

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université de Mostaganem
Faculté des Sciences Économiques Commerciales et des Sciences de Gestion



Mémoire de fin d'étude Master 2

**Filière : Sciences De
Gestion**

Spécialité : Management

Thème:

**Le Processus de Recrutement dans une Entreprise
Multinationale**

**Présenté par :
Benazzedine Ghali**

Sous la direction de : M

Statut	Nom Prénom	Statut	Université de
Président	Dr. MOKRED ABDELLAH	Maitre de conférence A	MOSTAGANEM
Encadreur	Dr. KEBIR HADIA	Maitre de conférence A	MOSTAGANEM
Examineur	BOUZIANE ADJEL	Professeur	MOSTAGANEM

2024-2025

Remerciements

En arrivant à la fin de ce mémoire, je tiens à exprimer mes plus sincères remerciements à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à l'aboutissement de ce projet.

Je remercie chaleureusement l'ensemble du corps enseignant pour leur dévouement, la qualité de leur encadrement, et la richesse des connaissances transmises tout au long de mon parcours universitaire. Leurs conseils et orientations ont été précieux et ont largement contribué à l'enrichissement de ce travail. J'exprime également ma gratitude envers le personnel administratif et pédagogique de notre établissement pour leur disponibilité et leur appui constant.

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance à ma famille, qui a toujours été mon pilier, mon refuge et ma source d'encouragement. Leur soutien inconditionnel, leurs prières, et leur patience m'ont accompagné à chaque étape de ce parcours. Sans eux, rien de tout cela n'aurait été possible.

Mes remerciements vont également à mes camarades et amis, pour leur solidarité, leur aide, et l'esprit de collaboration qui a marqué notre cheminement commun. Merci pour les moments partagés, les échanges enrichissants et les encouragements constants.

Enfin, je prie Dieu d'accepter ce travail, de le rendre utile à tous ceux qui le liront, et qu'il constitue une modeste contribution au service du savoir et de la science.

Dédicace

Je dédie ce travail à mes chers parents, pour ma mère qui est ici présente, pour mon père paix à son âme, il aurait aimé être avec nous aujourd'hui, je les remercie pour leur amour inestimable, leurs sacrifices constants et leur soutien indéfectible tout au long de ma vie.

À mes sœurs, pour leur présence rassurante et leurs encouragements sincères.

À mes enseignants, qui ont su éveiller en moi la curiosité, la rigueur et la passion du savoir.

À mes amis et collègues, pour leur accompagnement, leur écoute et les précieux moments partagés durant ces années.

À toutes celles et ceux qui m'ont soutenu de près ou de loin, je vous exprime ma profonde gratitude.

Résumé

Ce mémoire traite du processus de recrutement au sein des entreprises multinationales, à travers une étude approfondie qui combine un cadre théorique et une analyse pratique des défis liés au recrutement des expatriés dans un contexte international, notamment sur le marché algérien. Le travail est structuré en quatre chapitres interdépendants.

Le premier chapitre est consacré au cadre théorique du recrutement, retraçant son évolution historique et mettant en avant son rôle stratégique dans la gestion des ressources humaines, en tant que levier fondamental de performance organisationnelle.

Le deuxième chapitre aborde la gestion des affaires étrangères, en analysant les spécificités des entreprises multinationales, leur mode d'organisation, leurs objectifs, ainsi que les contraintes auxquelles elles font face lors de leur implantation dans des environnements étrangers, différents sur les plans culturel et réglementaire.

Le troisième chapitre est dédié au recrutement des expatriés, en explorant les motivations qui sous-tendent ce type de recrutement, les étapes à suivre, les obstacles rencontrés, ainsi que l'impact de cette pratique sur la performance des entreprises étrangères opérant en Algérie.

Enfin, le quatrième chapitre, de nature pratique, présente une étude de cas d'une entreprise multinationale implantée en Algérie. Cette analyse vise à observer concrètement les pratiques de recrutement des expatriés, à identifier les écarts entre la théorie et la réalité du terrain, et à formuler des recommandations pertinentes pour améliorer l'efficacité du processus.

Sommaire

Remercîments

Dédicace

Résumé

Sommaire

Liste des Figures

Liste des tableaux

Introduction générale.....2

Chapitre 1 : Erreur ! Signet non défini.

Histoire et Importance du Recrutement dans la Gestion des Ressources Humaines. Erreur ! Signet non défini.

Introduction.....5

Section 01 : Histoire du Recrutement dans la Gestion des Ressources Humaines5

1.1 Le recrutement pendant la révolution industrielle au XIX^e.....5

1.2 L'évolution de la gestion des ressources humaines au XX^e siècle.....5

1.3 L'accent mis sur la diversité et l'inclusion dans les années 1970 et 19806

1.4 La révolution numérique et le recrutement en ligne dans les années 19906

1.5 L'utilisation de l'intelligence artificielle et de l'analyse de données au XXI^e siècle.....6

1.6 Évolution des Méthodes de Recrutement.....7

Section 02 : Importance du Recrutement dans la Gestion des Ressources Humaines.....8

2.1 Définition du recrutement dans la gestion des ressources humaines.....8

2.2 les étapes de recrutement.....8

2.3 Les Bénéfices Stratégiques du Recrutement pour l'Entreprise19

Section 03 : Les stratégies de recrutement dans les entreprises multinationales21

3.1 La stratégie ethnocentrique.....21

3.2 La stratégie polycentrique23

3.3 La stratégie géocentrique25

Conclusion.....27

Chapitre 2 :	Erreur ! Signet non défini.
Le Management des Affaires Étrangères et son Lien avec le Recrutement International ...	Erreur ! Signet non défini.
Introduction	30
Section 01 : Concept du Management des Affaires Étrangères	30
1.1 Définition du Management des Affaires Étrangères	31
1.2 Importance des Affaires Étrangères pour les Entreprises Multinationales	31
Section 02 :Gestion des Ressources Humaines Internationales dans le cadre des Affaires Étrangères	32
2.1 Définition des Ressources Humaines Internationales (GRH Internationale)	32
2.2 Différences entre la Gestion des Ressources Humaines Localement et Internationalement	33
2.3 Les Principaux Défis de la Gestion des Équipes Internationales	34
Section 03 : La relation entre la gestion des affaires étrangères et le recrutement international	35
3.1 Différence entre le recrutement local et le recrutement international	35
3.2 Stratégies des entreprises multinationales dans le choix de leurs employés à l'étranger	35
3.3 Défis du recrutement dans le contexte des affaires étrangères	36
3.4 Stratégies de gestion du recrutement international	37
Conclusion	38
Chapiter 3 : Le recrutement des expatriés	Erreur ! Signet non défini.
Introduction	41
Section 1 : Comprendre l'expatriation et ses enjeux	41
1.1 Définition de l'expatrié	41
1.2 Les différents types d'expatriés	42
1.3 Motivations des entreprises pour le recrutement international	43
1.4 Les enjeux de l'expatriation : dimensions économique, humaine et culturelle	45
Section 2 : Le processus de recrutement et critères de sélection des expatriés	46
2.1 Les étapes du recrutement d'un expatrié	46

2.2 Le rôle des ressources humaines dans le processus de recrutement des expatriés	48
2.3 Les critères de sélection des expatriés	50
Section 03 : Défis, difficultés et bonnes pratiques de l'expatriation	51
3.1 Les défis et difficultés liés à l'expatriation	51
3.2 Les bonnes pratiques avant et pendant la mission d'expatriation.....	52
3.3 Stratégies de réintégration après le retour d'expatriation	53
Conclusion.....	55
Chapitre 4 : Etude de Cas dans l'entreprise AOA SPA.....	56
Introduction.....	57
Section 01 : Généralité sur Sonatrach et la société AOA SPA.....	58
1.1 Présentation de Sonatrach.....	58
1.2 Présentation de la société AOA SPA.....	58
1.3 Emplacement géographique du complexe	59
1.4 Activités	60
1.5 Les principales installations du complexe.....	60
1.6 Organisation du Complexe AOA.....	61
Section 02 : Processus de recrutement dans la société AOA SPA.....	62
2.1 Présentation de la Direction des Ressources Humaines et Administrations.....	62
2.2Département Développement Ressources Humaines.....	64
2.3Organisation de Service Gestion des Expat.....	65
2.4 Procédure de sélection et de recrutement d'un employé Algérien.....	66
2.5 Procédure de sélection et de recrutement d'un expatrié.....	70
Conclusion :	
Conclusion Générale :.....	55

Liste des figures

Figure 1 : les étapes de processus du recrutement.....	10
Figure 2 : Vue aérienne du complexe AOA.....	59
Figure 3 : Organigramme de la Direction Générale.....	61
Figure 4 : Organigramme de la Direction Ressources Humaines et Administrations....	63
Figure 5 : Organigramme du Département Développement des Ressources Humaines..	64
Figure 6 : Organigramme du Service Gestion des Expats.....	65

Liste des tableaux

Introduction générale

Introduction générale

Au cours des dernières décennies, le monde a connu des évolutions économiques rapides, dont l'une des plus marquantes est l'expansion des entreprises au-delà des frontières nationales. Cela a conduit à l'émergence des entreprises multinationales comme des acteurs clés de l'économie mondiale. Ces entreprises ne se contentent plus d'opérer dans leur pays d'origine, mais cherchent à étendre leurs investissements et leurs marchés à travers des filiales dans d'autres pays, y compris en Algérie, qui a attiré un nombre important de sociétés étrangères opérant dans divers secteurs tels que l'industrie, l'énergie, les services ou encore les télécommunications.

Avec cette ouverture économique, de nouveaux défis sont apparus pour les départements des ressources humaines, notamment en ce qui concerne le processus de recrutement, qui est devenu un enjeu central pour ces structures internationales. En effet, le succès d'une entreprise repose largement sur sa capacité à attirer, sélectionner et intégrer des talents compétents et adaptés à ses objectifs stratégiques. Cette mission est d'autant plus complexe dans un contexte international, où les différences culturelles, juridiques et sociales influencent fortement les pratiques de gestion.

Dans les entreprises multinationales, le recrutement ne se limite pas aux compétences locales. Il inclut également le recrutement d'expatriés, c'est-à-dire des employés étrangers envoyés depuis le siège ou recrutés à l'international pour occuper des postes stratégiques au sein des filiales étrangères, comme en Algérie. Le recours à ces profils peut s'expliquer par la rareté de certaines compétences sur le marché local, la nécessité de transmettre la culture de l'entreprise mère, ou encore le besoin d'assurer la coordination entre les différentes unités de l'entreprise.

Cependant, le recrutement des expatriés est loin d'être une opération simple. Il requiert une planification rigoureuse, tenant compte de nombreux facteurs tels que les coûts élevés, les barrières linguistiques et culturelles, les contraintes juridiques locales, ainsi que la capacité d'adaptation de l'expatrié à son nouvel environnement. En Algérie, comme dans d'autres pays en développement, les obstacles administratifs et les défis organisationnels peuvent également freiner cette démarche.

Cette réalité complexe soulève plusieurs interrogations quant à l'efficacité des processus de recrutement dans les entreprises multinationales en Algérie, en particulier lorsqu'il s'agit d'expatriés. Ainsi, le présent travail vise à analyser le processus de recrutement au sein d'une

entreprise multinationale, avec un accent particulier sur le cas du recrutement de profils étrangers, en adoptant une approche liée à la gestion des ressources humaines.

La problématique principale de notre étude peut donc être formulée comme suit : Comment se déroule le processus de recrutement dans une entreprise multinationale, et quelles sont les spécificités du recrutement des expatriés dans le contexte algérien ?

Afin d'y répondre, nous proposons les questions suivantes :

- Quelles sont les étapes du processus de recrutement dans les multinationales ?
- Quels critères sont retenus pour le recrutement des expatriés ?
- Quels défis ces entreprises rencontrent-elles dans le contexte algérien ?
- Le recrutement international permet-il un transfert effectif de compétences aux cadres locaux ?

Pour répondre à cette problématique, notre travail s'articule autour de quatre chapitres principaux :

- Le premier chapitre est consacré au cadre théorique sur l'histoire et l'importance du recrutement, en mettant en lumière son rôle fondamental dans la gestion des ressources humaines.
- Le deuxième chapitre porte sur la gestion des affaires étrangères, à travers une analyse des particularités des entreprises multinationales et des contraintes qu'elles rencontrent dans un environnement étranger.
- Le troisième chapitre est dédié au recrutement des expatriés, en explorant ses motivations, ses étapes, les obstacles rencontrés et son impact dans les entreprises opérant en Algérie.
- Le quatrième chapitre, de nature pratique, présente une étude de cas appliquée, permettant d'analyser concrètement les pratiques de recrutement des expatriés au sein d'une entreprise multinationale implantée en Algérie, tout en mettant en relief les écarts entre la théorie et la réalité du terrain.

À travers cette étude, nous espérons contribuer à une meilleure compréhension des enjeux du recrutement international dans les multinationales, et proposer des pistes de réflexion utiles à l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines à l'ère de la mondialisation.

Chapitre 1

Histoire et Importance du

Recrutement dans la

Gestion des Ressources

Humaines

Introduction

Le recrutement est l'une des fonctions essentielles de la gestion des ressources humaines, car il constitue la base sur laquelle repose le succès de toute organisation dans la réalisation de ses objectifs et sa durabilité. En attirant et en sélectionnant les individus possédant les compétences et les aptitudes nécessaires, les organisations garantissent l'accès au capital humain nécessaire pour leur développement et leur croissance soutenue. Le recrutement ne se limite pas à un simple processus de sélection des candidats pour des postes vacants, mais est une démarche stratégique qui a des répercussions sur la culture organisationnelle, la productivité et l'innovation. Au fil du temps, le recrutement a évolué, passant d'une pratique locale simple à une fonction stratégique complexe, ce qui reflète son importance dans la réussite des entreprises.¹

Section 01 : Histoire du Recrutement dans la Gestion des Ressources Humaines

Le concept de recrutement remonte à des temps très anciens, lorsque les sociétés sélectionnaient les individus ayant les compétences nécessaires pour occuper des rôles spécifiques, comme les soldats, les artisans et les agriculteurs. Cependant, le processus de recrutement tel que nous le connaissons aujourd'hui a commencé à se développer au cours de la révolution industrielle du XIXe siècle, où les organisations ont eu besoin de davantage de travailleurs pour répondre aux besoins de production croissants.

1.1 Le recrutement pendant la révolution industrielle au XIX^e

La révolution industrielle du XIXe siècle a joué un rôle crucial dans la formation du recrutement moderne. À cette époque, les usines et les grandes entreprises avaient besoin d'un nombre croissant de travailleurs pour augmenter la production, ce qui a obligé les organisations à organiser le processus de recrutement de manière plus professionnelle. Des entreprises majeures telles que les compagnies ferroviaires et les grandes usines ont commencé à développer des méthodes pour recruter les ouvriers qualifiés nécessaires. Les théories scientifiques, telles que la gestion scientifique de Frederick Taylor, ont mis l'accent sur l'amélioration de la productivité à travers le recrutement efficace et la sélection des individus possédant les compétences

¹ Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (15e édition). Pearson Education.

requis.²

1.2 L'évolution de la gestion des ressources humaines au XX^e siècle

Au début du XX^e siècle, les entreprises ont commencé à accorder une importance stratégique au recrutement, considérant cette fonction comme un élément clé dans la gestion des talents et des ressources humaines. Des concepts tels que la gestion des individus et la gestion humaine ont émergé à mi-parcours du siècle, soulignant l'importance de choisir des individus capables de contribuer à la culture de l'entreprise et au développement de l'organisation.³

1.3 L'accent mis sur la diversité et l'inclusion dans les années 1970 et 1980

Durant cette période, les processus de recrutement ont commencé à se concentrer sur la diversité et l'inclusion, en veillant à ce que les organisations ne choisissent pas seulement les meilleurs candidats en termes de compétences, mais qu'elles favorisent également la représentation de différentes catégories sociales et culturelles au sein de l'entreprise. L'égalité des sexes, l'inclusion sociale et la création d'opportunités pour les personnes en situation de handicap sont devenues des priorités pour de nombreuses entreprises.⁴

1.4 La révolution numérique et le recrutement en ligne dans les années 1990

Avec l'émergence d'Internet, les années 1990 ont marqué un tournant majeur dans les méthodes de recrutement. Les plateformes de recrutement en ligne, telles que LinkedIn et Indeed, sont devenues des outils essentiels pour les entreprises cherchant à accéder à une base de candidats plus large. L'Internet a également facilité le recrutement à distance et la recherche de candidats à l'échelle mondiale, rendant le processus de recrutement plus flexible et plus efficace.⁵

1.5 L'utilisation de l'intelligence artificielle et de l'analyse de données au XXI^e siècle

À l'heure actuelle, le recrutement bénéficie des avancées technologiques, telles que l'intelligence artificielle et l'analyse des données, pour aider les entreprises à identifier et à choisir les meilleurs candidats. Des outils comme l'apprentissage automatique permettent d'analyser des données relatives à la performance des candidats et de déterminer les meilleures options de recrutement. Ces technologies ont considérablement accéléré et simplifié les

² Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2008). *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach*. Pearson Prentice Hall.

³ Cadin, L., Guerin, F., Pigeys, F., & Pralong, J. (2020). *GRH - Gestion des ressources humaines*. Dunod.

⁴ Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (15^e édition). Pearson Education.

⁵ Peretti, J.-M. (2014). *Gestion des ressources humaines*. Éditions Eyrolles.

processus, améliorant ainsi la précision des choix et réduisant les coûts associés au recrutement.⁶

1.6 Évolution des Méthodes de Recrutement

Les méthodes de recrutement ont considérablement évolué au fil du temps. Initialement, les méthodes étaient plutôt traditionnelles, mais avec les progrès technologiques et le développement des entreprises, de nouvelles techniques ont vu le jour :

Les annonces dans les journaux

Avant l'Internet, les journaux étaient la principale source pour publier des offres d'emploi. Les entreprises publiaient des annonces dans des sections spéciales des journaux pour attirer des candidats, qui envoyaient ensuite leur CV par courrier postal.

Les agences de recrutement

Les agences de recrutement ont émergé pour faciliter la recherche de candidats qualifiés. Elles servaient de lien entre les entreprises et les chercheurs d'emploi. Ces agences proposaient parfois des tests psychologiques et des évaluations des compétences pour sélectionner les meilleurs profils.⁷

Recrutement en ligne

Avec l'avènement d'Internet, les sites de recrutement comme **LinkedIn** et **Indeed** sont devenus incontournables pour les entreprises cherchant à élargir leur pool de candidats. Cette méthode a permis un accès rapide et à grande échelle aux profils professionnels du monde entier.⁸

Recrutement utilisant l'intelligence artificielle et l'analyse des données

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises utilisent l'intelligence artificielle et l'analyse des données pour optimiser leurs processus de recrutement. Les outils d'IA analysent les CV et les réponses des candidats aux interviews pour sélectionner les profils les plus adaptés aux besoins de l'organisation.⁹

⁶ Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (15e édition). Pearson Education.

⁷ Cadin, L., Guerin, F., Pigeys, F., & Pralong, J. (2020). *GRH - Gestion des ressources humaines*. Dunod.

⁸ Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (15e édition). Pearson Education.

⁹ Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2008). *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach*. Pearson Prentice Hall.

Section 02 : Importance du Recrutement dans la Gestion des Ressources Humaines

Le recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, représentant la pierre angulaire dans la constitution des équipes capables d'atteindre les objectifs de l'organisation et de garantir son succès. L'objectif du recrutement est d'attirer les meilleurs talents possédant les compétences et l'expertise nécessaires pour accomplir les diverses tâches au sein de l'entreprise. De plus, le recrutement a un impact significatif sur d'autres aspects tels que le renforcement de la culture organisationnelle, la stimulation de l'innovation et la promotion d'une croissance durable. Dans le monde des affaires en constante évolution, le recrutement stratégique prend une importance croissante en tant qu'outil pour améliorer les performances globales de l'organisation et augmenter sa compétitivité sur le marché. Par conséquent, le recrutement est une activité essentielle qui doit recevoir une attention particulière de la part des départements des ressources humaines afin de garantir que les bonnes personnes occupent les bons postes.

2.1 Définition du recrutement dans la gestion des ressources humaines

Le recrutement dans la gestion des ressources humaines est le processus d'attraction, de sélection et d'embauche des individus qualifiés pour occuper des postes vacants au sein de l'organisation. L'objectif de ce processus est de s'assurer que les personnes choisies possèdent les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation. Le recrutement comprend diverses activités telles que la publication des offres d'emploi, la réception des candidatures, la réalisation d'entretiens et l'évaluation des candidats, avant de choisir les meilleurs pour le poste. Le recrutement est une composante essentielle des stratégies de gestion des ressources humaines, car il influence directement l'efficacité et la performance de l'organisation.

2.2 les étapes de recrutement

Le processus de recrutement est un ensemble d'étapes suivies par l'entreprise pour recruter de nouveaux salariés.

Selon Jean-Marie Peretti : « les conditions de réussite d'un recrutement sont fondées sur la rigueur de la démarche, l'efficacité de la recherche des candidats, la qualité des outils de sélection et l'attention portée à l'accueil, à l'intégration et au suivi du nouvel embauché. »¹⁰

¹⁰ PERETTI J. M, « ressource humaine et gestion des personnes », gene édition, Vuibert, paris, 2012, p77.

Jean-Marie Peretti à présenter le processus de recrutement en quatre étapes essentielles, qui sont les suivants :

- Définition du poste
- Recherche des candidatures
- Sélection des candidatures
- Concrétisation, accueil et intégration.

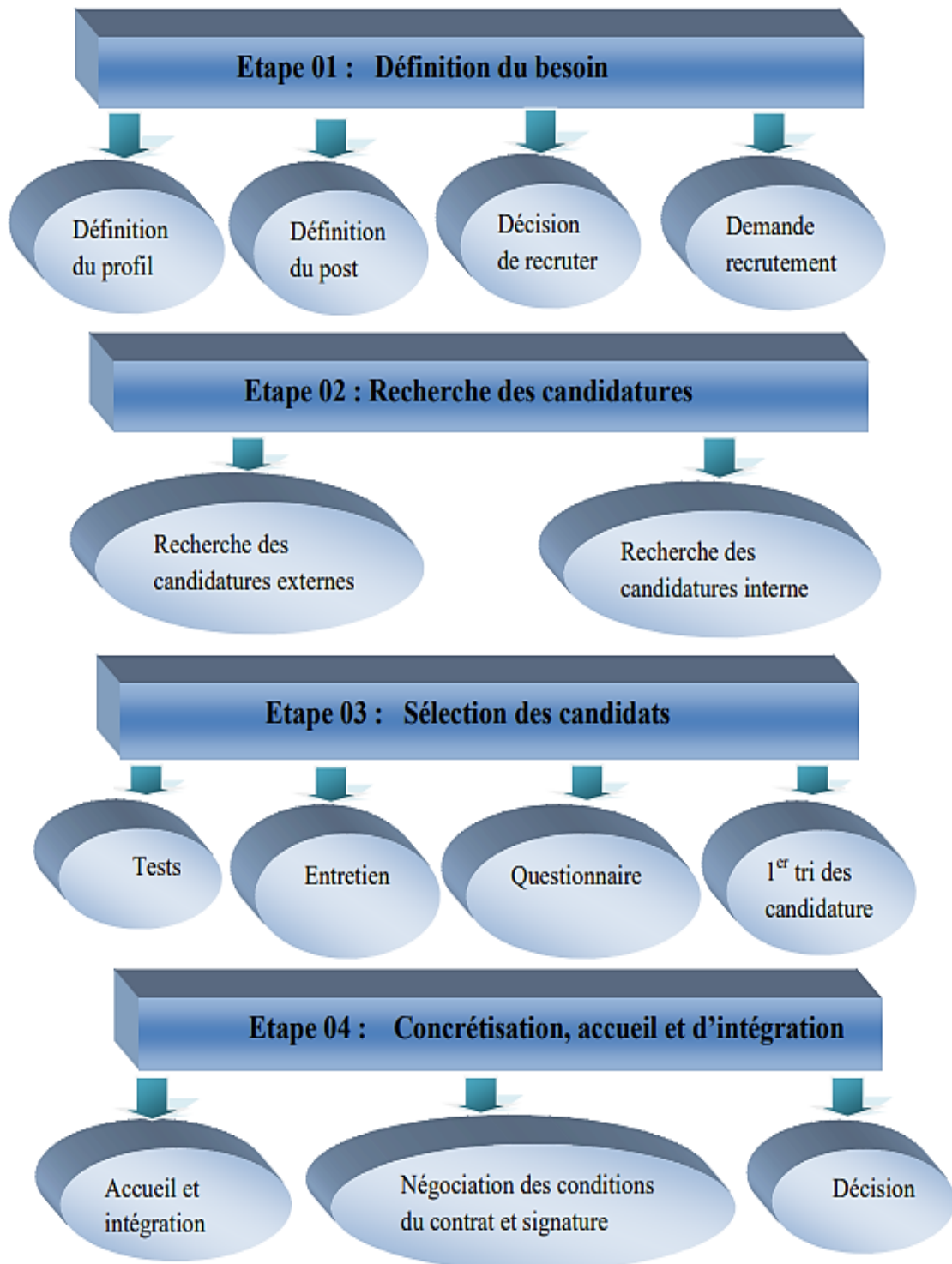


Figure 1 : les étapes de processus du recrutement

Source : Jean-Marie Peretti, gestion des ressources humaines, p63. ¹¹

¹¹ PERETTI. J. M, « gestion des ressources humaines », 19^{ème} édition, Vuibert, paris, 2013, p63.

Etape 01 :Définition du besoin

la demande de recrutement

Selon Jean-Marie Peretti¹², La demande de recrutement émane, en règle générale, du responsable hiérarchique directement concerné. L'origine de la demande peut être un départ, une mutation ou encore un besoin supplémentaire. Le pouvoir de recruter peut être plus ou moins décentralisé. Il se situe à un niveau différent pour un remplacement ou un post supplémentaire, un contrat à durée indéterminée, un temps plein ou un temps partiel.

Décision de recruter

La D.R.H procède à l'analyse de la fiche de demande qui comprend généralement une série de renseignements, le niveau (qualification, rémunération), la date et la durée du besoin. Avant que les opérations de recrutement soient lancées, l'opportunité de demande est vérifiée. Le diagnostic d'opportunité est réalisé par le service des ressources humaines ou par un service de contrôle de gestion. À travers une grille de question, il vérifie que toutes les solutions d'amélioration de la productivité ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs. Les solutions provisoires sont également envisagées. L'analyse de la demande de recrutement s'achève par la décision, négative ou positive, de pourvoir le poste. Si le recrutement est décidé, il faut alors disposer d'une définition du poste .

la définition du poste

Selon BAAZIZI. N et BELIT. F ¹³, la définition de poste est conduite par la direction des ressources humaines en lien direct avec le future responsable hiérarchique de poste à pourvoir cette définition est fondamentale pour la réussite de recrutement. Le recruteur doit clarifier de manière très précise ce qu'il recherche afin de pouvoir trouver le candidat qui sera capable de tenir le poste. Sans ce travail en amont, il sera difficile pour le recruteur de poser les bonnes questions et de préparer les critères clés de poste. Cette description du poste clarifie à la fois :

- Les mission et activités du poste.
- Les liaisons avec les postes existants.
- Les limites de responsabilité.

¹² PERETTI. J. M, « ressource humaine et gestion des personnes », 8ème édition, Vuibert, paris, 2012, p78-79.

¹³ BAAZIZI. N et BELIT. F, « l'intégration des nouveaux recrutés dans les grandes entreprises cas : GENERAL EMBALAGE », 2011-2012, p21.

- Les difficultés de poste
- Les critères de réussite dans le poste.

Définition du profil

Les bases du recrutement, concrètes et objectives, ayant été posées par la description du poste, il faut définir le profil du poste. Ce profil détermine les compétences, les caractéristiques de personnalité, le type et le niveau d'études, les expériences que la personne doit posséder lors du recrutement pour tenir le poste.¹⁴

Etape 02 :recherche des candidatures

Une fois la définition du poste réalisée et les caractéristiques du candidat idéal susceptible d'occuper le poste identifiées, il y a lieu de s'interroger sur le marché où l'entreprise a le plus de chance à trouver le candidat en question. Une campagne de recrutement est alors lancée afin de rechercher des candidats soit sur le marché interne de l'entreprise ou sur le marché externe.

la prospection interne

L'entreprise consiste à rechercher le candidat parmi les individus correspondant au profil de l'emploi qui sont déjà présents dans l'entreprise, il lui faudra répondre aux mêmes exigences qu'un candidat externe. Selon Peretti : « la prospection interne repose sur un système d'information et sur l'existence de plan de carrière, mais il faut savoir que pour un recrutement interne, même si le salarié est déjà dans l'entreprise, il lui faudra répondre aux mêmes exigences qu'un candidat externe »

Les moyens de prospection

- Une note de service
- Un affichage
- Intranet
- Le journal de l'entreprise
- Un entretien individuel

la prospection externe

L'entreprise est amenée des fois à chercher des nouvelles recrues hors son milieu interne, pour cela elle fait appel au marché de travail externe.

¹⁴ Hélène de FALCO, « Maitrise ses recrutements », 5ème édition, DUNOD, paris, 2016, p19.

Selon CADIN.L et al, le recrutement externe dispose de plusieurs sources à utiliser afin d'obtenir une meilleure performance possible ; exemple, les critères de coûts et de délais.

Il s'agit principalement de L'APCE (association pour l'emploi des cadres), de L'ANPE (agence nationale pour l'emploi), aussi les formes ou association de diplômés des universités des grandes écoles.¹⁵

Selon Hélène de FALCO ¹⁶, Les moyens de prospection externe sont nombreux :

- **Les candidatures spontanées** c'est la première filière de recrutement. Certaines entreprises à forte notoriété reçoivent jusqu'à dizaines de milliers de candidatures spontanées par an. Les PME-TPE reçoivent généralement peu de candidatures spontanées, à moins qu'elles jouissent d'une certaine notoriété au sein de leur secteur d'activité ou localement. Toutefois, les candidatures spontanées sont très volatiles. Il faut, soit mettre en place un suivi rigoureux de celles-ci, et cela nécessite quelques moyens, soit saisir une opportunité.
- **Le réseau relationnel** c'est ce que nous appelons plus communément le « carnet d'adresses ». il consiste à informer ses relations personnelles et professionnelles de sa recherche. Il est essentiel d'être clair et précis sur son besoin afin d'éviter toute tension avec des amis ou relations si vous ne recrutez pas les candidats qu'ils vous ont adressés. Le processus de recrutement doit être mené avec la même rigueur que pour toutes les autres filières
- **La cooptation** consiste à ce qu'un membre de l'entreprise présente un candidat. Cette méthode de recrutement est perçue comme valorisante par les collaborateurs de l'entreprise et sécurisante par les candidats qui a des informations sur l'entreprise. Elle nécessite toutefois de prendre des précautions
 - Responsabiliser les « présentateurs » afin de ne pas tomber dans le « copinage » ou le népotisme
 - Informer de façon précise les collaborateurs de l'entreprise sur le contenu du poste et les caractéristiques principales recherchées chez le candidat, à savoir le niveau d'études, l'expérience et les compétences. Faire attention à ne pas dévoiler le profil car le candidat, s'il en a eu connaissance, sera tenté lors de l'entretien de calquer ses

¹⁵ CADIN. L, et al, « gestion des ressources humaines », 3ème édition, paris, 2007, p327.

¹⁶ Hélène de FALCO, « Maitrise ses recrutements », op cite, p43-46.

attitudes et ses réponses sur celui-ci, rendant l'entretien plus difficile à mener et à analyser

- Faire suivre à ces candidatures le même cheminement que celui appliqué aux autres candidatures parvenues par toute autre filière, afin de la traiter avec le même professionnalisme et la même rigueur. l'embouche d'un collaborateur est un acte lourd de conséquences et non une bonne action
- Prendre le temps, si la candidature n'est pas retenue, d'en exposer les raisons au présentateur
- Ne jamais adresser de reproches au présentateur, si le recruté, lors de la période d'essai ou ultérieurement, ne remplit pas valablement le poste. C'est votre décision de recrutement qui a été mauvaise.

Cette filière de recrutement peu onéreuse pour l'entreprise au niveau des coûts directe et du temps consacré au recrutement. C'est pourquoi nombreuses sont les entreprises qui encouragent ce procédé et remercient par une prime le présentateur en cas d'embouche du coopté.

- **Les annonces dans la presse** : la concurrence d'internet a relégué les annonces presse à une place mineure dans les filières de recrutement. Elles sont encore utilisées par les entreprises qui souhaitent développer une image « recruteurs » ou communiquer sur les activités. Pour un certain nombre de postes, elles restent le meilleur moyen de communication avec les candidats, notamment la presse quotidienne régionale et les revues spécialisées.
- **L'intérim** : le recours à une société d'intérim peut être pour certains postes très intéressant. Il vous permet, si vous avez besoin de recruter dans l'urgence, de pourvoir très rapidement un poste vacant et, soit de recruter l'intérimaire, soit de prendre le temps d'effectuer votre recrutement. De nombreuses sociétés d'intérim sont spécialisées et ont donc à disposition un certain nombre de candidatures dans le domaine d'activité concerné. Le recours à l'intérim représente un surcoût, il s'agit donc de faire une analyse comparative des coûts et des apports. Les entreprises de travail temporaire peuvent réaliser vos recrutements pour des postes en CDD ou CDI.
- **Les cabinets de recrutement** : ils vous déchargent d'une grande partie du processus puisque vous ne recevez que les finalistes en entretien. Toutefois, il est essentiel de prendre le temps de définir avec précision votre besoin avec le consultant.
- **La mobilité et la promotion** internes : ce sont des leviers de motivation individuelle et de dynamisme dans une entreprise. Selon la taille de l'entreprise, les circuits à utiliser

sont extrêmement variés. L'une et l'autre sont à manier avec précaution afin de ne pas aboutir à l'effet inverse de celui recherché. Elles doivent être traitées avec la même rigueur que tout recrutement externe. La mise en œuvre des entretiens professionnels, devenus obligatoires depuis 2014, devrait permettre de mieux cerner les potentiels d'évolution et les aspirations des collaborateurs de l'entreprise. Quelques règles simples sont à respecter :

- Faire une analyse des candidats internes potentiels par rapport au profil du poste avant toute proposition
- Avoir un entretien permettant de faire un bilan en profondeur sur tous les aspects du profil de poste
- En cas de refus de votre part, expliquer celui-ci et prendre le temps de l'expliquer à la personne concernée. En profiter pour analyser, si cela est dans votre champ d'action, les possibilités de faire évoluer la fonction actuelle de la personne qui montre un désir de changement.

Etape 03 : sélection des candidats

premier tri

La sélection débute par l'analyse des lettres de candidature et leur curriculum vitae (CV). Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences du poste (âge, formation, expérience, voire prétentions) conduit à une élimination importante.

Selon PERETTI, c'est un premier tri des candidatures pour cela on se base sur des CV (curriculum vitae). Les candidats qui répondent le mieux aux attentes feront l'objet d'un examen approfondi pour la suite du processus.¹⁷

le questionnaire de recrutement

Le questionnaire est la suite du premier tri qui permet à l'entreprise de réunir sur la personnalité du candidat les éléments qui lui sont nécessaires pour prendre sa décision.

Selon PERETTI « le questionnaire permet à l'entreprise de réunir, sur les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique. Ce questionnaire est souvent adressé et rempli en ligne. »¹⁸

¹⁷ PERETTI. J. M, « ressource humaine et gestion des personnes », op cite, p78.

¹⁸ PERETTI. J. M, « gestion des ressources humaines », 19^{ème} édition, Vuibert, paris, 2013, p72.

l'entretien

L'entretien constitue l'étape clé de la procédure de recrutement, il est à la fois l'outil le plus utilisé et celui qui est reconnu comme étant le moins valide. L'entretien cherche à valider des hypothèses sur un candidat et à entre en contact avec lui, en lui présentant l'entreprise " lui fournit des informations suffisantes, claires et attractives sur le poste et son contexte.¹⁹

La réussite d'un entretien d'embauche nécessite :

- Des conditions matérielles et psychologiques.
- L'intervieweur doit posséder une double compétence : organisationnelle et psychologique, c'est-à-dire l'interviewer ne doit pas être sensible, éviter la domination d'entretien, repérer les contractions et savoir écouter.²⁰

les tests

Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests. Leur objectif est double :

- Faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste.
- Classer les capacités et les compétences des candidats et choisir celles qui répondent au profil du poste.

Les tests peuvent être classés en trois catégories :

1-Les tests d'aptitudes

Les tests d'aptitudes donnent lieu à des mesures précises, et ont en générale une bonne valeur prédictive concernant l'efficacité requise dans l'activité considérée. Les tests d'intelligence et de connaissances entrent dans cette catégorie.²¹

2-Les tests cliniques :

Les tests cliniques sont les questions fermées qui visent à cerner la personnalité du candidat, cette catégorie se compose : les tests projectifs, la graphologie et les tests de groupe.

- Les tests projectifs

¹⁹ PERETTI.J.M, « gestion des ressources humaines », 6ème édition Vuibert, paris, 1995, p83.

²⁰ TIGHILT. S et ZAINE KHODJA. A, « l'impacte du processus de recrutement sur l'intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues le cas CIVITALE / SPA », 2014, p30.

²¹ PERETTI.J. M, « gestion des ressources humaines », op cite, p74.

Les tests projectifs tentent d'approcher l'organisation dynamique de la personnalité sans imposés au préalable un modèle social normatif. Leur interprétation, très délicate, doit être confiée à des psychologues ayant acquis une formation clinique approfondie.

➤ La graphologie

La graphologie vise à découvrir la personnalité à travers l'écriture selon un code très empirique.

➤ Les tests de groupes

Les tests de groupes s'effectuent par l'observation de plusieurs candidats en un temps minimal. Cette situation crée une rivalité entre les candidats, l'observateur va juger ces derniers sur certains tels que la prise de parole, la créativité, l'attitude et le leadership, en fonction du poste à occuper. Ces tests permettent à connaître et évaluer les compétences des candidats.²²

3-les tests de situation :

Ils visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité. Ils tentent de mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle.²³

Etape 04 : la concrétisation, l'accueil et de l'intégration

décision

Selon PERETTI, une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examinent les dossiers des candidats retenus.

La réunion de synthèse entre les différents interviewers permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats. La multiplicité des entretiens accroît l'objectivité des appréciations et la validité du pronostic. La décision finale est collective à partir de l'ensemble des données recueillies et prend en compte les engagements de l'entreprise en matière de diversité, d'égalité professionnelle.²⁴

la négociation d'engagement

La négociation porte essentiellement sur le montant et les éléments qui constituent la rémunération globale. Dans un souci d'équité interne, la proposition doit prendre en compte les

²² PERETTI. J. M, « gestion des ressources humaines », 11^{ème} édition, Vuibert, paris, 2003, p100-101.

²³ PERETTI. J. M, « gestion des ressources humaines », 19^{ème} édition, Vuibert, paris, 2013, p74.

²⁴ PERETTI. J. M, Ibid, p75-76.

rémunérations actuelles dans l'entreprise. Le candidat retenu reçoit, lors des négociations d'engagement, le compte rendu de l'appréciation portée sur lui, comprenant notamment le pronostic favorable justifiant la décision, comme les réserves qui ont pu être faites à ce sujet.

la signature du contrat

Une directive européenne impose aux entreprises l'obligation de délivrer au salarié, dans les deux mois suivant l'embauche, un document indiquant l'identité des parties, le lieu de travail, le titre du salarié, la date de début du contrat, les divers éléments du salaire et la périodicité du versement, la durée du travail journalière ou hebdomadaire. Le contrat est nécessairement écrit dans certains cas :

- Contrat à durée déterminée
- Contrat de travail temporaire
- Contrat à temps partiel
- Contrat d'apprentissage
- Contrat de professionnalisation, etc.

Accueil

Selon TRESANINI. M, une fois la décision de recrutement du candidat accomplie, il faut, faire entrer le nouveau collaborateur et assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration. Cela implique le respect des démarches légales, réglementaires et conventionnelles. La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil pour cela, l'entreprise désigne un tuteur qui va se charger de présenter à la nouvelle recrue l'entreprise, puis à lui faire visiter l'environnement de son poste de travail, ainsi que les locaux dans lesquels il va travailler, et lui présente ces collègues ou autres partenaires, et enfin il lui rappelle ses horaires de travail ainsi que les règles de l'entreprise. ²⁵

l'intégration

Selon PERETTI « La période d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil. Dans les entreprises à forte rotation, on ne constate que les départs des nouveaux, très nombreux pendant la période d'essai, se poursuivent pendant plusieurs mois, parfois une

²⁵ TRESANINI. M, « évaluer les compétences au recrutement à la gestion de carrière », 2ème édition management et sociale, paris, 2013, p144.

année. Le suivi de l'intégration doit s'étendre sur une large période avant que le nouveau n'entre dans le système d'appréciation générale. »²⁶

2.3 Les Bénéfices Stratégiques du Recrutement pour l'Entreprise

Voici les principales raisons de l'importance du recrutement :

2.3.1 Identification du capital humain

Le recrutement est la première étape dans la constitution d'une équipe de travail capable d'atteindre les objectifs de l'entreprise. En sélectionnant des personnes possédant les compétences et l'expertise requises, les organisations peuvent obtenir un avantage concurrentiel majeur.²⁷

Avantages de l'identification du capital humain :

- **Réduction du turnover :** Un recrutement ciblé et précis aide à éviter le turnover élevé. En effet, en sélectionnant des candidats qui s'alignent non seulement avec les exigences du poste mais aussi avec la culture organisationnelle, l'entreprise limite le nombre de départs prématurés et conserve ainsi son savoir-faire.
- **Optimisation des compétences :** Le recrutement permet à l'entreprise d'acquérir une main-d'œuvre aux compétences diversifiées, favorisant l'innovation et l'adaptabilité aux nouvelles réalités du marché.
- **Attraction de talents spécifiques :** En mettant en place des stratégies de recrutement efficaces, une entreprise peut attirer des talents rares ou très spécialisés, qui peuvent être un levier pour son expansion.

2.3.2 Obtention d'un avantage concurrentiel

Dans le monde des affaires d'aujourd'hui, le capital humain est l'un des facteurs clés qui contribuent à la différenciation des entreprises. Un recrutement minutieux et stratégique permet d'améliorer l'efficacité organisationnelle et d'accroître la compétitivité sur le marché.²⁸

Comment le recrutement améliore la compétitivité ?

²⁶ PERETTI. J. M., « ressource humaine et gestion des personnes », 8ème édition, paris, p87

²⁷ Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (15e édition). Pearson Education.

²⁸ Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2008). *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach*. Pearson Prentice Hall.

- **Réponse rapide aux évolutions du marché :** Le recrutement permet à l'entreprise de se doter de talents qui savent s'adapter rapidement aux évolutions des marchés, des technologies et des tendances économiques.
- **Création de valeur à long terme :** Des candidats bien choisis peuvent aider l'entreprise à se positionner sur des marchés émergents, en apportant des idées innovantes qui favorisent la croissance à long terme.

2.3.3 Renforcement de la culture organisationnelle

Le processus de recrutement joue un rôle clé dans la définition de la culture d'entreprise. Un recrutement de qualité garantit que les employés s'intègrent harmonieusement à la culture de l'organisation, ce qui favorise un environnement de travail positif.²⁹

Les effets d'un recrutement bien orienté sur la culture d'entreprise :

- **Cohésion des équipes :** Les nouveaux employés, une fois intégrés, contribuent à maintenir une atmosphère de travail positive et collaborative.
- **Alignement avec la mission de l'entreprise :** Un recrutement adapté permet de renforcer la mission et les objectifs stratégiques de l'entreprise, car chaque nouveau collaborateur devient un acteur clé dans la réalisation des ambitions de l'organisation.

2.3.4 Innovation et croissance durable

En choisissant des employés dotés de compétences variées et d'une expérience diversifiée, les organisations s'assurent une capacité d'innovation et de croissance durable. Le recrutement permet de stimuler l'innovation et d'augmenter la capacité d'adaptation de l'entreprise aux changements du marché.³⁰

Les bénéfices pour l'innovation et la croissance :

- **Création d'une équipe innovante :** Un recrutement diversifié (en termes de compétences, de parcours professionnels, de cultures) est un puissant moteur d'innovation. Des équipes variées sont plus susceptibles de générer de nouvelles idées, d'adopter des approches non conventionnelles et d'explorer de nouvelles avenues commerciales.

²⁹ Peretti, J.-M. (2014). *Gestion des ressources humaines*. Éditions Eyrolles.

³⁰ Cadin, L., Guerin, F., Pigeure, F., & Pralong, J. (2020). *GRH - Gestion des ressources humaines*. Dunod.

- **Adaptabilité au changement** : Les employés issus d'horizons différents ont des points de vue variés, ce qui permet à l'entreprise de mieux s'adapter aux changements économiques et technologiques rapides.
- **Durabilité à long terme** : Un recrutement qui se concentre sur des compétences futures et sur des talents capables de penser de manière stratégique permet à l'entreprise de se préparer aux défis futurs et de se maintenir compétitive à long terme.

Section 03 : Les stratégies de recrutement dans les entreprises multinationales

Le recrutement dans les entreprises multinationales nécessite des démarches adaptées aux réalités culturelles, économiques et juridiques variées. Ces entreprises doivent trouver des stratégies qui leur permettent d'attirer les meilleurs talents tout en s'intégrant efficacement dans les marchés locaux.³¹

Les principales stratégies de recrutement dans les entreprises multinationales sont :

3.1 La stratégie ethnocentrique

La stratégie ethnocentrique repose sur la nomination de cadres du pays d'origine de l'entreprise pour occuper des postes clés dans les filiales étrangères. Cette méthode facilite le transfert de la culture organisationnelle et le contrôle centralisé, mais peut entraîner un coût élevé et un risque de mauvaise intégration locale.³²

3.1.1 Avantages de la stratégie ethnocentrique :

- **Maintien du contrôle et cohésion** : Le principal avantage de la stratégie ethnocentrique est la garantie d'une homogénéité dans la culture organisationnelle et la gestion des pratiques à l'échelle mondiale. En nommant des cadres de la société mère, l'entreprise peut assurer une cohérence dans les stratégies et les valeurs qu'elle applique à travers toutes ses filiales.

³¹ Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2017). *International Human Resource Management* (7th ed.). Cengage Learning.

³² Perlmutter, H. V. (1969). "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9–18.

- **Transfert de la culture d'entreprise** : Cette approche facilite le transfert direct des valeurs fondamentales, des normes et des pratiques de gestion de l'entreprise. Cela peut être particulièrement utile pour les entreprises qui ont des valeurs très spécifiques qu'elles veulent maintenir dans toutes leurs opérations internationales.
- **Contrôle stratégique** : Les dirigeants envoyés dans les filiales sont généralement issus du noyau central de l'entreprise et sont souvent mieux équipés pour comprendre les objectifs stratégiques globaux de l'organisation. Leur présence dans les filiales garantit une application stricte de ces objectifs.

3.1.2 Inconvénients de la stratégie ethnocentrique :

- **Coûts élevés** : L'un des inconvénients majeurs de cette stratégie est qu'elle entraîne souvent des coûts supplémentaires importants. Les expatriés (cadres venant de la maison-mère) bénéficient généralement de packages de compensation élevés, incluant des salaires plus importants, des avantages liés au logement, des primes d'expatriation, et des frais de déplacements. Ces coûts peuvent s'avérer prohibitifs pour certaines entreprises, notamment celles opérant dans des marchés en développement ou des zones à faibles marges bénéficiaires.
- **Risque de mauvaise intégration locale** : Les expatriés peuvent parfois avoir du mal à s'adapter aux réalités culturelles, sociales et économiques locales. Le manque de familiarité avec les coutumes locales, les pratiques commerciales et les dynamiques culturelles peut entraîner des tensions et une mauvaise gestion des équipes locales. Cette situation peut également nuire à la perception de l'entreprise dans le pays hôte, où les employés locaux peuvent se sentir marginalisés ou frustrés par l'absence de reconnaissance de leurs talents locaux.
- **Limitation des opportunités pour les talents locaux** : En favorisant les cadres de l'entreprise mère, cette stratégie peut limiter les opportunités pour les talents locaux de progresser au sein de l'organisation. Cela peut entraîner une démotivation chez les employés locaux, qui peuvent se sentir exclus des postes de direction, ce qui pourrait nuire à la rétention et à la satisfaction des employés.
- **Problèmes d'adaptation et de communication** : Les cadres expatriés peuvent avoir des difficultés à comprendre les besoins des clients locaux et les spécificités du marché. Les différences culturelles peuvent nuire à la prise de décisions locales efficaces et à la

gestion quotidienne des équipes. Une telle situation peut également engendrer une mauvaise communication entre la maison mère et les filiales, ce qui peut ralentir les processus décisionnels et affecter l'efficacité opérationnelle.

3.2 La stratégie polycentrique

Dans la stratégie polycentrique, les filiales étrangères recrutent principalement des employés locaux pour les postes de direction. Cette approche favorise l'adaptation culturelle et réduit les coûts liés à l'expatriation, mais elle peut rendre la coordination entre la maison mère et les filiales plus difficile.³³

3.2.1 Caractéristiques de la Stratégie Polycentrique :

- **Recrutement local pour les postes de direction** : Les entreprises qui adoptent une stratégie polycentrique privilégient l'embauche de gestionnaires locaux dans les filiales étrangères. Ce modèle est souvent vu comme plus respectueux des cultures locales et plus efficace pour gérer des marchés diversifiés. Cela permet à l'entreprise de tirer parti des connaissances locales et de mieux comprendre les spécificités culturelles et économiques de chaque marché.
- **Autonomie des filiales** : La stratégie polycentrique donne généralement aux filiales étrangères plus de liberté et de responsabilité pour gérer leurs propres opérations. Cela permet à chaque filiale de s'adapter rapidement aux besoins locaux sans être contraint par les décisions prises au siège de l'entreprise. Par conséquent, la stratégie favorise une approche plus flexible et réactive face aux réalités du marché local.

3.2.2 Avantages de la Stratégie Polycentrique :

- **Adaptation culturelle accrue** : L'un des principaux avantages de la stratégie polycentrique est qu'elle permet aux filiales de mieux s'adapter aux cultures locales. En recrutant des employés locaux pour des postes clés, les entreprises favorisent la compréhension des valeurs, des comportements et des attentes des consommateurs locaux. Cela peut contribuer à une meilleure acceptation des produits et services, ainsi qu'à une gestion plus efficace des équipes.

³³ Harzing, A.-W., & Pinnington, A. (2011). *International Human Resource Management* (3rd ed.). SAGE Publications.

- **Réduction des coûts liés à l'expatriation** : En choisissant des employés locaux pour occuper les postes de direction, les entreprises peuvent réduire considérablement les coûts liés aux expatriations, notamment les frais de relocation, les primes d'expatriation et les indemnités fiscales. De plus, les gestionnaires locaux n'ont pas besoin d'une période d'adaptation longue, ce qui permet une prise de décision plus rapide et une gestion plus efficace des ressources humaines.
- **Renforcement des relations locales** : En ayant des employés locaux dans les postes de direction, les entreprises peuvent améliorer leurs relations avec les parties prenantes locales, telles que les autorités gouvernementales, les syndicats, les partenaires commerciaux et les clients. Les employés locaux peuvent mieux comprendre les besoins et les attentes des parties prenantes locales et peuvent négocier plus efficacement avec elles.

3.2.3 Défis de la Stratégie Polycentrique :

- **Difficulté de coordination entre le siège et les filiales** : L'un des inconvénients de la stratégie polycentrique est la complexité accrue de la coordination entre le siège de l'entreprise et ses filiales. Étant donné que chaque filiale a plus d'autonomie, il peut être difficile de maintenir une cohérence dans les objectifs, les pratiques et la culture d'entreprise à l'échelle mondiale. La prise de décision décentralisée peut entraîner des disparités dans la gestion des différentes filiales.
- **Manque de contrôle centralisé** : En déléguant la gestion des filiales aux employés locaux, l'entreprise peut perdre une partie du contrôle sur les opérations et la stratégie globale. Bien que cette autonomie soit bénéfique pour l'adaptation locale, elle peut limiter la capacité du siège à influencer directement les décisions des filiales et à garantir que toutes les filiales agissent conformément à la vision et aux valeurs de l'entreprise.
- **Risques de fragmentation** : En raison de l'autonomie accrue des filiales, il peut y avoir un risque de fragmentation au sein de l'entreprise. Chaque filiale peut développer une culture propre et des pratiques qui diffèrent de celles du siège, ce qui peut rendre plus difficile l'unification de la stratégie à long terme. Ce manque de cohésion peut nuire à la reconnaissance de la marque et à l'image globale de l'entreprise.³⁴

³⁴ Waxin, M.-F. (2007) "Strategic HR Management of International Assignments." *Elsevier*.

3.3 La stratégie géocentrique

La stratégie géocentrique consiste à recruter les meilleurs candidats possibles, indépendamment de leur nationalité. L'objectif est de construire une équipe mondiale fondée sur les compétences et la diversité culturelle, ce qui exige une gestion des ressources humaines sophistiquée et flexible.

Le choix de la stratégie dépend de plusieurs facteurs tels que la culture d'entreprise, la disponibilité des talents sur les marchés locaux, les coûts d'expatriation, ainsi que les réglementations locales du travail. Les entreprises doivent ajuster leur politique de recrutement en fonction de ces éléments pour optimiser leur implantation à l'international.³⁵

3.3.1 Caractéristiques de la Stratégie Géocentrique:

- **Recrutement basé sur les compétences, pas sur la nationalité** : La principale caractéristique de la stratégie géocentrique est la sélection des candidats sur la base de leurs compétences et de leur potentiel, plutôt que sur leur origine géographique. Cela permet à l'entreprise de former des équipes ayant une expertise spécifique et des perspectives diverses, favorisant ainsi l'innovation et l'adaptation dans un environnement global complexe. L'objectif est de maximiser les talents disponibles, quelle que soit leur nationalité, pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- **Construire une équipe mondiale diversifiée** : L'un des principaux avantages de cette stratégie est qu'elle encourage la diversité culturelle au sein des équipes. En recrutant des individus de différentes régions du monde, l'entreprise peut tirer parti de perspectives variées, ce qui peut renforcer l'innovation, la créativité et la prise de décision. Une équipe géocentrique peut mieux comprendre et répondre aux défis globaux tout en étant plus flexible face aux besoins des marchés locaux.
- **Flexibilité et gestion sophistiquée des ressources humaines** : La mise en œuvre de la stratégie géocentrique nécessite une gestion des ressources humaines bien structurée et sophistiquée. Les entreprises doivent développer des systèmes RH capables de gérer des employés provenant de différents horizons culturels et géographiques, tout en garantissant une cohésion au sein de l'équipe mondiale. Cela inclut la gestion des différences culturelles, des pratiques de communication, et des attentes en matière de leadership et de gestion des performances.

³⁵ Brewster, C., Sparrow, P., & Vernon, G. (2011). *International Human Resource Management* (3rd ed.). CIPD Publishing.

3.3.2 Avantages de la Stratégie Géocentrique :

- **Optimisation des talents à l'échelle mondiale** : L'un des plus grands avantages de la stratégie géocentrique est la possibilité d'exploiter un vivier mondial de talents. Cela permet aux entreprises de trouver les individus les plus qualifiés pour des postes spécifiques, sans se limiter à un marché local ou à un groupe culturel particulier. Cela augmente la capacité de l'entreprise à relever les défis complexes et à saisir les opportunités mondiales.
- **Favorise la coopération internationale et la cohésion** : Avec une équipe multiculturelle, la stratégie géocentrique favorise une forte coopération internationale, ce qui est essentiel dans un monde des affaires globalisé. Les collaborateurs de différentes régions du monde peuvent échanger des idées, partager des pratiques et collaborer pour résoudre des problèmes, tout en maintenant une perspective commune sur les objectifs globaux de l'entreprise.
- **Adaptabilité face aux défis mondiaux** : Les entreprises qui adoptent cette stratégie sont mieux équipées pour s'adapter aux évolutions rapides des marchés mondiaux. Elles sont capables de répondre de manière plus agile aux changements économiques, politiques et sociaux, car leur équipe est constituée d'individus ayant une compréhension approfondie des différents contextes internationaux.
- **Amélioration de la compétitivité sur le marché mondial** : En réunissant des individus de divers horizons, une entreprise géocentrique peut mieux comprendre les tendances mondiales, identifier les opportunités à travers différents marchés et s'imposer comme un acteur innovant et adaptable sur le marché mondial. Cette approche crée une organisation capable de se différencier par son savoir-faire et sa capacité à anticiper les besoins des différents marchés.

3.3.3 Défis de la Stratégie Géocentrique :

- **Coûts de gestion élevés** : Bien que la stratégie géocentrique permette de recruter les meilleurs talents à l'échelle mondiale, elle peut entraîner des coûts élevés en raison de la nécessité de gérer une équipe mondiale. Cela inclut les frais de formation, de mobilité internationale et les efforts de coordination. De plus, les entreprises doivent être prêtes à offrir des packages attractifs pour attirer des talents internationaux, ce qui peut être coûteux.

- **Complexité dans la gestion des ressources humaines** : Gérer une équipe géocentrique requiert des compétences RH spécialisées pour naviguer à travers les différences culturelles, les attentes professionnelles variées, et les différentes législations du travail dans les pays où l'entreprise est implantée. La gestion de la diversité culturelle devient essentielle pour éviter les conflits internes et favoriser une intégration réussie des employés venant de cultures différentes.
- **Défis liés à la communication interculturelle** : Les différences de communication entre les membres de l'équipe provenant de cultures diverses peuvent entraîner des malentendus ou des conflits. Il est essentiel que l'entreprise investisse dans des programmes de formation pour sensibiliser les employés à la gestion des différences culturelles et à la communication interculturelle. La capacité de comprendre les nuances culturelles et de s'adapter aux styles de communication variés est cruciale pour maintenir une collaboration efficace au sein de l'équipe géocentrique.
- **Difficultés d'intégration locale** : Bien que la stratégie géocentrique permette de constituer des équipes mondialement compétentes, elle peut parfois poser des défis d'intégration dans les marchés locaux. Les employés internationaux peuvent éprouver des difficultés à comprendre les besoins spécifiques des marchés locaux ou à établir des relations solides avec les parties prenantes locales. De plus, il peut y avoir des résistances culturelles ou des incompréhensions de la part des employés locaux face à l'arrivée de dirigeants étrangers.

Conclusion

Le recrutement constitue un levier stratégique fondamental de la gestion des ressources humaines . Il ne se limite plus à pourvoir des postes vacants, mais devient un outil essentiel pour renforcer l'avantage concurrentiel et assurer la durabilité des organisations ³⁶ Dans un contexte de mondialisation accrue et d'évolution technologique, les entreprises doivent repenser leurs pratiques de recrutement afin de les aligner avec leurs objectifs stratégiques globaux ³⁷.

³⁶ Armstrong, M. (2022). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.

³⁷ Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2017). *International Human Resource Management* (7th ed.). Cengage Learning.

Un processus de recrutement efficace repose non seulement sur la sélection de profils compétents, mais aussi sur l'identification de candidats partageant les valeurs culturelles et organisationnelles de l'entreprise. Cette adéquation stratégique permet d'assurer un engagement à long terme des employés et d'optimiser la performance globale .

L'émergence de technologies telles que l'intelligence artificielle, les plateformes numériques de recrutement et les ATS (Applicant Tracking Systems) offre aux entreprises des outils puissants pour affiner leurs décisions de sélection, tout en réduisant les biais et en améliorant l'équité du processus . En conséquence, investir dans un système de recrutement structuré et stratégique devient une condition incontournable pour construire un capital humain résilient innovant et apte à accompagner la croissance durable de l'organisation.

Chapitre 2

Le Management des Affaires Étrangères et son Lien avec le Recrutement International

Introduction

Avec le développement de la mondialisation et l'ouverture économique croissante entre les pays, les entreprises cherchent de plus en plus à étendre leurs activités au-delà de leurs frontières nationales, à la recherche de nouvelles opportunités de croissance et d'avantages concurrentiels.

Cette expansion vers les marchés étrangers impose aux organisations de nouveaux défis qui ne se limitent pas à l'adaptation de leurs produits et services aux différentes cultures, mais s'étendent également à la nécessité de gérer efficacement leurs ressources humaines dans des environnements internationaux variés.

Dans ce contexte, le management des affaires étrangères joue un rôle central dans la planification, l'organisation et la direction des activités internationales, en accordant une attention particulière au processus de recrutement international, qui constitue un facteur clé pour assurer le succès de l'entreprise sur les marchés étrangers.

La capacité de l'organisation à attirer les talents appropriés et à les intégrer efficacement au sein des équipes internationales est essentielle pour atteindre ses objectifs stratégiques dans un environnement complexe et en constante évolution.

Section 01 : Concept du Management des Affaires Étrangères

Avec la mondialisation croissante des économies et l'intensification de la concurrence internationale, de plus en plus d'entreprises cherchent à étendre leurs activités au-delà de leurs frontières nationales.

Dans ce contexte, le management des affaires étrangères devient un levier stratégique essentiel pour assurer la réussite des opérations à l'international.

Il englobe la gestion des activités commerciales dans des environnements économiques, culturels et réglementaires différents, nécessitant ainsi des compétences spécifiques d'adaptation et d'anticipation.

Comprendre le concept du management des affaires étrangères est fondamental pour analyser les défis que rencontrent les entreprises multinationales et les stratégies qu'elles adoptent pour s'imposer sur les marchés internationaux.

1.1 Définition du Management des Affaires Étrangères

Le management des affaires étrangères désigne l'ensemble des pratiques et des stratégies de gestion mises en œuvre par les entreprises dans le cadre de leurs opérations commerciales à l'international. Ce domaine inclut une variété d'activités telles que la planification stratégique, l'organisation des ressources humaines et matérielles, la direction des équipes à travers différents marchés, ainsi que le contrôle et l'évaluation des performances à l'échelle mondiale. L'objectif principal est de gérer efficacement les activités de l'entreprise tout en prenant en compte les spécificités des marchés étrangers.

Cette gestion nécessite une compréhension approfondie des variables économiques, culturelles, politiques, juridiques et sociales qui influencent chaque marché international. Par exemple, les entreprises doivent comprendre les différences en matière de réglementation, de législation du travail, de préférences culturelles des consommateurs et des conditions économiques spécifiques à chaque région ou pays. Un des principaux défis du management des affaires étrangères est de réussir à naviguer dans ces complexités pour adapter les stratégies commerciales aux spécificités locales tout en alignant les actions de l'entreprise avec ses objectifs globaux.

La gestion des affaires étrangères permet aux entreprises de maximiser leur rentabilité et d'optimiser leurs opérations tout en étant flexibles et capables de répondre aux évolutions rapides des marchés internationaux. Ce domaine est essentiel pour les entreprises multinationales qui cherchent à développer et maintenir une présence forte dans des environnements commerciaux diversifiés.³⁸

1.2 Importance des Affaires Étrangères pour les Entreprises Multinationales

Les affaires étrangères sont essentielles pour les entreprises multinationales car elles leur permettent de :

- Diversifier leurs marchés et leurs sources de revenus afin de réduire les risques liés à la dépendance à un seul marché.
- Profiter des avantages liés à la réduction des coûts de production et d'exploitation dans certains pays.

³⁸ Hill, C. W. L. (2014). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. 9th edition, McGraw-Hill Education

- Renforcer leur compétitivité grâce à une présence étendue sur plusieurs marchés internationaux.
- Accéder à de nouvelles ressources humaines, naturelles et technologiques indisponibles localement.
- Stimuler leur capacité d'innovation en s'exposant à diverses cultures et environnements commerciaux.
- Améliorer leur image et notoriété mondiale, en devenant des acteurs incontournables sur la scène internationale, ce qui contribue à renforcer leur marque et à attirer davantage de clients.
- Profiter des opportunités d'expansion dans des marchés à forte croissance, notamment dans les pays émergents qui offrent un potentiel économique considérable pour les entreprises multinationales.³⁹

Section 02 :Gestion des Ressources Humaines Internationales dans le cadre des Affaires Étrangères

La gestion des ressources humaines internationales (GRHI) est un domaine clé dans le cadre des affaires étrangères, particulièrement pour les entreprises multinationales. Elle englobe l'ensemble des pratiques et stratégies utilisées par les entreprises pour gérer leur personnel à travers les frontières. Dans un contexte globalisé, les entreprises doivent s'adapter aux spécificités culturelles, légales et économiques des pays dans lesquels elles opèrent. La gestion efficace des ressources humaines internationales permet non seulement de recruter les bons talents, mais aussi de maintenir une cohésion et une performance optimale au sein des équipes multinationales. Cette section explore les principaux enjeux et pratiques de la GRHI, en mettant en lumière les défis uniques rencontrés dans un environnement d'affaires international.

2.1 Définition des Ressources Humaines Internationales (GRH Internationale)

La gestion des ressources humaines internationales (GRH Internationale) fait référence à l'ensemble des pratiques et des stratégies utilisées par les entreprises pour gérer leur personnel à l'échelle mondiale. Elle englobe des processus tels que le recrutement, la formation, la gestion

³⁹ Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R. (2014). *International Business: The New Realities*. 3^e édition, Pearson.

des performances et la motivation des employés dans différents pays, tout en tenant compte des particularités culturelles, légales et sociales des différents marchés. Elle vise à s'assurer que l'entreprise utilise efficacement ses ressources humaines pour atteindre ses objectifs à l'échelle mondiale, en répondant aux défis de la diversité culturelle et des différences de réglementation.

Les entreprises multinationales doivent être capables de gérer des équipes diversifiées tout en maintenant l'homogénéité des valeurs et des objectifs de l'entreprise à l'échelle mondiale .⁴⁰

2.2 Différences entre la Gestion des Ressources Humaines Localement et Internationalement

La gestion des ressources humaines à l'échelle locale et internationale présente plusieurs différences majeures en raison des particularités géographiques, culturelles et légales des différents marchés.

2.2.1 Recrutement et Sélection :

Dans la gestion locale, le recrutement se fait généralement selon les critères du marché local, les qualifications spécifiques et les besoins propres à chaque pays. En revanche, la gestion internationale implique souvent de gérer une diversité de talents en tenant compte des spécificités culturelles et des contraintes légales. Par exemple, dans certains pays, il est essentiel de recruter des talents locaux pour mieux s'intégrer dans le marché local, tandis que dans d'autres, des expatriés sont nécessaires pour apporter des compétences spécifiques .⁴¹

2.2.2 Évaluation de la performance :

Dans la gestion locale, l'évaluation de la performance se base souvent sur des critères de productivité ou de performance financière. Cependant, dans une gestion internationale, la performance est influencée par des facteurs culturels. Par exemple, dans certaines cultures asiatiques, l'accent est mis sur la collaboration et les résultats collectifs, tandis que dans d'autres cultures comme celles de l'Europe ou des États-Unis, l'accent est mis sur les performances individuelles ⁴².

2.2.3 Formation et Développement :

⁴⁰ Tung, R. L. (2017). *The Role of Culture in International Business Negotiations*. In: Handbook of Research on International Business and Economics. Edward Elgar Publishing.

⁴¹ Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2013). *International Human Resource Management*. 6th edition, Cengage Learning.

⁴² Smith, P. B., & Bond, M. H. (1998). *Social Psychology and Intercultural Communication*. Routledge.

Les formations locales sont souvent conçues en fonction des besoins spécifiques du marché. En revanche, dans une gestion internationale, les formations doivent intégrer des éléments culturels et techniques pour s'assurer qu'elles répondent aux divers environnements de travail mondiaux. Cela inclut des programmes de sensibilisation culturelle et des formations adaptées aux diverses législations et pratiques professionnelles.

2.2.4 Motivation et Récompenses :

Les récompenses locales sont adaptées à la culture et aux attentes des employés du pays concerné. Par exemple, des primes de performance ou des augmentations salariales peuvent être une forme de récompense commune dans certaines cultures, tandis que d'autres préfèrent des avantages non financiers comme le temps libre ou la reconnaissance sociale. Dans un contexte international, les entreprises doivent adapter leurs systèmes de rémunération et de récompenses pour refléter les divers besoins et préférences culturelles des employés.

2.3 Les Principaux Défis de la Gestion des Équipes Internationales

La gestion des équipes internationales implique des défis significatifs qui nécessitent une approche particulière en raison des différences culturelles, linguistiques et des environnements de travail. Ces défis sont les suivants :

- **Différences Culturelles :**

Les différences culturelles sont l'un des plus grands défis de la gestion internationale. Chaque pays a ses propres valeurs culturelles, systèmes de croyances et comportements sociaux qui influencent la façon dont les employés interagissent et travaillent ensemble. Par exemple, dans les cultures occidentales, l'accent est mis sur la communication directe et l'individualisme, tandis que dans les cultures asiatiques, la priorité peut être donnée à l'harmonie et à la collaboration au sein des groupes. Ces différences peuvent entraîner des malentendus et des conflits si elles ne sont pas gérées efficacement.

- **Différences Linguistiques :**

La barrière linguistique est une autre difficulté majeure dans la gestion des équipes internationales. La langue est essentielle pour la communication et la compréhension dans les équipes internationales. Les erreurs de traduction ou les malentendus linguistiques peuvent avoir des conséquences importantes sur la productivité et l'efficacité. Les entreprises doivent investir dans des formations linguistiques et utiliser des technologies de traduction pour surmonter ces barrières.

- **Environnements de Travail Différents :**

Les environnements de travail varient considérablement d'un pays à l'autre. Par exemple, dans certains pays, les employés attendent une structure hiérarchique rigide, tandis que dans d'autres, l'accent est mis sur la flexibilité et l'autonomie au sein des équipes. Ces différences peuvent affecter l'efficacité de la gestion des équipes internationales, et les entreprises doivent adapter leurs pratiques de gestion des ressources humaines pour répondre aux attentes locales tout en maintenant une stratégie cohérente au niveau mondial (Dowling, Festing, & Engle, 2013).

Section 03 : La relation entre la gestion des affaires étrangères et le recrutement international

Les marchés étrangers imposent des modes de recrutement spécifiques car ils diffèrent des marchés locaux en termes de facteurs économiques, culturels et législatifs. Par exemple, sur certains marchés étrangers, les entreprises peuvent être obligées de recruter des citoyens locaux pour répondre à des exigences légales relatives au pourcentage d'emploi local dans certains secteurs ou pour s'adapter culturellement aux besoins des clients locaux. D'un autre côté, certains marchés peuvent nécessiter l'embauche de travailleurs internationaux pour appliquer des compétences et des techniques spécifiques qui ne sont pas disponibles localement. Ces facteurs contraignent les entreprises à adopter des stratégies de recrutement adaptées aux besoins et exigences du marché étranger ⁴³.

3.1 Différence entre le recrutement local et le recrutement international

Le recrutement local fait référence à l'embauche de travailleurs provenant du pays où l'entreprise exerce ses activités, tandis que le recrutement international (ou expatriation) concerne le transfert de travailleurs depuis le siège de l'entreprise ou d'autres pays. Le recrutement local permet aux entreprises de mieux s'adapter aux lois locales et à la culture du pays d'accueil, tandis que le recrutement international est souvent utilisé pour transférer des connaissances techniques et des compétences spécifiques du siège vers les filiales étrangères. Le recrutement international est également employé pour maintenir une cohésion culturelle au sein de l'entreprise ⁴⁴.

3.2 Stratégies des entreprises multinationales dans le choix de leurs employés à l'étranger

⁴³ Harris, H., & Brewster, C. (1999). *International Human Resource Management*. Routledge.

⁴⁴ Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2013). *International Human Resource Management*. 6ème édition, Cengage Learning.

Les entreprises multinationales suivent différentes stratégies lorsqu'elles choisissent leurs employés à l'étranger :

- **Recrutement local** : Il est privilégié dans les marchés nécessitant une compréhension approfondie du marché local ou lorsque la loi exige l'embauche de main-d'œuvre locale.
- **Transfert d'employés depuis le siège** : Dans certains cas, les entreprises envoient des expatriés pour transférer des connaissances et des compétences techniques du siège vers la filiale à l'étranger.
- **Recrutement de travailleurs internationaux** : Parfois, les entreprises recrutent directement des employés internationaux dans des marchés étrangers pour tirer parti de leur expertise mondiale ou pour développer leurs opérations dans de nouveaux marchés.

Ces stratégies permettent aux entreprises de concilier coût, efficacité et adaptation à un environnement culturel différent ⁴⁵.

3.3 Défis du recrutement dans le contexte des affaires étrangères

3.3.1 Comprendre la culture du travail dans différents pays

L'un des plus grands défis auxquels les entreprises sont confrontées dans le recrutement international est l'adaptation aux cultures de travail différentes. Les environnements de travail varient considérablement d'un pays à l'autre, avec des différences dans la hiérarchie, les attentes des employés concernant la gestion, la communication et les relations professionnelles. Par exemple, dans les pays occidentaux, les employés peuvent s'attendre à une communication directe et à une participation dans la prise de décision, tandis que dans les cultures asiatiques, un style de gestion plus hiérarchique et des décisions prises du haut vers le bas sont préférés. Par conséquent, les entreprises doivent comprendre les cultures de travail locales pour réussir leurs stratégies de recrutement et l'intégration des employés étrangers ⁴⁶.

3.3.2 Considérations juridiques (lois du travail et immigration)

Les **considérations juridiques** liées aux lois sur le travail et l'immigration représentent un défi majeur pour le recrutement international. Les lois diffèrent d'un pays à l'autre en matière de

⁴⁵ Tung, R. L. (2017). *The Role of Culture in International Business Negotiations*. In: Handbook of Research on International Business and Economics. Edward Elgar Publishing.

⁴⁶ Smith, P. B., & Bond, M. H. (1998). *Social Psychology and Intercultural Communication*. Routledge.

droits des travailleurs, de recrutement et d'emploi des travailleurs étrangers. Certains pays imposent des restrictions sur le nombre de travailleurs étrangers qu'une entreprise peut recruter, tandis que d'autres mettent en place des exigences strictes pour l'obtention de visas de travail. De plus, il existe des différences dans les normes de travail, telles que les heures de travail, le salaire minimum et les congés. L'incapacité des entreprises à comprendre ces lois peut entraîner des retards dans les processus de recrutement ou des problèmes juridiques ⁴⁷.

3.3.3 Négociation des salaires et des contrats internationaux

La négociation des salaires et des contrats internationaux constitue l'un des défis majeurs du recrutement international. Les attentes salariales varient considérablement d'un pays à l'autre en fonction du niveau de vie et des exigences professionnelles locales. Dans certains cas, il peut être difficile de parvenir à des accords équitables entre les employés étrangers et les entreprises en raison de ces différences. De plus, les entreprises doivent prendre en compte les lois sur les contrats internationaux, telles que les conditions de travail et les droits des travailleurs étrangers, qui peuvent différer considérablement d'un pays à l'autre.

3.3.4 Difficultés d'intégration des employés étrangers

L'intégration des employés étrangers au sein des équipes locales représente un défi pour les entreprises multinationales. Les employés étrangers peuvent rencontrer des difficultés à s'adapter à la culture locale et aux méthodes de travail, ce qui peut entraîner des problèmes de communication et de collaboration au sein des équipes. Certains expatriés peuvent éprouver un sentiment d'isolement ou d'incapacité à s'adapter à leur nouvel environnement de travail en raison de différences culturelles importantes. Par conséquent, il est crucial que les entreprises offrent un soutien social et culturel à leurs employés étrangers, comme des programmes de mentorat et d'intégration, pour faciliter leur adaptation .

3.4 Stratégies de gestion du recrutement international

3.4.1 Préparation et sélection rigoureuse des employés

La préparation et la sélection rigoureuse des employés sont essentielles dans le recrutement international. Le processus de recrutement nécessite que les entreprises puissent sélectionner

⁴⁷ Tung, R. L. (2017). *The Role of Culture in International Business Negotiations*. In: Handbook of Research on International Business and Economics. Edward Elgar Publishing.

des employés ayant les compétences et l'expérience nécessaires pour travailler dans un environnement international, tout en étant capables de s'adapter à de nouvelles cultures. La préparation doit également inclure une formation des employés sur les défis culturels auxquels ils pourraient être confrontés .

3.4.2 Formation et programmes sur les différences culturelles

La formation sur les différences culturelles est un élément clé des stratégies de recrutement international. Les entreprises doivent former leurs employés à la manière de gérer les relations avec des collègues et clients issus de différentes cultures. Cette formation peut inclure des sujets tels que les styles de communication, les sensibilités culturelles et les valeurs locales qui influencent le milieu de travail. Ces programmes aident les employés à mieux s'adapter aux environnements de travail internationaux et augmentent les chances de réussite des équipes multiculturelles .

3.4.3 Accompagnement avant, pendant et après la mission internationale (processus d'expatriation)

L'accompagnement avant, pendant et après la mission internationale fait partie de la stratégie de gestion du recrutement international réussie. Ce processus inclut la préparation des employés avant leur départ à l'étranger avec des programmes de formation et d'orientation sur la vie et le travail dans le pays d'accueil. Pendant la mission, les entreprises doivent fournir un soutien continu aux employés pour faciliter leur expérience professionnelle. Après leur retour, des programmes de réintégration sont essentiels pour garantir une transition fluide vers leur nouveau poste au sein de l'entreprise ⁴⁸.

Conclusion

En conclusion, on peut dire que la gestion des affaires étrangères constitue un élément essentiel dans les stratégies des entreprises multinationales qui cherchent à se développer et à croître sur les marchés internationaux. L'adaptation aux environnements culturels, économiques et juridiques différents est primordiale pour garantir le succès des entreprises dans ces marchés. De plus, le recrutement international représente l'un des plus grands défis auxquels les entreprises sont confrontées lorsqu'elles gèrent des équipes internationales, car cela nécessite

⁴⁸ Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2013). *International Human Resource Management*. 6ème édition, Cengage Learning.

des stratégies appropriées pour sélectionner, former et soutenir les employés avant, pendant et après leurs missions internationales.

Les ressources humaines internationales constituent l'un des aspects clés qui aident les entreprises à relever les nombreux défis qui se posent lorsqu'elles passent d'un environnement local à un environnement mondial. Grâce à des stratégies de recrutement variées telles que l'embauche locale, l'expatriation et le transfert interne, les entreprises peuvent tirer parti des compétences diversifiées sur leurs nouveaux marchés. Cependant, les défis liés à la culture locale, aux considérations juridiques et aux difficultés d'intégration restent des questions majeures qui nécessitent une attention particulière afin d'assurer une interaction et une cohésion efficaces entre les employés.

Une compréhension précise de ces dynamiques et une planification réfléchie de la gestion du recrutement international contribueront grandement à renforcer la capacité des entreprises multinationales à s'adapter et à se développer dans des environnements commerciaux mondiaux diversifiés.

Chapiter 3

Le recrutement des expatriés

Introduction

Dans un contexte de transformations rapides à l'échelle mondiale, les entreprises sont de plus en plus ouvertes au recrutement international comme choix stratégique pour renforcer leurs activités et élargir leur champ de compétences. Le recours aux ressources humaines locales ne suffit plus pour faire face aux défis liés à la mondialisation et à la transition numérique. Il devient ainsi nécessaire d'intégrer des profils qualifiés, même issus de l'étranger.

Le recrutement des expatriés constitue l'une des formes les plus marquantes de cette démarche. Il est souvent motivé par la volonté de transférer du savoir-faire, d'améliorer les performances ou encore d'assurer une certaine conformité avec les standards internationaux. Ce type de recrutement se distingue du recrutement local par ses exigences, ses procédures et les défis qu'il impose, notamment en matière d'adaptation culturelle et de coûts.

Ce chapitre a pour objectif d'explorer le thème du recrutement des expatriés, à travers l'analyse de ses motivations, ses étapes, les difficultés rencontrées, ainsi que son impact sur les entreprises, avec un focus particulier sur la réalité de cette pratique en Algérie.

Section 1 : Comprendre l'expatriation et ses enjeux

L'expatriation est devenue une pratique courante dans les entreprises opérant à l'échelle internationale. Elle ne se limite pas à un simple transfert géographique, mais constitue une stratégie de gestion des talents et de développement organisationnel. Afin de mieux cerner cette notion, il convient d'en comprendre la définition, les différentes formes qu'elle peut prendre, ainsi que les motivations qui poussent les entreprises à y recourir dans un contexte mondial marqué par la mobilité et la compétition.

1.1 Définition de l'expatrié

Le terme *expatrié* désigne un salarié envoyé par son entreprise pour exercer une mission professionnelle dans un autre pays que celui de sa résidence habituelle ou de sa nationalité. L'expatriation peut être temporaire ou de longue durée, et elle implique souvent un détachement de la maison mère vers une filiale ou un partenaire à l'étranger. Contrairement aux migrants économiques, les expatriés sont généralement envoyés dans un cadre structuré par leur employeur, avec un contrat spécifique et des avantages liés à la mobilité.

Selon Perlmutter et Heenan , l'expatrié est un « salarié transféré à l'étranger par son entreprise dans le but de représenter les intérêts de celle-ci dans un environnement international. »⁴⁹

1.2 Les différents types d'expatriés

L'expatriation ne constitue pas une réalité uniforme. En fonction de la stratégie de l'entreprise, de la nature du poste et de la durée de la mission, plusieurs formes d'expatriation peuvent être distinguées. Chacune présente des enjeux juridiques, fiscaux, managériaux et culturels spécifiques. Distinguer ces types permet aux départements des ressources humaines d'optimiser la gestion de la mobilité internationale.

1.2.1 L'expatrié permanent

L'expatrié permanent est un salarié envoyé à l'étranger dans une logique d'installation à long terme, voire définitive. Après une première phase de détachement, il peut être embauché localement par la filiale ou l'entité étrangère, souvent sous un contrat de droit local. Ce type d'expatriation est fréquent dans les cas de transferts structurels ou de développement durable de la présence à l'international. L'enjeu principal ici est l'intégration à long terme dans un nouvel environnement économique et culturel.⁵⁰

1.2.2 Le salarié détaché

Le salarié détaché est envoyé temporairement à l'étranger tout en conservant son contrat initial avec l'entreprise mère. Il bénéficie souvent d'un statut protégé, notamment en matière de sécurité sociale, de rémunération, et de droit au retour. Le détachement est souvent utilisé dans le cadre de missions stratégiques, de projets limités dans le temps ou pour une phase de transition dans une filiale.⁵¹

1.2.3 L'expatrié en mission de courte durée

Ce type d'expatriation concerne généralement des missions de quelques semaines à quelques mois. L'objectif est souvent technique ou opérationnel (par exemple, le lancement d'un projet, la formation d'une équipe locale ou la résolution d'un problème ponctuel). Bien que moins

⁴⁹ Perlmutter, H. V., & Heenan, D. A. (1979). *Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. Harvard Business Review

⁵⁰ Scullion & Collings (2006), *Global Staffing*

⁵¹ Dowling, Festing & Engle (2013), *International Human Resource Management*

coûteux, ce type d'expatriation implique tout de même une adaptation rapide au contexte local et une grande efficacité dès l'arrivée.⁵²

1.2.4 L'expatrié localisé

L'expatrié localisé, bien qu'étranger, est recruté directement dans le pays d'accueil, sous un contrat local, sans avantages d'expatriation. Cela peut concerner un ancien expatrié ayant choisi de rester dans le pays après sa mission ou un professionnel étranger recherchant une opportunité locale. Ce modèle permet de réduire les coûts pour l'entreprise tout en bénéficiant de compétences internationales.⁵³

1.2.5 L'expatrié volontaire

Certaines entreprises encouragent la mobilité interne volontaire en ouvrant des postes à l'étranger accessibles aux employés motivés par une expérience internationale. Ce type de mobilité est généralement intégré à une politique de gestion des talents, visant à développer les compétences des futurs cadres ou à répondre à une demande de développement personnel.⁵⁴

1.3 Motivations des entreprises pour le recrutement international

À l'ère de la mondialisation, la gestion internationale des ressources humaines s'est imposée comme un levier stratégique dans la croissance des entreprises. Le recours à des expatriés ne se limite pas à un simple besoin de compétences techniques à l'étranger ; il répond à des objectifs beaucoup plus larges liés au déploiement global, au renforcement du contrôle organisationnel, et à la valorisation du capital humain à l'échelle internationale.

1.3.1 Le transfert de compétences et de savoir-faire

Le transfert de connaissances explicites (procédures, normes, outils) et tacites (pratiques managériales, culture d'entreprise) est l'un des principaux moteurs de l'expatriation. L'expatrié, en tant que représentant direct de l'organisation mère, joue un rôle de passeur de culture et de garant de la qualité. Sa présence permet de diffuser les standards de performance, de former les équipes locales, et d'assurer l'intégration des pratiques globales dans des contextes locaux.

⁵² Bonache, J., & Brewster, C. (2001). *Expatriation: A developing research agenda*. Thunderbird International Business Review

⁵³ Laurent (1986), La gestion des expatriés : coûts et bénéfices

⁵⁴ Stahl, G. K., & Björkman, I. (2006). *Handbook of Research in International Human Resource Management*

Exemple : Les multinationales japonaises ont longtemps utilisé l'expatriation pour former les cadres locaux à leurs méthodes de production (lean management, kaizen, etc.).⁵⁵

1.3.2 Le contrôle des filiales et la cohérence managériale

L'un des défis majeurs des entreprises internationales est d'assurer la cohérence stratégique entre les entités dispersées géographiquement. L'expatrié devient ainsi un agent de coordination et de contrôle, chargé de superviser les activités de la filiale, de garantir l'alignement avec les objectifs de la maison mère et d'assurer une remontée fiable des informations.

Cela est particulièrement vrai dans les secteurs sensibles ou hautement régulés (banques, énergie, technologies), où les enjeux de conformité sont majeurs. L'expatrié permet aussi d'éviter les dérives culturelles ou stratégiques qui pourraient naître d'une trop grande autonomie locale.⁵⁶

1.3.3 L'ouverture de nouveaux marchés et la gestion de la phase de lancement

Lorsqu'une entreprise entre sur un nouveau marché (marché émergent, marché stratégique ou peu mature), l'envoi d'un expatrié est souvent essentiel pour installer les premiers repères organisationnels. Il peut s'agir de :

- Prospecter le marché local,
- Créer les premières relations commerciales,
- Recruter et former les équipes locales,
- Adapter les offres de l'entreprise au contexte local.

Dans ces situations, l'expatrié agit comme un entrepreneur interne, capable de porter la vision de l'entreprise tout en s'adaptant à l'environnement local. Cette phase est critique, car les décisions initiales prises par l'expatrié influencent durablement la réussite ou l'échec du projet.⁵⁷

⁵⁵ Bonache, J., Brewster, C., & Suutari, V. (2001). *Expatriation: A developing research agenda*. *Thunderbird International Business Review*

⁵⁶ Harzing, A.-W. (2001). *Of bears, bumble-bees, and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries*. *Journal of World Business*.

⁵⁷ Edström, A., & Galbraith, J. R. (1977). *Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations*. *Administrative Science Quarterly*.

1.4 Les enjeux de l'expatriation : dimensions économique, humaine et culturelle

L'expatriation, bien que perçue comme un levier stratégique pour le développement international de l'entreprise, comporte des enjeux significatifs à plusieurs niveaux. En effet, elle constitue un investissement considérable pour les entreprises, et sa réussite ou son échec peut avoir des conséquences importantes tant sur le plan économique que sur les dimensions humaines et interculturelles. Examinons ces enjeux plus en détail.

- **Sur le plan économique**

L'un des principaux défis de l'expatriation réside dans l'**investissement financier** qu'elle représente. Les coûts liés à l'expatriation, notamment le logement, les primes d'expatriation, les frais de scolarité des enfants, l'assurance santé et les déplacements, peuvent être considérables. Si la mission échoue, que ce soit à cause d'un mauvais ajustement de l'expatrié ou d'un retour prématuré, ces investissements peuvent se traduire par des pertes financières substantielles.

Une mauvaise gestion des missions expatriées peut également affecter l'efficacité de l'expatrié dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. L'absence d'une préparation adéquate ou d'un soutien suffisant peut entraîner une démotivation ou des difficultés d'adaptation, ce qui augmente le risque de échec stratégique pour l'entreprise.

Exemple : Selon une étude de **PricewaterhouseCoopers** (2016), près de 40 % des expatriés font face à des défis culturels qui nuisent à leur performance et à celle de l'entreprise, entraînant un retour prématuré.⁵⁸

- **Sur le plan humain**

L'expatriation ne concerne pas uniquement l'expatrié lui-même, mais aussi **sa famille**. En effet, le bien-être et l'intégration réussie de l'expatrié et de sa famille dans le pays d'accueil sont des facteurs cruciaux pour le succès de la mission. Un conjoint ou des enfants mal adaptés à leur nouvel environnement peuvent créer des tensions et des déséquilibres émotionnels qui auront un impact direct sur la productivité de l'expatrié.

Les entreprises doivent, de ce fait, anticiper ces difficultés en offrant des programmes de soutien psychologique et d'intégration pour les membres de la famille. Cela permet non seulement

⁵⁸ PricewaterhouseCoopers. (2016). *Global Mobility Effectiveness Survey: Trends and Perspectives*.

d'assurer la stabilité émotionnelle de l'expatrié, mais aussi de préserver son engagement envers l'entreprise.⁵⁹

- **Sur le plan culturel**

L'un des aspects les plus importants de l'expatriation est la capacité d'adaptation de l'expatrié à un nouvel environnement culturel. L'expatrié doit faire preuve d'une sensibilité interculturelle accrue, de flexibilité dans ses pratiques managériales et d'une capacité d'adaptation face aux différences culturelles. L'échec d'une expatriation peut souvent être attribué à un manque de préparation interculturelle. Cela inclut une mauvaise compréhension des codes sociaux et des pratiques professionnelles du pays d'accueil, ce qui peut entraver la relation de travail avec les équipes locales et nuire à la coopération au sein de la filiale.

Les programmes de formation interculturelle et les coaching sont donc essentiels pour permettre à l'expatrié de se préparer adéquatement avant son départ et de s'adapter efficacement à la culture locale. Les compétences en gestion interculturelle deviennent cruciales pour éviter les malentendus et pour établir une communication fluide avec les collaborateurs locaux.

Exemple : Une étude menée par Cultural Intelligence Center (2020) indique que les expatriés ayant suivi des formations interculturelles avant leur mission avaient 55% de chances supplémentaires de réussir leur mission comparé à ceux n'ayant pas bénéficié de cette préparation.⁶⁰

Section 2 : Le processus de recrutement et critères de sélection des expatriés

Le recrutement des expatriés est un processus stratégique qui nécessite une planification méticuleuse afin de s'assurer que l'individu sélectionné répond aux besoins spécifiques de l'entreprise et peut réussir dans un environnement international. Cette section explore les différentes étapes du recrutement des expatriés ainsi que les critères essentiels à prendre en compte lors de leur sélection.

2.1 Les étapes du recrutement d'un expatrié

Le processus de recrutement d'un expatrié comprend plusieurs étapes essentielles afin de garantir le choix du candidat le plus adapté en fonction des besoins de l'entreprise. Ce processus commence par la définition du besoin d'un expatrié, puis la détermination du profil recherché

⁵⁹ Peltier, S., & Dumas, J. (2017). *La gestion des expatriés : Un enjeu humain et organisationnel.* *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 31(4), 17-24.

⁶⁰ Cultural Intelligence Center. (2020). *The Cultural Intelligence Handbook*.

en fonction de ce besoin. Ensuite, on passe à la phase de sélection qui inclut les entretiens et les évaluations diverses.

2.1.1 Définir le besoin d'un expatrié

Cette étape est cruciale car elle permet à l'entreprise de comprendre et de définir précisément pourquoi un expatrié est nécessaire. Les raisons peuvent varier considérablement et inclure des facteurs tels que :

- **L'expansion sur de nouveaux marchés**

Les entreprises qui cherchent à se développer à l'international recrutent souvent des expatriés pour introduire et adapter leurs stratégies commerciales dans de nouveaux marchés géographiques. L'expatrié joue un rôle essentiel en transmettant la culture d'entreprise et en coordonnant les activités avec les équipes locales.

- **Le transfert de compétences spécifiques**

Dans certains cas, une entreprise peut avoir besoin d'un expatrié pour apporter une expertise technique spécifique qui n'est pas disponible localement. Cela inclut des compétences spécialisées ou des connaissances stratégiques nécessaires pour la bonne gestion d'un projet ou d'une opération.

- **La supervision des opérations dans une filiale internationale**

Le recrutement d'un expatrié peut également répondre au besoin de superviser et de contrôler les opérations d'une filiale internationale. L'expatrié est chargé de s'assurer que les processus de l'entreprise sont respectés et que les objectifs stratégiques sont atteints.

2.1.2 Définir le profil recherché

Une fois le besoin d'expatriation déterminé, il est nécessaire de spécifier le profil idéal du candidat. Cette étape implique de clarifier les compétences techniques et personnelles nécessaires pour que le candidat puisse réussir dans un environnement international.

- **Compétences techniques**

Le profil recherché doit inclure les qualifications et l'expérience technique nécessaires pour exercer les responsabilités liées à la mission. Ces compétences peuvent inclure des connaissances spécialisées en gestion, en finance, en marketing, ou dans tout autre domaine stratégique pour l'entreprise.

- **Compétences comportementales et personnelles**

Outre les compétences techniques, il est essentiel que le candidat dispose de qualités personnelles telles que la flexibilité, la capacité à travailler dans des environnements multiculturels, et la gestion du stress. Ces compétences comportementales sont fondamentales pour naviguer dans les défis culturels et opérationnels que peuvent rencontrer les expatriés.

2.1.3 Sélection (entretiens, évaluations)

Cette phase est dédiée à l'examen approfondi des candidats potentiels, qui inclut l'analyse de leurs dossiers et de leurs antécédents professionnels, ainsi que l'évaluation de leurs aptitudes lors des entretiens et des tests.

- **Examen des dossiers et des antécédents**

Les responsables des ressources humaines examinent les CV et les expériences passées des candidats pour s'assurer qu'ils ont l'expérience et les qualifications nécessaires pour le poste.

- **Entrevues individuelles**

Les entretiens individuels sont cruciaux pour évaluer la personnalité, les compétences relationnelles et la capacité du candidat à s'adapter à une nouvelle culture. Ces entretiens permettent également de tester leur motivation et de vérifier si leurs objectifs professionnels correspondent à ceux de l'entreprise.

- **Évaluations supplémentaires**

En plus des entretiens, des tests psychométriques ou des simulations de travail peuvent être utilisés pour évaluer des compétences spécifiques telles que la prise de décision, la gestion du stress, ou la résolution de problèmes dans un environnement international. Ces outils permettent aux recruteurs de s'assurer que le candidat est bien préparé pour la mission à l'étranger.⁶¹

2.2 Le rôle des ressources humaines dans le processus de recrutement des expatriés

Le département des ressources humaines joue un rôle essentiel dans la gestion du processus de recrutement des expatriés. Il est responsable de la coordination de toutes les étapes du recrutement, depuis l'identification du besoin jusqu'à l'intégration effective de l'expatrié dans son nouveau poste. Le rôle des ressources humaines est non seulement de veiller à la sélection

⁶¹ Mauger, G. (2002). *Le recrutement international: Théories et pratiques*. Presses Universitaires de France.

du candidat le plus adapté, mais également de faciliter l'accompagnement du futur expatrié tout au long de son processus de transition.

2.2.1 Le rôle des ressources humaines dans le recrutement

Les ressources humaines sont responsables de l'organisation et de l'harmonisation de toutes les étapes du processus de recrutement des expatriés. Elles doivent non seulement organiser et mener les entretiens, mais aussi mettre en place des évaluations psychométriques et professionnelles pour s'assurer que le candidat possède non seulement les compétences techniques, mais aussi les aptitudes nécessaires pour réussir dans un environnement international.

- **Organisation des entretiens et évaluations**

Les ressources humaines gèrent la planification et la réalisation des entretiens. Elles préparent les critères de sélection et veillent à ce que les tests psychométriques et techniques soient adaptés à l'environnement de travail dans lequel l'expatrié sera intégré. Ces évaluations permettent de vérifier la capacité du candidat à s'adapter à une nouvelle culture de travail et à des exigences spécifiques à l'international.

- **Assurer la compatibilité entre le candidat et les exigences du poste**

L'un des principaux rôles des ressources humaines est de vérifier que le candidat correspond parfaitement aux exigences du poste. Cela inclut l'adéquation des compétences techniques et des aptitudes comportementales (comme la flexibilité et l'ouverture d'esprit), ainsi que la volonté du candidat à s'engager à long terme dans une mission à l'étranger.

2.2.2 Préparation de l'expatrié et soutien nécessaire

Une fois le candidat sélectionné, le département des ressources humaines prend en charge l'accompagnement de l'expatrié tout au long de son processus de transition. Ce soutien va bien au-delà du simple recrutement, puisqu'il s'étend sur plusieurs aspects de la mission, avant et après son départ.

- **Formation et préparation avant le départ**

Avant le départ, les ressources humaines sont chargées de fournir une formation approfondie au futur expatrié. Cette formation peut comprendre des modules sur la gestion interculturelle, les attentes de l'entreprise, et des connaissances spécifiques sur le pays d'accueil (comme la langue, les lois locales, ou la culture de travail).

- **Soutien pendant la mission**

Pendant la mission à l'étranger, les ressources humaines continuent de jouer un rôle crucial. Elles assurent un suivi régulier avec l'expatrié pour résoudre tout problème qui pourrait survenir, notamment en matière d'adaptation à la culture locale, de gestion du stress, et de communication avec les équipes locales.

- **Assistance après le retour**

Une fois la mission terminée, les ressources humaines ne doivent pas négliger l'accompagnement du salarié à son retour. Le processus de réintégration (réintégration professionnelle et personnelle) est essentiel pour garantir que l'expatrié retrouve sa place au sein de l'entreprise et qu'il partage les compétences et l'expérience acquises lors de sa mission.⁶²

2.3 Les critères de sélection des expatriés

Lors du processus de sélection d'un expatrié, il est essentiel pour l'entreprise de s'appuyer sur des critères précis afin de maximiser les chances de succès de la mission à l'étranger. Ces critères ne se limitent pas aux compétences techniques, mais englobent également des aptitudes comportementales, culturelles et relationnelles.

- **Les compétences techniques et professionnelles**

Un expatrié doit impérativement posséder les compétences techniques et professionnelles en adéquation avec le poste qu'il occupera à l'étranger. Cela inclut l'expertise dans son domaine, la capacité à gérer des projets complexes, ainsi qu'une aptitude à transmettre son savoir-faire aux équipes locales.⁶³

- **L'intelligence culturelle et les compétences en communication**

L'intelligence culturelle, définie comme la capacité à comprendre, interpréter et interagir efficacement dans des contextes culturels différents, est un facteur clé dans la réussite d'une mission à l'étranger. Elle permet au candidat expatrié de mieux gérer les différences culturelles, d'éviter les malentendus, et d'adapter sa communication aux divers interlocuteurs.⁶⁴

⁶² Black, J. S. & Gregersen, H. B. (1999). *The right way to manage expats*. Harvard Business Review.

⁶³ Caligiuri, P. M. (2000). *The Big Five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance*. Personnel Psychology, 53(1), 67-88.

⁶⁴ Earley, P. C. & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford University Press.

Earley et Ang définissent l'intelligence culturelle comme un prédicteur essentiel de l'efficacité interculturelle. Ils démontrent que les candidats dotés d'une forte intelligence culturelle réussissent mieux à s'intégrer et à créer des relations de travail solides dans des environnements multiculturels.

- **La capacité d'adaptation à un nouvel environnement**

La flexibilité psychologique et la capacité d'adaptation sont fondamentales pour faire face aux chocs culturels, à l'éloignement familial, aux nouvelles conditions de travail et aux éventuelles difficultés logistiques. Un expatrié capable de gérer le stress, la solitude ou les différences sociales s'intégrera plus rapidement dans son nouvel environnement.⁶⁵

Cette étude met en évidence que la stabilité émotionnelle, la souplesse comportementale et l'ouverture à l'expérience sont des facteurs critiques dans l'adaptation réussie à l'expatriation.

Section 03 : Défis, difficultés et bonnes pratiques de l'expatriation

L'expatriation, bien qu'étant une opportunité de développement professionnel et organisationnel, n'est pas sans risques. Elle confronte les expatriés et les entreprises à divers défis culturels, humains et logistiques. Pour minimiser les risques d'échec et maximiser les chances de succès, il est essentiel d'identifier les principales difficultés et de mettre en place des pratiques de gestion adaptées.

3.1 Les défis et difficultés liés à l'expatriation

L'expatriation est une expérience professionnelle enrichissante mais complexe, comportant plusieurs défis majeurs qui peuvent compromettre la réussite de la mission si elles ne sont pas bien anticipées et gérées.

a) Le choc culturel (choc des valeurs et des normes)

Le choc culturel est l'un des obstacles les plus fréquents rencontrés par les expatriés. Il s'agit du décalage entre les habitudes de vie du pays d'origine et celles du pays d'accueil. Ce choc peut entraîner des sentiments de frustration, d'isolement ou de perte de repères. Selon Black et Mendenhall (1991), les expatriés passent souvent par quatre phases : l'euphorie initiale, la

⁶⁵ Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregersen, H., Black, J. S., & Ferzandi, L. A. (2006). *You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness*. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 109–125.

désillusion, l'adaptation, puis la maîtrise. Ne pas anticiper ces étapes peut mener à un échec de l'expatriation.⁶⁶

b) Les difficultés d'adaptation personnelle et familiale

L'expatrié n'est souvent pas seul : sa famille l'accompagne, ce qui complexifie davantage l'adaptation. Le conjoint peut rencontrer des difficultés à trouver un emploi ou à s'intégrer socialement, tandis que les enfants doivent s'adapter à un nouveau système scolaire. Ces facteurs influencent directement la stabilité émotionnelle de l'expatrié. D'après Tung (1981), l'une des causes principales de l'échec d'une mission à l'étranger est liée à la non-adaptation de la famille.⁶⁷

c) Le coût élevé de l'expatriation

Les missions internationales sont coûteuses pour les entreprises. Elles incluent des primes d'expatriation, la couverture des frais de logement, d'éducation pour les enfants, d'assurance santé, etc. En cas d'échec ou de retour anticipé, les pertes financières peuvent être importantes. Selon une étude de Brookfield Global Relocation Services (2016), le coût moyen d'un expatrié pour une entreprise multinationale peut dépasser 300 000 USD par an.⁶⁸

d) L'échec de la mission pour manque de préparation

Une préparation insuffisante, un choix inapproprié du profil ou l'absence de soutien psychologique peuvent entraîner un retour prématuré. Un expatrié mal préparé peut avoir des difficultés à s'intégrer, à diriger des équipes locales ou à comprendre les attentes culturelles du pays hôte. L'absence de coaching interculturel est souvent un facteur aggravant.⁶⁹

3.2 Les bonnes pratiques avant et pendant la mission d'expatriation

La réussite d'une mission d'expatriation repose en grande partie sur la qualité de la préparation en amont et de l'accompagnement sur le terrain. Une approche proactive et structurée permet

⁶⁶ Black, J.S., & Mendenhall, M. (1991). The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 225-247.

⁶⁷ Tung, R.L. (1981). Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16(1), 68-78.

⁶⁸ Brookfield Global Relocation Services. (2016). *Global Mobility Trends Survey Report*.

⁶⁹ Selmer, J. (2001). Expatriate Selection: Back to Basics? *International Journal of Human Resource Management*, 12(8), 1219-1233.

de prévenir les risques d'échec, d'optimiser l'intégration de l'expatrié et de favoriser l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

- **Préparation avant le départ**

Avant toute prise de poste à l'étranger, il est essentiel de préparer l'expatrié aux défis qu'il rencontrera. Cela passe par des programmes de formation interculturelle, des informations sur le pays d'accueil, ainsi que des ateliers sur la gestion du stress et les techniques d'adaptation. Ces formations permettent de développer le « choc culturel inversé » et d'améliorer la résilience du collaborateur.⁷⁰

- **Accompagnement pendant la mission**

Une fois sur place, l'expatrié doit bénéficier d'un soutien continu. Cela inclut un suivi managérial régulier, un coaching professionnel, ainsi qu'un accès à un référent RH local pour toute question administrative ou humaine. Le mentorat par un collaborateur déjà expérimenté dans l'environnement local peut également faciliter l'intégration.⁷¹

- **Intégration de la famille**

L'entreprise doit également porter attention à l'adaptation de la famille de l'expatrié. Des dispositifs de soutien scolaire, des aides à l'intégration du conjoint (comme l'accompagnement à la recherche d'emploi ou des activités sociales) peuvent significativement réduire les risques de retour prématuré.⁷²

3.3 Stratégies de réintégration après le retour d'expatriation

Le retour d'un expatrié dans son pays d'origine est une phase souvent sous-estimée par les entreprises, alors qu'elle constitue un moment critique du parcours international. Sans stratégie de réintégration claire, les risques de démotivation, de départ volontaire ou de perte de compétences stratégiques sont élevés.

- **La réintégration : un processus sensible et complexe**

⁷⁰ Caligiuri, P. M. (2000). *The Big Five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance*. *Personnel Psychology*.

⁷¹ Black, J. S., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. E. (1992). *Global assignments: Successfully expatriating and repatriating international managers*. Jossey-Bass.

⁷² Lazarova, M., & Cerdin, J. L. (2007). *Revisiting repatriation concerns: Organizational support versus career and contextual influences*. *Journal of International Business Studies*.

Contrairement à l'idée reçue selon laquelle revenir dans son pays d'origine serait simple, de nombreux expatriés vivent un "choc culturel inversé". Ils peuvent se sentir déphasés, non reconnus ou marginalisés dans leur organisation. L'absence de plan structuré à leur retour peut engendrer un sentiment de déclassement professionnel.⁷³

- **L'importance de l'évaluation post-mission**

La première étape d'une bonne réintégration consiste à évaluer les performances et les compétences acquises durant la mission à l'étranger. Ce bilan permet non seulement de valoriser le travail effectué, mais aussi de reconnaître officiellement l'expérience internationale comme un atout stratégique pour l'entreprise.⁷⁴

- **Valorisation des compétences acquises**

Les entreprises doivent concevoir des parcours professionnels adaptés aux profils des rapatriés. Il est recommandé de leur proposer des postes à responsabilité, de les intégrer dans des projets stratégiques ou des fonctions de mentorat, où leur expérience interculturelle et leur vision globale peuvent être mises à profit.⁷⁵

- **Mise en place de programmes formels de réintégration**

Certaines entreprises mettent en place des programmes de réintégration formels, qui incluent un accompagnement psychologique, des entretiens de retour structurés, un suivi à moyen terme, et parfois même un processus de re-socialisation au sein de l'organisation. Ce type d'initiatives renforce l'engagement et la fidélité du salarié à long terme.⁷⁶

⁷³ Black, J. S., Gregersen, H. B. (1991). *When Yankee Comes Home: Factors Related to Expatriate and Spouse Repatriation Adjustment*. *Journal of International Business Studies*.

⁷⁴ Stroh, L. K., Gregersen, H. B., & Black, J. S. (1998). *Closing the gap: Expectations versus reality among repatriates*. *Journal of World Business*.

⁷⁵ Lazarova, M., & Tarique, I. (2005). *Knowledge transfer upon repatriation*. *Journal of World Business*.

⁷⁶ Suutari, V., & Brewster, C. (2003). *Repatriation: Empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates*. *International Journal of Human Resource Management*.

Conclusion :

Le recrutement des expatriés constitue un enjeu stratégique majeur pour les entreprises opérant dans un environnement international. Comme nous l'avons vu à travers ce chapitre, ce processus repose sur plusieurs étapes essentielles, allant de l'identification du besoin en personnel expatrié à la sélection rigoureuse des candidats, en passant par la définition précise du profil recherché.

La Direction des Ressources Humaines joue un rôle central dans cette dynamique, en veillant à la cohérence des pratiques de recrutement, à l'accompagnement du candidat avant, pendant et après la mission, et à la réussite globale du projet d'expatriation.

Enfin, la réussite de cette démarche dépend en grande partie du respect de critères de sélection bien définis, notamment les compétences techniques, le degré de préparation psychologique, les aptitudes à la communication interculturelle, ainsi que la capacité d'adaptation du candidat à un environnement nouveau et souvent complexe.

Ainsi, un recrutement bien conduit permet non seulement de garantir l'efficacité de l'expatriation, mais aussi de réduire les risques d'échec, tout en assurant un retour sur investissement optimal pour l'organisation.

Chapitre 4

Cas d'étude dans l'entreprise

AOA SPA

Introduction :

Les Ressources Humaines sont devenues le facteur clé de réussite de toute organisation, et c'est à partir de ce constat que le processus d'acquisition des Ressources Humaines prend toute son importance, et toute sa signification.

Le processus de recrutement, tout en sachant qu'il représente un prolongement d'un ensemble d'activité stratégique dont la réussite est une condition essentielle de succès social et économique de toute organisation, car une organisation qui réussit à se doter de collaborateurs qualifiés et motivés améliore ses chances de réussite sur les marchés hautement compétitifs et bénéficie d'un net avantage d'avancement, surtout dans un contexte socio-économique caractérisé par la libération des échanges internationaux et une concurrence de plus en plus rude et acharnée. Rester compétitif est une question cruciale, or la compétitivité d'une entreprise passe avant tout par la qualité de ses Ressources Humaines.

Toute la problématique s'articule donc sur la capacité de planifier et de mettre en œuvre un processus efficace d'acquisition de ressources humaines, qui sera à la hauteur des exigences quotidiennement posées par ce nouveau contexte socio-économique.

Section 01 : Généralité sur Sonatrach et de la société AOA S.P.A

1. Présentation de Sonatrach :

Sonatrach est un groupe énergétique international dont la mission est de satisfaire durablement, par l'innovation et l'action, les besoins de ces clients en énergies.

La compagnie Sonatrach a été créée par le décret N63-491 du 31 décembre 1963 afin de couvrir tous les domaines des hydrocarbures : exploitation, forage, transport, liquéfaction, transformation et commercialisation.

Grace à ses réserves énergiques, sa technologie ainsi que ses ressources humaines elle occupe une place importante dans la cour internationale où elle est classée régulièrement parmi les douze plus grandes compagnies pétrolières mondiales.

Les activités opérationnelles de Sonatrach exercent les métiers du groupe et développent son potentiel d'affaires tant en Algérie qu'en international. Il s'agit de l'activité transport par canalisations (TRC) et de l'activité commercialisation (COM).

2. Présentation de la société AOA :

La société "El Sharika El Djazairia El Omania Lil Asmida" (A.O.A. spa), filiale spécialisée dans la production d'engrais azotés, est un complexe de production d'ammoniac et d'urée situé dans la partie nord-ouest du village côtier de Mers-El-Hadjadj, entre la mer Méditerranée au nord, l'ancienne route d'accès à la zone industrielle au sud, la limite actuelle de la zone industrielle d'Arzew à l'ouest. Ce complexe s'étend sur 95 hectares. Cet investissement de 2,6 milliards de dollars, qui a débuté en 2008, a permis la création de plus de 600 emplois dont 570 employés algériens et des dizaines d'employés expatriés. Il est le fruit d'une collaboration entre l'organisation Sonatrach et un partenaire du Sultanat d'Oman SBGH (Suhail Bahwan Group Holding) sous la forme d'une jointe venture (JV)

Le complexe produit de l'ammoniac dont une grande partie est convertie en urée avec une capacité, en première étape, estimée à 2,4 millions de tonnes par an. La livraison des produits de ce complexe s'effectue à partir d'un quai de chargement d'une capacité de deux cargaisons à la fois, soit 60.000 tonnes d'urée et 30.000 tonnes d'ammoniac. La production est destinée à l'exportation vers plusieurs pays du monde tels que les États-Unis, le Canada, le Brésil, l'Espagne, La France, la Hollande, Tunisie...Etc., ainsi qu'à la satisfaction des besoins nationaux.

3. Emplacement géographique du complexe :

L'usine AOA est située dans la zone industrielle d'Arzew à l'est de Béthioua, à 1 Km de la commune de Mers El Hadjadj, 60 Km à l'est d'Oran, il couvre une superficie de 95 hectares et se compose notamment de plusieurs unités.

Le choix du site est justifié par :

- Etant localisé dans une zone industrielle, le site bénéficie de l'accès aux infrastructures et dispositifs organisationnels existants nécessaires et communs à la zone industrielle d'Arzew (notamment les unités d'intervention en cas d'incident ou d'urgence).
- Situation géographique du site qui est près de la mer permettant un accès facile à l'eau de mer qui est nécessaire au refroidissement des installations, sans avoir besoin d'utiliser de l'eau souterraine ni de longues canalisations d'approvisionnement.
- Le projet est très orienté vers l'exportation : compte tenu de la présence de jetée qui facilite l'accès au poste de mouillage pour les bateaux.
- Il est proximité (moins de 4,5 Km) d'une canalisation de gaz naturel qui est à la fois la matière première et la principale source d'énergie du projet.
- Le site permet l'accès aux Installations Centralisées de Maintenance (SOMIZ et SOMIAZ).
- Le site bénéficie des infrastructures locales et régionales : tels que quatre (04) ports importants à moins de 40 Km du site (Arzew, Bethioua, Oran, Mostaganem), l'aéroport international d'Oran et la voie express RN11 reliant Oran à Mostaganem.



Figure 2 : Vue aérienne du complexe AOA

4. Activités

Le complexe AOA d'Arzew spécialisé dans la fabrication de l'ammoniac et de l'urée, a été conçu pour atteindre les objectifs suivants :

- Valoriser les hydrocarbures par un traitement local.
- Exporter les engrais et l'ammoniac.
- Satisfaire la demande nationale en matière d'engrais azotés.

La plateforme industrielle utilise comme matière première le gaz naturel (CH₄) provenant de la région de transport ouest (R.T.O.).

5. Les principales installations du complexe :

- Deux unités identiques de production d'Ammoniac, d'une capacité unitaire de plus de 2 000 tonnes par jour.
- Deux unités identiques de production D'Urée granulée, d'une capacité unitaire de 3 500 tonnes par jour.
- Une unité de production d'énergie électrique, incluant quatre turbines à gaz et trois générateurs d'électricité d'urgence, sachant que trois turbines (A,B,C) sont liées à des chaudières de récupération pour produire de la vapeur afin de faire tourner des turbines à vapeur utilisées dans les différentes section de l'usine.
- Un système de génération de vapeur haute pression et moyenne pression.
- Un système de prise et de rejet d'eau de mer.
- Des systèmes de refroidissement d'eau de mer (production autonome) et ses utilités associées.
- Une unité de déminéralisation.
- Une unité d'air d'instrumentation et de gaz de service.
- Un système double de lutte contre les incendies.
- Des installations de livraison et d'expédition, y compris une jetée en mer (pour l'export d'Urée granulée vrac et de l'Ammoniac).
- Une station d'épuration industrielle pour le traitement des effluents liquides, incluant un bassin de protection et un bassin d'évacuation.
- Deux cuves de stockage d'Ammoniac liquide (réfrigéré à pression atmosphérique), d'une capacité unitaire de 15 000 tonnes.
- Deux silos de stockages d'Urée granulée d'une capacité de 150 000 tonnes.

Section 02 : Processus de Recrutement dans la société AOA

1. Présentation de la Direction des Ressources Humaines et Administrations :

La direction des Ressources Humaines et Administrations (DRHA) revêt une importance stratégique particulière au sein d'une entreprise industrielle internationale, elle ne se contente pas de gérer le personnel et les tâches administratives courantes, mais elle joue un rôle crucial dans le développement de l'entreprise à l'échelle mondiale. Les missions principales de la DRHA sont :

- ❖ Gestion du personnel à l'échelle mondiale :
 - Recrutement et intégration de talents diversifiés, en tenant compte des spécificités culturelles et des compétences requises dans chaque pays où l'entreprise opère.
 - Gestion des carrières et de la mobilité internationale des employés, en offrant des opportunités de développement professionnel et de progression au sein du groupe.
 - Formation et développement des compétences, en adaptant les programmes aux besoins spécifiques de chaque région et en favorisant l'échange de connaissances et de savoir-faire entre les différentes entités.
 - Administration des salaires et des avantages sociaux, en tenant compte des législations locales et des pratiques en vigueur dans chaque pays.
 - Gestion des relations sociales et du dialogue avec les représentants du personnel dans un contexte multiculturel et multilingue.

- ❖ Application du droit de travail dans un contexte international :
 - Veille juridique et conformité avec la législation sociale de chaque pays où l'entreprise est présente.
 - Gestion des contrats de travail et des procédures disciplinaires dans le respect des lois locales et des normes internationales.
 - Prévention des risques professionnels et amélioration des conditions de travail, en tenant compte des spécificités culturelles et des normes de sécurité de chaque pays.

- ❖ Gestion administrative dans un environnement international :
 - Gestion du courrier et des archives, en assurant la confidentialité et la sécurité des informations.
 - Organisation des locaux et des équipements, en sachant les besoins spécifiques de chaque site et des normes environnementales.
 - Gestion des budgets et des finances, en assurant la transparence et la rigueur dans la gestion des fonds.

- Supervision des services généraux (accueil, sécurité, nettoyage, etc.), en veillant à la qualité des prestations et à la satisfaction des utilisateurs.

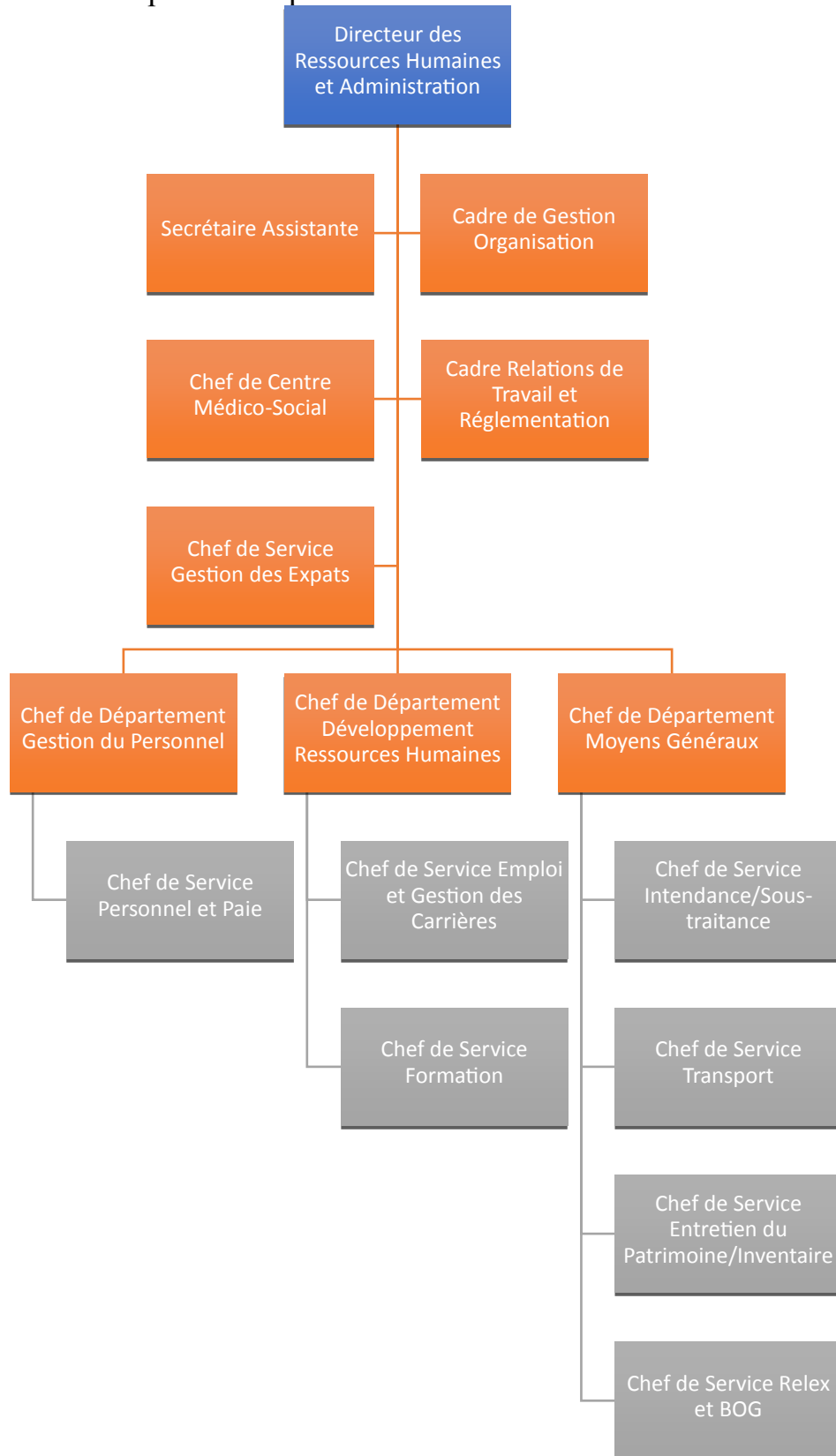


Figure 4 : Organigramme de la Direction des Ressources Humaines et Administration

2. Département Développement Ressources Humaines :

Le Département Développement Ressources Humaines est lié à la Direction Développement des Ressources Humaines et a pour objectif précis le recrutement et la formation du personnel, elle recouvre d'avantage les aspects liés à la dynamique des Ressources Humaines. Cette dynamique est stimulée par la recherche la permanence de l'adéquation entre les besoins en main-d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles, mais elle est aussi tributaire de souci d'établir une équité entre la contribution des ses ressources et leur rétribution. Ainsi les composantes du Département Développement Ressources Humaines sont en particulier :

- La gestion de l'emploi et ses modalités d'ajustements en terme d'analyse de poste, de recrutement, de mutations et de promotions, de modalités de gestion de temps de travail..
- La gestion des potentiels et suivi des compétences (évaluation et appréciation du personnel, détection des besoins de formation et promotions).
- L'informations et expression des personnels.
- La dynamisation et motivation des Ressources Humaines.

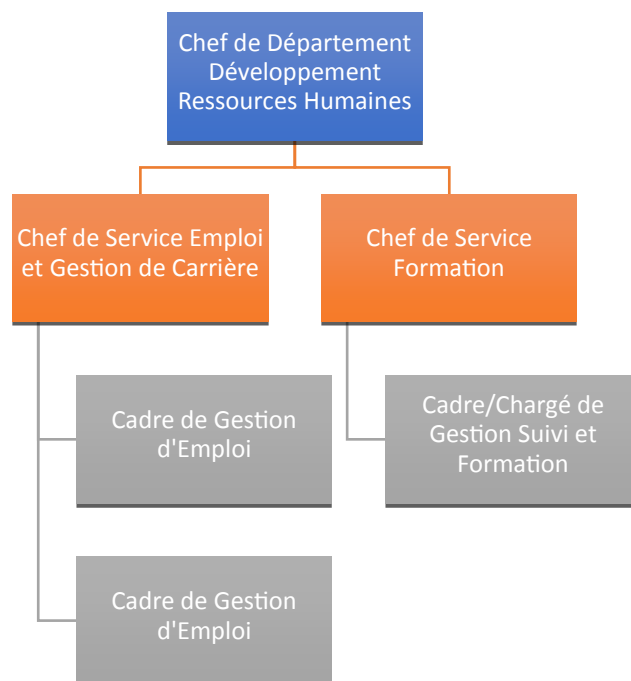


Figure 5 : Organigramme du Département Développement des Ressources Humaines

3. Organisation de Service Gestion des Expats :

Le Service Gestion Des Expats est rattaché directement à la Direction des Ressources Humaines et Administrations, le Chef de Service Gestion Expats agit avec cette catégorie de collaborateurs (qui jouit d'un statut spécifique) comme un véritable responsable du personnel : il est l'interface administrative des expatriés et a en charge de gestion des carrières de cette population.

Le Service Gestion des Expats a ainsi la responsabilité de l'organisation et la gestion des rémunérations versées à l'expatrié jusqu'à la fin de sa mission. De plus, il vérifie l'existence d'une couverture sociale et du paiement effectif des salaires à l'étrangers.

Ses missions vont plus loin : outre le déplacement des expatriés eux-mêmes, il veille au regroupement de leur famille depuis le départ jusqu'à l'arrivée dans le pays. Il assiste les expatriés dans les démarches relatives à leur installation : accompagnement au déménagement, à l'aménagement d'une nouvelle habitation, choix et inscription dans des écoles et centres de formation, etc.

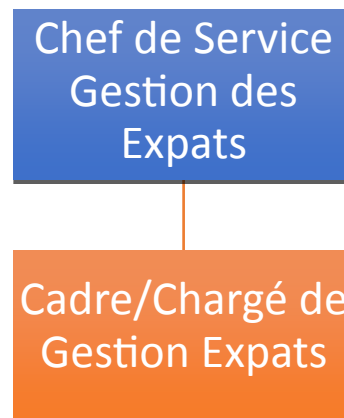


Figure 6 : Organigramme du Service Gestion des Expats

4. Procédure de sélection et de recrutement d'un employé Algérien :

Le processus de sélection et recrutement constitue une activité critique et essentielle pour l'identification et la mobilisation des ressources appropriées et aptes à contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs de la société.

Il requiert ainsi toute l'attention requise pour éviter tout écart dans la qualité du recrutement pouvant aboutir sur une inadéquation profil candidat/poste de travail.

Enfin, le recrutement doit s'opérer conformément aux dispositions réglementaires et législatives en vigueur.

Principes édictés par la Société :

- Publier les postes à pourvoir pour offrir l'opportunité à tous les candidats potentiels.
- Le processus de sélection et recrutement est piloté par la Direction RHU mais implique fortement les utilisateurs dans le choix des ressources.
- Pour chaque poste à pourvoir, un minimum de quatre (04) candidats doit être interviewé.
- Le recrutement aux postes de niveau senior est soumis au préalable à une entrevue avec un membre du Comité d'Administration (CA) avant finalisation.
- Favoriser, à compétences égales, les ressources disponibles dans les environs immédiats de l'implantation du complexe.

But de la procédure :

La présente procédure a pour objectif de définir les différentes étapes du processus de sélection et de recrutement.

Elle définit les différentes étapes du processus qui débute de l'expression du besoin jusqu'à la signature du contrat de recrutement.

La présente procédure couvre les deux processus de recrutement, à savoir les recrutements directs et les recrutements pour formation.

Les étapes de recrutement :

- 1) La direction RHU identifie les besoins en matière de recrutement, elle fait approuver avec la structure concernée le profil requis ainsi que le besoin quantitatif en ressources et recense toutes autres conditions particulières liées au poste à pourvoir. La direction adresse une offre d'emploi aux agences de l'emploi territorialement compétentes comme l'ALEM ou les

plateformes comme Retrapide et Emploitic, en indiquant le profil recherché et le nombre de postes à pourvoir. Elle fait publier selon besoin les offres d'emploi dans la presse nationale puis recense en parallèle les CVs disponibles dans la base de données de la DRHU et qui répondent au profil arrêté. Ensuite, exploite les CVs transmis par les agences de l'emploi et consolide la totalité des CVs, après les contrôles par rapport aux critères arrêtés et fait compléter le dossier de candidature selon besoin et enfin transmet les CVs présélectionnés sous Bordereau d'envoi au département utilisateur.

- 2) Le Département Utilisateur étudie les CVs proposés puis communique à la direction RHU la liste des candidats à convoquer pour les entretiens ou pour les tests écrits dans le cadre de la sélection de nouveaux diplômés et retourne tous les CVs sous bordereau d'envoi à la Direction RHU.
- 3) La Direction RHU maintenant convoque les candidats suivant le planning arrêté puis formalise la composante du Jury par décision dûment signée par le Directeur Général Adjoint et organise le déroulement des entretiens.
- 4) Le Jury procède aux entretiens, renseigne séance tenante la fiche d'évaluation des candidats et recommande et vise la fiche.
- 5) Dans le cas où le candidat est retenu par le Jury pour recrutement, la Direction RHU exploite les recommandations émises par le président du Jury (Poste de travail, type de contrat, durée, etc) puis organise un entretien avec le membre du Conseil d'Administration concerné dans le cas d'un poste de niveau senior ou de cadre supérieur et ensuite elle élabore une proposition de salaire puis soumet les deux fiches à l'approbation du DGA sous le pli de la confidentialité.
- 6) Le Directeur Général Adjoint procède au traitement du dossier soumis et le retourne à RHU sous le pli de la confidentialité.
- 7) La Direction RHU transmet au PDG sous couvert de la voie hiérarchique (Administrateur Chargé de la coordination de la fonction RHU).

- 8) Le PDG lui prend la décision finale et retourne le support à la direction RHU pour exploitation, avec copie au DGA.
- 9) La Direction RHU fait appliquer la décision du PDG par le Département ADM.
- 10) Le Département ADM procède aux formalités administratives requises puis établit et fait signer le contrat de recrutement par le concerné et par la hiérarchie compétente et met en œuvre la décision prise et fait procéder à la prise de service en collaboration avec la direction utilisatrice.

11) CAS DE RECRUTEMENT DE NOUVEAUX DIPLOMES :

La Direction RHU définit avec la Direction concerné le profil (diplôme, spécialité, etc) et toute autre condition particulière liée au poste des candidats à convoquer, après elle adresse une offre d'emploi aux agences de l'emploi territorialement compétentes en indiquant le profil recherché et le nombre de postes à pourvoir et fait publier, selon besoin, les offres d'emploi dans la presse nationale puis recense en parallèle les CVs disponibles dans la base de données de la Direction RHU et qui répondent au profil arrêté puis exploite les CVs transmis par les agences de l'emploi et consolide la totalité des CVs. Ensuite, elle contrôle les CVs par rapport aux critères arrêtés et fait compléter le dossier de candidature selon le besoin puis les transmet sous Bordereau d'envoi au Département utilisateur et fait préparer par la Direction concernée les tests écrits. Enfin, décide conjointement des moments de déroulement des tests (Date, lieu, nombre à convoquer par jour, etc).

- 12) La Direction utilisatrice transmet à RHU la liste des candidats à convoquer ainsi que les tests écrits et désigne l'équipe de supervision.
- 13) Les candidats sélectionnés sont convoqués par la Direction RHU et elle organise le déroulement des tests écrits puis remet à la direction utilisatrice les tests écrits pour exploitation.

- 14) La Direction utilisatrice procède à l'évaluation des tests écrits et communique les résultats à la Direction RHU sous le pli de la confidentialité.
- 15) La Direction RHU décide avec le Directeur de la structure utilisatrice de la note minimale pour la convocation des candidats jugés potentiels et de la composante du jury d'entretien puis définit avec le Président de cette dernière, les modalités de déroulement des entretiens (Date, lieu, nombre à convoquer par jour, etc). Après, il convoque les candidats retenus pour entretien selon le planning arrêté.
- 16) Le jury procède aux entretiens selon le planning convenu puis renseigne et vise la fiche d'évaluation des entretiens.
- 17) La Direction RHU exploite les fiches d'évaluation des entretiens et consolide un état global des évaluation écrites et orales et procède à un classement sur la base des critères et pondérations arrêtés conjointement avec le président du jury et convoque le jury pour recommandations finales puis établit le PV, le fait signer par les membres du jury et en assure la diffusion et le transmet pour approbation au Directeur Général Adjoint sous le pli de la confidentialité.
- 18) Le Directeur Général Adjoint procède au traitement et signature du dossier final et le retourne à RHU sous le pli de la confidentialité.
- 19) Le Directeur RHU fait appliquer les dispositions arrêtées par le département ADM.
- 20) Le Département ADM convoque les candidats retenus, procède aux formalités administratives requises. Etablit les contrats par le DGA et met en œuvre les contrats avec services concernés de la Direction RHU.

Il demeure entendu que les candidats externes postulant à des postes jugés spécifiques à fort profil (Médecin, Chef de Service, etc), ne sont pas soumis à ces tests mais uniquement à des entretiens professionnels.

5. Procédure de sélection et de recrutement d'un expatrié :

Le processus de sélection et de recrutement d'un expatrié suit les mêmes étapes précédentes et il est recruté après que l'entreprise a exprimé son besoin sauf que c'est au partenaire étranger d'envoyer 03 CV par poste.

L'expatrié, après qu'il soit retenu, procède à fournir un dossier de visa de travail qui contient :

- Diplômes ou titres du travailleur étranger visés par une représentation diplomatique à l'étranger.
- Copie du passeport en cours de validité contenant un visa de travail.
- Contrat de travail conclu avec l'entreprise.
- Ordre de mission établi par l'entreprise.
- (04) quatre photos d'identité en couleur sur fond blanc datant de moins de (06) mois.
- (02) deux certificats médicaux, dont un de médecin général et l'autre de physiologie délivrés par les structures sanitaires nationale habilitées.

Ce visa de travail est délivré à l'étranger titulaire d'un contrat de travail et d'une autorisation provisoire de travail, préalable au permis de travail, délivrée par les services compétents chargés de l'emploi et d'une attestation, visée par ces mêmes services, par laquelle l'organisme employeur s'engage à assurer la prise en charge du rapatriement du travailleur étranger dès la rupture de la relation de travail. **"Décret présidentiel n° 03-251 du 19 Jomada El Oula 1424 correspondant au 19 Juillet 1966 portant application de l'ordonnance n° 66-211 du 21 Juillet 1966 relative à la situation des étrangers en Algérie".**

Conclusion :

Voici le stage de fin d'étude terminé après 3 semaines. Ce stage qui m'a beaucoup appris, et qui m'a ouvert les yeux sur ce que c'est que la vie professionnelle, ce que c'est que l'administration, ce que c'est que la gestion des ressources humaines et pratique. Même s'il reste beaucoup à apprendre, je crois que mon stage au sein de la société AOA a été très bénéfique, dans la mesure où je n'ai pas seulement appris mais j'ai aussi participé à réaliser certaines tâches quotidiennes que mes collègues à AOA m'ont appris la façon de les réaliser, je les remercie tous de leur aide précieuse.

conclusion générale

Conclusion générale

Au terme de ce travail, il apparaît clairement que le processus de recrutement dans les entreprises multinationales revêt une dimension stratégique essentielle, notamment lorsqu'il s'agit du recrutement d'expatriés. À travers l'analyse théorique et l'étude de cas appliquée, nous avons pu mettre en lumière la complexité de ce processus, influencé à la fois par les dynamiques internes à l'entreprise et par les particularités de l'environnement local algérien.

Le recours aux expatriés s'avère souvent incontournable pour répondre à des besoins spécifiques en compétences, pour renforcer l'harmonisation des pratiques entre le siège et les filiales, ou encore pour assurer un transfert de savoir-faire vers les ressources locales. Cependant, cette démarche reste confrontée à de nombreux défis, parmi lesquels les contraintes juridiques, culturelles et organisationnelles occupent une place centrale.

L'étude de terrain a permis de révéler que, malgré les efforts fournis, des écarts subsistent entre les pratiques idéales de gestion des ressources humaines et la réalité opérationnelle sur le terrain. Ces écarts soulignent la nécessité pour les entreprises multinationales de mieux adapter leurs stratégies de recrutement au contexte local, en tenant compte non seulement des exigences du marché, mais aussi des particularités sociales et institutionnelles du pays d'accueil.

En somme, une gestion efficace du recrutement international – en particulier du recrutement des expatriés – ne peut se faire sans une approche intégrée, combinant rigueur stratégique, sensibilité interculturelle et capacité d'adaptation. À l'ère de la mondialisation, cette compétence organisationnelle devient un levier majeur de compétitivité pour les entreprises évoluant dans un environnement globalisé.

Bibliographie

- Armstrong, M. (2022). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Baazizi, N., & Belit, F. (2011-2012). *L'intégration des nouveaux recrutés dans les grandes entreprises : cas GENERAL EMBALLAGE*.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1999). *The right way to manage expats*. Harvard Business Review.
- Bonache, J., & Brewster, C. (2001). *Expatriation: A developing research agenda*. Thunderbird International Business Review.
- Bonache, J., Brewster, C., & Suutari, V. (2001). *Expatriation: A developing research agenda*. Thunderbird International Business Review.
- Brewster, C., Sparrow, P., & Vernon, G. (2011). *International Human Resource Management* (3rd ed.). CIPD Publishing.
- Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F., & Pralong, J. (2020). *GRH - Gestion des ressources humaines*. Dunod.
- Cadin, L., et al. (2007). *Gestion des ressources humaines* (3e éd.). Dunod, Paris.
- Caligiuri, P. M. (2000). *The Big Five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance*. Personnel Psychology.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2014). *International Business: The New Realities* (3e éd.). Pearson.
- Cultural Intelligence Center. (2020). *The Cultural Intelligence Handbook*.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (15e éd.). Pearson Education.
- Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2013). *International Human Resource Management* (6e éd.). Cengage Learning.
- Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2017). *International Human Resource Management* (7e éd.). Cengage Learning.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford University Press.
- Edström, A., & Galbraith, J. R. (1977). *Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations*. Administrative Science Quarterly.
- Falco, H. de. (2016). *Maîtriser ses recrutements* (5e éd.). Dunod, Paris.
- Harzing, A.-W. (2001). *Of bears, bumble-bees, and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries*. Journal of World Business.
- Harzing, A.-W., & Pinnington, A. (2011). *International Human Resource Management* (3rd ed.). SAGE Publications.

- Harris, H., & Brewster, C. (1999). *International Human Resource Management*. Routledge.
- Hill, C. W. L. (2014). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Laurent, A. (1986). *La gestion des expatriés : coûts et bénéfices*.
- Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2008). *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach*. Pearson Prentice Hall.
- Mauger, G. (2002). *Le recrutement international : Théories et pratiques*. Presses Universitaires de France.
- Peltier, S., & Dumas, J. (2017). *La gestion des expatriés : Un enjeu humain et organisationnel*. Revue de Gestion des Ressources Humaines.
- Peretti, J.-M. (1995). *Gestion des ressources humaines* (6e éd.). Vuibert, Paris.
- Peretti, J.-M. (2003). *Gestion des ressources humaines* (11e éd.). Vuibert, Paris.
- Peretti, J.-M. (2012). *Ressources humaines et gestion des personnes* (8e éd.). Vuibert, Paris, p.78–87.
- Peretti, J.-M. (2013). *Gestion des ressources humaines* (19e éd.). Vuibert, Paris.
- Peretti, J.-M. (2014). *Gestion des ressources humaines*. Éditions Eyrolles.
- Perlmutter, H. V. (1969). *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*. Columbia Journal of World Business.
- Perlmutter, H. V., & Heenan, D. A. (1979). *Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. Harvard Business Review.
- PricewaterhouseCoopers. (2016). *Global Mobility Effectiveness Survey: Trends and Perspectives*.
- Scullion, H., & Collings, D. (2006). *Global Staffing*.
- Smith, P. B., & Bond, M. H. (1998). *Social Psychology and Intercultural Communication*. Routledge.
- Stahl, G. K., & Björkman, I. (2006). *Handbook of Research in International Human Resource Management*.
- Tighilt, S., & Zaine Khodja, A. (2014). *L'impact du processus de recrutement sur l'intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues : le cas CIVITALE / SPA*.
- Tresanini, M. (2013). *Évaluer les compétences : du recrutement à la gestion de carrière* (2e éd.). Management et Sociale, Paris.
- Tung, R. L. (2017). *The Role of Culture in International Business Negotiations*. In: *Handbook of Research on International Business and Economics*. Edward Elgar Publishing.