



# Le recrutement et l'affectation des employés internationaux

---

# Introduction: Le personnel international et la GRH

Tous les écrits sur le sujet confirment que le personnel international est d'une importance indéniable pour le développement d'une firme multinationale.

Le développement des multinationales nord-américaines au cours des années 1970 et l'accentuation des recherches européennes ont fortement associé l'approche de la GRH à la mobilité internationale.

A l'aube des années 1970 et 1980, une perception risquée de l'internationalisation des salariés et une nécessité d'une rémunération attractive en contrepartie se sont imposées. Par ailleurs, le passage des effectifs à une vitesse supérieure était manifeste jusqu'aux années 1995 en vue d'accompagner la conquête des marchés.

La fonction RH se devait par conséquent accroître les packages financiers et édifier les normes à appliquer dans les pays d'affectation.

# Le concept de la mobilité internationale

la mobilité internationale fait bénéficier tous les organes des décisions de la firme d'un ensemble d'éléments tels que :

- Le contrôle des opérations à l'étranger et la mise en place d'une gouvernance groupe
- L'identification à une culture commune partagée par toutes les entités de la firme.
- La formation et le transfert des compétences au profit des collaborateurs des filiales.
- La gestion élargie des carrières internationales.

# Définition de l'expatriation

l'expatrié est un cadre affecté à l'international pour une durée variant entre deux à trois ans dans un pays étranger avec une intention considérable de retour. Cette expérience permet au siège d'évaluer sa capacité à répondre aux exigences d'une promotion plus pertinente.

La gestion de l'expatriation est une composante fondamentale de la GRH internationale. Tout au long du cycle de l'expatrié », un ensemble d'étapes doivent être respectés à savoir ( la sélection des bons profils, leur préparation aux futures missions, l'accompagnement logistique et technique des concernés, la réalisation des packages de rémunération, leur suivi et la gestion de leur famille et enfin la gestion de leur retour ).

---

Dans cette perspective, la diversité culturelle des pays dans lesquelles sont implantées les filiales impose une gestion rigoureuse des expatriés à longue durée vu leurs contributions à la performance des entreprises multinationales.

Dans les organisations globales, les expatriations peuvent s'enchaîner dans le but de développer les compétences du cadre global en s'adaptant à différentes cultures et en gérant efficacement sa carrière à l'échelle internationale

# Les autres types de mobilité internationale

---

D'autres nationaux du pays mère sont affectés à court terme d'une durée située entre un et douze mois. Harris (2002) note que ces affectations de courte durée permettent de combler le manque de mobilité à cause de l'émergence des doubles carrières. Comme des alternatives à l'expatriation et grâce au développement du réseau du transport à l'échelle mondiale, les « international commuters » font une navette régulière entre le pays d'origine et le pays d'affectation

---

Ces alternatives et ce rattachement au pays d'origine concernent aussi « les frequent flyers » qui remplissent des missions opérationnelles dans le cadre d'une politique de voyages d'affaires contrairement aux expatriés et aux cadres globaux qui sont chargés d'accomplir des missions purement stratégiques.

Une telle expérience d'affectation permet aux employés internationaux de détenir plusieurs avantages en termes de compréhension des opérations, des capacités de gestion à l'échelle globale et d'habiletés culturelles.

Le soutien organisationnel par le biais de la GRHi est un dispositif majeur de réussite de cette politique d'affectation des hauts potentiels du siège.

---

D'autres motifs intrinsèques motivent ce choix tels que l'importance du poste proposé et l'impact de la localisation géographique de la mission sur l'acquisition de l'expérience. Pour de nombreux expatriés, la montée en puissance professionnelle est profondément afférente à l'étendue des responsabilités enrichissantes à leur confier.

A ce titre, la mobilité internationale est vue comme une norme de carrière débouchant sur un parcours professionnel réussi.

---

En effet, la mise en place d'un système de carrières doit être doté d'une grande capacité de relier des éléments cohérents aussi bien au niveau du marché interne qu'au marché externe du travail.

Les multinationales accordent une place stratégique à l'expatriation de par ses avantages qu'elles apportent aux filiales. En effet, les cadres expatriés jouent un rôle clé dans le développement de nouvelles activités du siège à l'international

# La GRH accompagnant la gestion des expatriés

---

Des mécanismes de contrôle tels que la hiérarchie (Hennart, 1991), la centralisation (Child, 1973), la supervision directe (Mintzberg, 1982), les réseaux informels, etc...font l'objet des missions des cadres expatriés exerçant une autorité hiérarchique directement sur les processus de décisions et sur le développement des activités dans les filiales.

Ces contrôles sont jugés incontournables dans des entités suivant une stratégie ethnocentrique où la GRH veille à accentuer son expansion internationale notamment dans des pays émergents ou en voie de développement

# Avantages et inconvénients du recrutement de ressources humaines locales ou expatriés dans les filiales internationales

## R H Locales

### **Avantages**

- **Coûts réduits de M.O.**
- **Démontre la confiance dans les ressources locales**
- **Intégration de la firme dans la communauté locale**
- **Reconnaissance de la firme en sa qualité d'acteur dans l'économie locale.**
- **La prise de décision au sein de la firme tient compte des facteurs locaux.**

### **Inconvénients**

- **Difficulté d'arbitrage entre les demandes locales et priorités globales**
- **Report des décisions pénibles ayant des conséquences locales ce qui complique la situation de la firme.**
- **Difficulté de recruter des personnes qualifiées**
- **Réduction du contrôle exercé par le siège central.**

# Avantages et inconvénients du recrutement de ressources humaines locales ou expatriés dans les filiales internationales (suite)

## Expatriés

### Avantages

- Transfert aisé des pratiques managériales à cause des similitudes culturelles
- Contrôle plus rapproché de la part du siège central
- Offre aux cadres une orientation internationale à travers l'expérience dans l'entreprise mère
- Formation d'une équipe de cadres dotés d'une expérience internationale.
- Les compétences locales peuvent être moins qualifiées que les expatriés.

### Inconvénients

- Problèmes d'adaptation au nouveau contexte environnemental culturel.
- Image "étrangère" de la filiale.
- Coûts élevés à cause des frais d'installation et des indemnités de déplacement
- Engendre parfois des problèmes personnels et familiaux
- Démotivation des cadres locaux incapables d'atteindre les postes-clés occupés par les expatriés.
- Assujettis parfois à des restrictions de la part des autorités locales

# Echecs des mutations internationales

---

- Blocage dans la carrière
- Choc culturel
- Absence de formation interculturelle
- Priorité accordée aux compétences techniques
- Problèmes personnels et familiaux surtout pour les cadres mariés dont la famille demeure dans le pays d'origine ou suit le cadre dans sa mutation.

C'est dans des firmes multinationales à fort degré de centralisation que les expatriés tiennent une place nodale dans les filiales où ils sont affectés. Le contrôle étroit du siège et la diffusion de ses normes et de ses pratiques dans les autres entités intensifie leur confrontation à différentes situations en lien avec la culture nationale du pays d'accueil.

---

Les expatriés utilisent une panoplie de mécanismes pour diffuser les pratiques de GRH d'une firme multinationale auprès de ses filiales et donc de pallier le manque des compétences locales.

Dans une telle situation d'expatriation, la gestion des ressources humaines internationale doit veiller à une gestion bienveillante des expatriés tout au long du cycle de leur affectation afin d'éviter les éventuels chocs culturels susceptibles de rencontrer dans le nouvel environnement professionnel. Le management interculturel constitue le socle de notre recherche ayant pour vocation de montrer l'impact de la GRHi sur la réussite de la mission de l'expatrié en développant des compétences interculturelles.