Recrutement et développement RH

Constance BUSSEREAU
Rémi DAVID
Michaël LE MENTEC
Marie-Laurence RAYNAL
Aude JEANNOTIN
Barthélémy BALAŸ
Delphine PEHE
Laurie SCOTT

Management International

C. VOYNNET FOURBOUL

Bibliographie

- Ouvrages :
  - Hodgetts Luthans Doh, *International Management*, 2005 , 610 p.
  - Waxin, MF. et Barmeyer, C. , *Gestion des ressources humaines internationales*, éditions Liaisons Sociales, 2008

- Articles :
  - Home & Away, employee benefits, *Confessions of a benefits manager* , May 2008 , p.74

- Sites Internet :
  - www.france-expatries.com

Introduction

- Cadre économique nouveau
  - Entreprises qui se développent à l'international
  - Multiplication des fusions dans un cadre mondial

- La gestion du personnel doit suivre, notamment le recrutement
  - Des statuts multiples : expatriés, détachés…
  - Une tendance nouvelle : les VIE

Le management RH est amené à repenser ses pratiques

Sommaire

I. Les choix stratégiques RH pour l'international
II. Les critères de sélection et conditions de succès
III. Une gestion spécifique des profils internationaux

I. Les choix stratégiques RH pour l'international

1. Les ressources humaines internes
2. Le choix stratégique de l'outsourcing

1. Les ressources internes (1/2)

Les « expatriés »

- Des managers qui vivent et travaillent en dehors de leur pays d'origine.

Exemple

- La BNP expatrie un manager français en Chine
- commuting

Avantages : contrôle financier, véhicule de la culture d'entreprise…

Inconvénients : le coût, risque d'échec, tension avec l'Etat hôte, dual career, vision CT, discontinuité

Les « nationaux tiers »

- Des managers issus d'un pays tiers qui travaillent dans un pays dans lequel s'est implantée l'entreprise.

Exemple

- La BNP envoie un salarié américain travailler en Chine

Avantages : moins menaçant pour les hôtes, coût équilibré, plus facile à convaincre car moins de choix ds leur pays d'origine

Inconvénients : vision CT, pb de rapatriement, parfois choisi sur critère de langue et non d'expertise

le VIE (volontariat international en entreprise

- premier test in situ avant embauche,
- un sas pour les candidats à l'expatriation.
- Possibilité de missions de 12 mois, ensuite expatriés : Stéphane Vallée BBI
- Avec ses 500 missions, la Société Générale constitue le premier consommateur de VIE : ces derniers sont recrutés selon les mêmes modalités que les CDI (validation des compétences métier et de la maîtrise de la langue avec un manager ; entretien RH). « *Nous les suivons aussi à leur retour, ce qui nous permet de créer un vivier de profils internationaux* »

VIE EN BREF

- **23 000 jeunes envoyés à l'étranger, depuis 2001**
- **6 452 jeunes actuellement, dans 139 pays**
- **89 % bac + 5 et plus**
- **32 % de jeunes filles**
- **Destinations : États-Unis (750), Chine (650), puis les pays de l'UE (Allemagne, Royaume-Uni, Belgique, Italie)**
- **45 000 inscrits**
- **Taux de croissance : 15 à 17 % par an**
- **70 % des VIE sont embauchés à l'issue de leur mission**

- UN VIVIER DE PROFILS ATYPIQUES internationaux à un coût très attractif, Vivier de profils
- grande appétence pour l'international
- forte capacité d'adaptation
- grande autonomie
- capacités de prise de décision et de responsabilité, en plus de leur mobilité
- Profil jeunes professionnels diplômés, pour 6 mois à 2 ans, dans un contexte assez protecteur pour le jeune et assez souple pour l'entreprise (les VIE ne sont pas comptabilisés dans sa masse salariale).

1. Les ressources internes (2/2)

Les « locaux »

- Un manager local qui est embauché par l'entreprise sur place

Exemple

- La BNP emploie un Chinois pour son siège en Chine

Avantages : Coût, connaissance du marché et de la culture locale, bonne acceptation locale, vision à LT

Inconvénient : Risque de disparités dans le pilotage de la stratégie, contrôle plus délicat, moindre possibilité de carrière, réseau HQ faible

Les « impatriés »

- Salarié étranger qui vient travailler dans le pays d'origine de l'entreprise

Exemple

- La BNP fait venir un cadre Chinois à son siège à Paris

Avantages : Expertise et diversité

Inconvénient : fidélisation difficile

Planning & staffing: international comparaison

- Career management systems represent formal LT HR planning (inappropriate in Islamic countries vs determinant in Europe)
- France: computerized system: engineering approach
- In US, concrete results = criteria for selection & promotion ≠ UK France (school & family background)
- In Japan job descriptions are vague & flexible to fit uncertainty to strengthen the bond Individual / Cie ≠ US F specified : more job mobility between organizations
- F values maths & science diplomas ≠ US UK ψ, HR generalists
- Europeans more internationally oriented than US

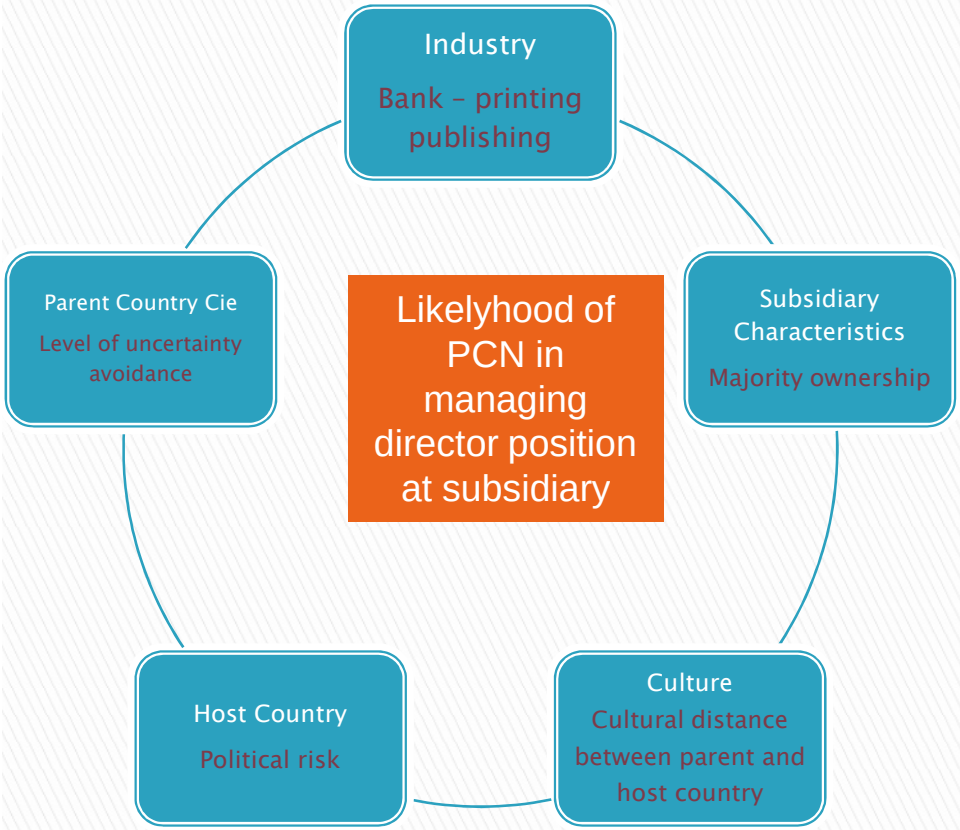
Selection & socialization

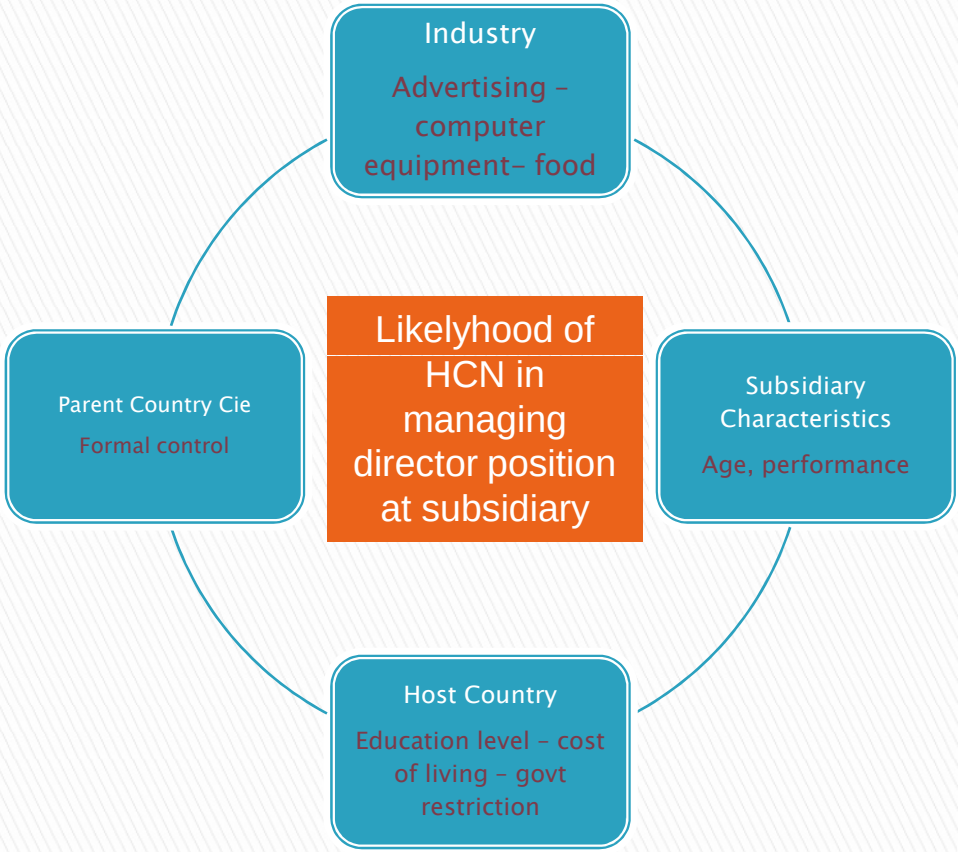
- IBM avoid power accumulation of managers by moving them every 2 years (I've Been Moved) ≠ Italian: more political than instrumental oriented
- Boot camp tactics of IBM to create professional armies of corporate soldiers ≠ not well accepted in Europe
- Artifacts of corporate culture (US) seen in Europe as an intrusion into the private realm of the individual
- US: Formal, impersonal control ≠ Europe informal, personal control

MNC staffing policies:

factors influencing the choice between HCN and PCN

Ann-Wil Harzing 1999





Strategic targets addressed by an international assignment

Control and coordination of operations	56%
Transfer of skills and knowledge	28 %
Managerial development	11%
Graduate trainees	4%

What percentage of expatriates fall into the following categories?

Source PwC 1996

The strategic role of the subsidiary and selection of expatriates

Bonache Fernandez 2004

	Implementor	*Autonomous unit*	*Globally integrated unit*	*Learning unit*
Main expatriates' roles	Transfer of knowledge	Control	Transfer of knowledge; co-ordination	Career development
Source of recruitment	Internal labour market	Internal labour market	Internal labour market	External labour market
Dominant sélection criteria	Technical competence	Cultural adaptability; language skills	Technical competence; cross-cultural communication	Motivation and potential
Team vs. individuals	Teams and individuals	Individuals	Teams and individuals	Individuals
Renards	Medium emphasis on extrinsic and intrinsic rewards	High emphasis on extrinsic rewards	High emphasis on intrinsic rewards	High emphasis on intrinsic rewards

Barriers to international mobility

Factor	*Most frequently cited*
Career risk	5.8
Dual-career problem	25.5
Children's education	29.8
Domestic/family concerns	36.9
Security risks	1.5
Cultural differences	2.3
Language	3.6

Source: Prise Waterhouse 1996

Major changes in international assignements

- The traditional expatriate profile is changing
- Moving away from the traditional career expatriate model, usually by white, middle-class, male employees from headquarters
- the modern expatriate population include:
  - from outside the headquarters country: third-country nationals and inpatriates
  - more women: 2 and 15 per cent (Adler. 1986)
  - Women continue to face numerous barriers to participation
- 'dual-career couples' has increased significantly.
- an international assignment presents a series of challenges
- Fewer partners, male or female. are prepared to accept a trailing role — act as (typically) “hostess for corporate functions”. Partners now more frequently have their own career, and expect to work in the new Country
- The expatriate population is now better educated
- increasing demands for expatriates to deliver value during assignments

VERS UNE OPTIMISATION DES CONDITIONS DE LA MOBILITÉ INTERNATIONALE

- BUT : développement personnel du bénéficiaire, tenant finalement peu compte du coût pour l'entreprise, Danone
- la structure du package était rigoureusement identique, que le salarié soit muté à Bruxelles ou à Shanghai.
- la mobilité s'adressait davantage aux DG qu'aux jeunes cadres. « Les *politiques riches du* passé » Alstom

Avant

- Politique différenciée selon la fonction et la destination, les pays émergents constituant une priorité, et les jeunes une cible privilégiée. Danone
- L'Oréal propose, plutôt que le remboursement du logement une allocation qui représente 20 % du salaire brut, que le collaborateur affecte à sa résidence ou à ses voyages. Les jeunes n'ont ni les contraintes familiales, ni les comportements de leurs aînés, et peuvent, par exemple, faire le choix de la colocation.
- 20 % d'économies générées par ce dispositif : développement d'outil d'estimation des coûts
- Chez Danone, le montant du package jeune « revu » est réduit de 30 %

A partir de 2005

Nouveau modèle de l'internationalisation ?

- Réflexion des entreprises pour diminuer la part des expatriés (pays émergents)
- mais quelles opportunités de carrière pour les locaux ?

Danone : 580 expatriés

Alstom : 100 expatriés en Chine

Commuting

- Comment différencier le grand voyageur du commuter ?
  - Difficulté à résoudre par le gestionnaire
  - Pb: identifier le commuter
  - Exp: un salarié italien travaillant en France peut avoir sa résidence fiscale en France : faire une déclaration de retenue à la source
- Comment estimer la durée d'une mission (cela échappe aux gestionnaires) ?
- Intérêt pour le commuter (ne pas bouleverser les habitudes familiales)
- Chez Decathlon à Lille, 40 % des collaborateurs en mobilité viennent d'asie du sud est (18 mois à 3 ans) : carte de séjour destinée aux salariés en mission
- De retour en Chine ils managent des français

Impatriation : attirer les talents

Ernst&Young

- Mécanisme incitatif à l'accueil de collaborateurs étrangers
- Nouveau régime fiscal art 155 B du CGI : exonération fiscale des salaires au delà du montant du salaire local équivalent
- Concerne aussi le retour de l'expat français + 5ans résidence fiscale hors territoire français
- Résidence fiscale : 183 jours de présence en France

Mobilité internationale chez Veolia Environnement

William Seemuller chargé de l'intl

- un groupe mondial de services à l'environnement dont les activités à l'international ne cessent de se renforcer.
- 350 000 collaborateurs dans 75 pays,
- 850 expatriés,
- 2 000 salariés en mission.
- Augmentation considérable de dirigeants non français dans les entités.
- Les 850 expatriés du groupe sont gérés par 9 collaborateurs en ETP (équivalent temps plein).
- « Il se produit une rupture organisationnelle entre 800 et 1 000 expatriés » qui contraint l'organisation «à se structurer d'un back-office encore plus puissant ».

Le dirigeant

- avec un contrat d'expatriation négocié « haute couture »

Le manager ou expert, âgé de 35 à 40 ans

- Un segment « challengé sérieusement »,
- objectif : construire un contrat international équilibré
- éviter de procurer ce qui n'est pas indispensable, effort à l'égard des couvertures diverses : retraite demeure toujours en France
- informer très précisément le salarié sur le coût réel de son expatriation

« la génération Erasmus »,

- les cadres qui sollicitent une mobilité, ceux que appelle ou encore les salariés en VIE (volontariat international en entreprise), « formidables en termes d'intégration ».
- Ces collaborateurs se voient proposer des contrats locaux.

2. Le choix de l'outsourcing

- **Définition :**
  Opération qui consiste à confier à un partenaire externe tout ou partie d'une fonction d'une organisation

- **Permis par :**
  - Les nouvelles technologies et les progrès des systèmes éducatifs locaux

- **Avantages :**
  - Un coût réduit

- **Dangers :**
  - La perte de contrôle
  - Risque de détérioration de l'image de l'entreprise auprès du public

II. Critères de sélection et conditions de succès

1. Enjeux de la sélection et constitution du vivier de candidats
2. Critères de sélection pour la mission internationale
3. Méthodes d'appréciation de ces critères