



TABLE RONDE : RUSSIE - BIELORUSSIE.....

Enjeux du Management des Ressources Humaines en Russie

Jerome Touiller
Head of Practice HRM

Sophie Vergnas
Managing Partner

Amrop Hever Russia



Introduction: quelques constats

- Repositionnement identitaire
- La Russie n'est plus un pays à bas coût
- Absence de points de repère sur les niveaux et échelles salaires
- Recrutement compliqué : taux de chômage nul à Moscou
- Être une multinationale ne suffit plus pour attirer et/ou retenir les talents
- Difficulté à faire venir des expatriés malgré les beaux challenges
- Poids de l'administration
- Mauvaise image de la Russie entretenue par les media
- Forte centralisation du pouvoir dans les entreprises russes



Principales spécificités culturelles

- Rapport au temps
- Rapport à l'argent
- Rapport au règlement
- Rapport à la hiérarchie
- Rapport de force & aversion face au conflit
- Fort individualisme, matérialisme et nationalisme.

Politique salariale : le casse-tête

- De 2004 a 2006, les salaires ont augmenté en moyenne de +60% à +70%
- L'augmentation de salaire annuelle est supérieure à l'inflation
- Écarts types très importants; rapport de 1:4 sur Moscou en 2006 (source: Watson Wyatt)
- Les leaders Russes rémunèrent 2 à 3 fois mieux que les investisseurs étrangers
- Les packages restent difficiles à valoriser
- Le coût des expatriés devient compétitif malgré des prix de logement très élevés

Année	2003	2004	2005	2006	Total
Inflation	12%	11,7%	10,9%	9%	51%
Moyenne des augmentations de salaire	16,4%	15,6%	14,3%	11%	70%



Développement du management

- Si vous prenez un cadre expérimenté, son comportement de manager risque d'être encore sous l'influence du système soviétique
- Si vous prenez un jeune manager, il manquera de maturité, d'expérience en management et de légitimité
- La qualité du management est essentielle car les valeurs centrées sur l'employé, sa reconnaissance et son développement constituent très souvent un avantage compétitif face aux nouveaux géants Russes.
- Apparition timide de nouvelles offres sur le marché : executive coaching, on-boarding.
- Faible niveau des instituts de formation existant (110 MBA en Russie) mais forte ambition politique: Ecole de Management SKOLKOVO dont le MBA vise le niveau d'Harvard ou de l'INSEAD.
- Ne pas sous-évaluer les besoins futurs de l'organisation en face d'une croissance rapide pour sélectionner les bons potentiels au recrutement



Enjeux: manager la croissance rapide

- Privilégier la recherche de personnalités pour les fonctions clefs
- Industrialiser l'intégration: 20 à 50 % de sang neuf chaque année
- Diffuser les standards et les meilleures pratiques en renforçant le nombre d'expatriés au démarrage
- Maîtriser le turnover généralement important (20 à 30% en moyenne pour les cadres, jusqu'à 60-70% pour les populations ouvrières en usine)
- Recruter des profils capables de gérer des entreprises qui auront quintuplé leur taille d'ici 2 ou 3 ans
- Investir dans la qualité et le développement du management pour mieux fidéliser les équipes.

Caractéristiques du marché de l'emploi

- Forte compétition (nouveaux entrants, leaders Russes)
- Pénurie de managers expérimentés
- Compétences rares (Achat, logistique, RH, Contrôle financier)
- Cycle de vie d'une position inférieur à 2 ans (forte mobilité, promotion rapide)
- Vitesse du recrutement: les candidats reçoivent en général entre 2 et 3 propositions au même moment.

Année 2004-2006	Average salary increase in 2 years
Achat & logistique	+68,5%
Production & Ingenierie	+51%
Vente & Marketing	+65%
Comptabilite&Finance	+60%
Ressources Humaines & Administration	+53%



Quels expatriés pour la Russie?

- Vigilance sur les critères de choix: la vague “cowboy” est révolue
- Goût pour l’aventure
- Qualité d’écoute et ouverture d’esprit
- Charisme et leadership
- Empathie et capacité a transmettre des valeurs, à développer les collaborateurs
- Célibataire (ou forte valeur pour la famille)
- Résistant



Conclusion : quelques recommandations clefs pour manager efficacement en Russie

- Mettre les moyens financiers et humains : **mieux anticiper** le développement RH
- Éviter l'arrogance et prendre le temps d' **écouter pour mobiliser**
- Démontrer les opportunités de développement professionnel **pour attirer**
- Être très clair dans la formulation des objectifs **pour engager**
- Savoir être directif et montrer l'autorité quand il le faut sans négliger le participatif **pour être respecté**
- Renforcer le contrôle de l'exécution **pour garantir le résultat**
- Exceller dans le suivi et la reconnaissance de la performance individuelle
- Se rendre accessible et entretenir la dimension affective dans la relation
- Démultiplier les comportements qui pérennisent et diffusent les valeurs **pour FIDELISER**

