

De formation ESC Europe et Université d'Osaka, Japon, il est successivement consultant au Poste d'Expansion Economique d'Osaka, Directeur export et dirigeant de centre de profit (en France et en Asie) dans le domaine du luxe pour des sociétés françaises ou japonaises. Enseignant vacataires en écoles de commerce et en MBA sur l'interculturel, l'Asie et le Japon, il vient de publier avec Nathalie Lorrain, chez AFNOR Editions, un *guide interculturel sur le Japon* qui complète la collection *Travailler efficacement avec* en proposant des solutions concrètes pour favoriser durablement les liens et les échanges avec ses partenaires au Japon. <http://www.interculturels.com/>

Témoignages vidéo :

Henry de Montjoye, Saint Cyr, DG Mercury Urval Inde since end of 2007.

A graduate of Saint Cyr, Henry spent 12 very busy years in a parachute Regiment, where he was in charge of small teams specialised in intelligence research operations in Europe, Africa and the Middle East. He then graduated from the British Army Staff College where he was able to appreciate the cultural differences in the planning and carrying out of operations. Henry was a staff Major, before deciding to embark on a new life by joining Mercuri Urval.

He has been with Mercuri Urval since 1988 and he has developed his expertise by working with different clients from industry and the service sector. He has been in charge of developing our Executive strategy in France in coordination with the group. He was also responsible for developing major international clients and taking on the leadership of certain international projects related to business transformation, identifying talented individuals and/or recruiting programmes. henry.demontjoye@mercuriurval.com

Alphonse Hoareau, Agro Nancy 98, Responsable Marketing société Goemar

Alphonse Hoareau, diplômé Agro ENSAIA Nancy 98, a suivi un parcours professionnel dans le secteur des productions animales comme responsable Marketing Développement et Réglementaire au sein de la société IDENA au Canada, puis comme directeur Marketing dans le groupe Bongrain (ingrédients laitiers). Après différentes expatriations de début de carrière (Canada, Nouvelle-Zélande, Portugal), il part en 2008 pour l'Inde comme Attaché Agricole à l'Ambassade de France. Il est aujourd'hui responsable marketing pour les « Laboratoires Goëmar », spécialiste des biotechnologies marines pour l'agriculture.