

**CHAPITRE IV:**  
**LE RECRUTEMENT ET LA SÉLECTION À L'INTERNATIONAL**  
Introduction, Plan du chapitre, Bibliographie  
Marie-France Waxin

Waxin M-F., 2008. «Chapitre IV. Le recrutement et la sélection à l'international» in Waxin M-F. & Barmeyer C. (Eds), *Gestion des Ressources Humaines Internationales, problématiques, stratégies et pratiques*, 4, Editions de Liaisons, Paris, France : 151-204.

## INTRODUCTION

Le recrutement et la sélection sont des activités dont dépend l'organisation pour acquérir les ressources humaines nécessaires à son fonctionnement et à l'atteinte de ses objectifs globaux. Il s'agit donc d'activités stratégiques : si une entreprise éprouve des difficultés à recruter des employés compétents pour gérer ses opérations internationales, elle peut voir sa stratégie globale compromise. Les politiques de recrutement et de sélection (ou de dotation) internationales ont pour objectif, soit d'attirer des employés étrangers pour travailler dans des organisations nationales du pays mère (comme le font régulièrement les organisations privées et publiques du Canada, du Royaume Uni, des Emirats Arabes Unis et en général les pays du Golfe Persique), soit de recruter et de sélectionner des nationaux du pays hôte (NPH) et des nationaux du pays tiers (NPT) pour travailler au siège ou dans les filiales des multinationales.

Les principaux objectifs des politiques de recrutement international sont les suivants :1) élaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation d'attirer un nombre suffisant de candidats internationaux qualifiés et motivés, 2) identifier les personnes susceptibles d'occuper les postes internationaux au meilleur coût possible, et 3) augmenter le "vivier" de candidats internationaux au coût minimum en prévision des postes que l'organisation offrira dans le futur. Les entreprises qui recrutent dans un contexte international devront surmonter de multiples défis, tels que la méconnaissance des marchés du travail locaux, la difficulté d'attirer des candidats talentueux dans des pays où l'entreprise a peu de visibilité, la méconnaissance du système d'éducation local et des différentes qualifications, la variabilité des expériences et des qualifications des diplômés, compte tenu des différences nationales dans les structures des systèmes d'éducation, et les différences salariales et les différences dans les attentes quant à la rémunération.

Les principaux objectifs des politiques de sélection sont de 1) permettre à l'entreprise et à l'employé d'évaluer si le candidat possède les compétences et la motivation pour accomplir avec succès la mission proposée, 2) minimiser le risque d'échec et les coûts qui y sont associés, et 3) affecter les candidats dans des postes appropriés de façon à maximiser les intérêts de l'organisation et de l'individu. Dans un contexte international, les principaux défis rencontrés pendant l'étape de sélection concernent la détermination des critères et le choix des méthodes de sélection.

**La structure du chapitre.** Ce chapitre se compose de trois parties. Dans les deux premières, nous étudions en détail, respectivement, les méthodes de recrutement et de sélection à l'international ainsi que les variations nationales dans leur utilisation, et nous présentons les pratiques favorisant la diversité. Notons que le recrutement et la sélection des différentes formes de Nationaux du Pays Mère (expatriés à court et à long terme, international commuters, frequent flyers, cadres globaux) est traitée dans le chapitre « Gestion stratégique des affectations internationales ». Dans la troisième

partie, nous nous concentrons sur les stratégies globales de dotation utilisées par les multinationales globales.

## PLAN DU CHAPITRE

### INTRODUCTION

#### 1. LE RECRUTEMENT EN CONTEXTE INTERNATIONAL

##### 1.1 LE CHOIX DES SOURCES : RECRUTEMENT INTERNE OU EXTERNE ?

Figure 1. Le recours au recrutement interne pour les postes de cadres dans 10 pays

##### 1.2 LES METHODES DE RECRUTEMENT INTERNATIONAL INTERNE

Encadré 1. Le site de recrutement Carrière de Danone, pour le recrutement interne et externe.

##### 1.3 LES METHODES DE RECRUTEMENT INTERNATIONAL EXTERNE

###### 1.3.1 *Le recrutement par internet*

Encadré 2. Une méthode originale pour recruter des étudiants sur Internet chez P&G

Tableau 2. Exemples de sites de recrutement international sur Internet

Figure 2. L'utilisation de l'Internet par les entreprises pour recruter dans huit pays Européens

###### 1.3.2 *Les campagnes internationales dans les medias*

###### 1.3.3 *Les chasseurs de têtes*

###### 1.3.4 *Les relations avec les établissements d'enseignement*

Encadré 3. Recruter et globaliser les cadres locaux a haut potentiel dans une banque multinationale

Encadré 4. Le recrutement universitaire international chez TOTAL

Encadré 5. Exemple de campagne internationale de recrutement dans le secteur de l'hôtellerie à Dubai, États Arabes Unis

##### 1.4 LE RECRUTEMENT INTERNATIONAL ET LA DIVERSITE

Encadré 6. Le recrutement des membres des minorités visibles et des communautés ethnoculturelles au Québec : Qui sont les personnes visées ? Comment les identifier ?

Encadré 7. Le recrutement des membres des minorités: quelques exemples de pratiques au Québec.

Encadré 8. Le plan de Total pour la diversité

#### 2 LA SELECTION EN CONTEXTE INTERNATIONAL

##### 2.1 LES CRITERES DE SELECTION ET LES VARIATIONS NATIONALES DANS LEUR UTILISATION

###### 2.1.1 *Les déterminants des critères de sélection des employés internationaux*

Figure 3. Les déterminants des critères de sélection des employés internationaux

Encadré 9. Les critères de recrutement des agents privés de sécurité Américains envoyés dans des zones de guerre à l'étranger

###### 2.1.2 *Les variations nationales dans l'utilisation des critères de sélection*

Tableau 3. Les variations dans l'utilisation des critères de sélection dans cinq pays Européens

Tableau 4. Les trois principaux critères de sélection, actuels et souhaitables, dans dix pays.

##### 2.2 LES METHODES DE SELECTION

###### 2.2.1 *Les méthodes de sélection et les variations nationales dans leur utilisation*

Figure 4. L'utilisation des entretiens par panel et individuels pour tous les postes ou pour la majorité des postes

Figure 5. L'utilisation des tests psychométriques et des centres d'évaluation pour tous les postes ou pour la majorité des postes

Figure 6. L'utilisation des références pour tous les postes ou pour la majorité des postes

2.2.2 *Les facteurs explicatifs des variations culturelles dans l'utilisation des méthodes de sélection*

2.3 **LES PRATIQUES DE SELECTION FAVORISANT LA DIVERSITE**

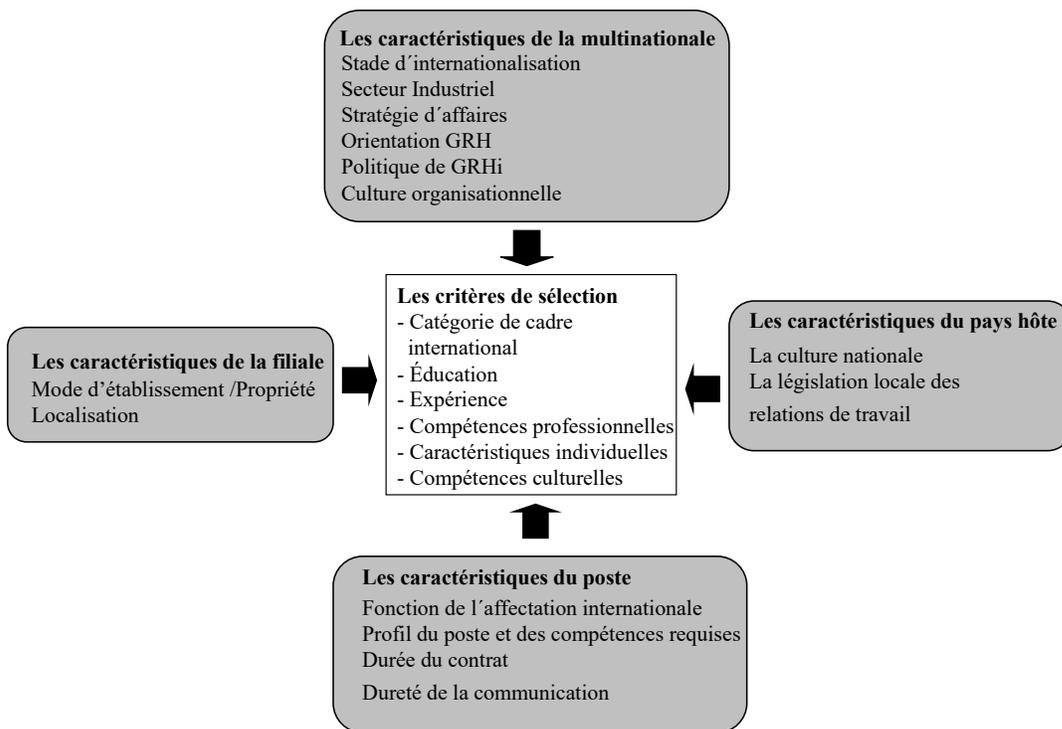
Encadré 10 Les difficultés de l'entretien aux Emirats Arabes Unis.

Encadré 11. Quelques exemples de pratiques pour la sélection des membres des minorités au Québec

### **3 LES STRATEGIES GLOBALES DES MULTINATIONALES**

#### **CONCLUSION**

Figure 3. Les déterminants des critères de sélection des employés internationaux



## BIBLIOGRAPHIE

- Aktor.com, La newsletter du marché du recrutement en ligne N°10 - Le 02/01/2003.
- Aktor.com, La newsletter du marché du recrutement en ligne N°13 - Le 24/01/2004.
- Ante S.E (2004), « The other military », *Business Week*, p. 76-78.
- APEC 2001, 2002 , *Cadroscope*
- Axmith, M. (2000), *Survey 2000: Canadian hiring : retention, and dismissal practices*, p.13
- Black, J.S., Gregersen, H.B., Mendenhall M.E (1992), « Toward a theoretical framework of repatriation adjustment », in *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, 4, p. 737-60.
- Brewster, C., Mayrhofer, W., Morley, M. (2004), « Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence? », London, Butterworth Heinemann.
- Campoy, E., Waxin, M., Davoine, E., Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., & Goudarzi, K. (2005). Chapitre IX : La socialisation organisationnelle en contexte. In N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze, & K. Mignonac (Eds.), *Comportement organisationnel*, Vol. 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, Bruxelles: De Boeck : 341-393.
- Chan, D., Schmidt, N. (1997), « Video based versus paper and pencil method of assessment in situational judgment tests: subgroups differences in test performance and face validity perceptions », in *Journal of applied psychology*, Vol. 82, p. 143-159.
- Chan, R. (2000), «Overseas Chinese Management Style: Some Reflections», in Li J.T., Tsui A.S., Weldon, E. (Ed), *Management and Organizations in the Chinese context*, Macmillan Press LTD, 359 pages.
- Chicaud, C. (2002), « l'E-recrutement se structure », in *Le Nouvel Hebdo*.
- Chicha, M.T. (2002), « La gestion de la diversité: l'étroite interdépendance de l'équité et de l'efficacité », in *Effectif*.
- Church A. (1982), « Sojourner Adjustment », *Psychological Bulletin*, Vol. 91, p. 540-572.
- Coates, L., 2005, "Best practice recruitment", *HR Assets*, N. 10, Dubai, UAE.
- Cox, T.H. (1991), «The multicultural organisation », *Academy of management executive*, Vol. 5, 2, p. 34-47.
- Dickman, M., 1997. "The IDP guide on International management development", Institute Of Personnel And Development, London.
- Deslandes, N., (2002), « Les difficultés vécues par les minorités visibles, dans un contexte de travail multiethnique », *Mémoire de Maîtrise*, Montréal, Université de Montréal, École des Hautes Études Commerciales.
- Dineen, B.R., Ash, S.R, NOE R.A. (2002), « A web of applicant attraction: person-organization fit in the context of web based recruitment », in *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, p. 723-34.
- Doverspike, D., Taylor, M.A., Shultz, K.S., McKay, P.F. (2000), « Responding to the Challenge of a Changing Workforce: Recruiting Non traditional Demographic Groups », in *Public Personnel Management*, Vol. 29, 4, p.445-459.
- Farh, J.L. (1995), « Human resource management in Taiwan, the Republic of China », in L.F. Moore & P.D. Jennings (Eds.), *Human resource management on the Pacific Rim*, Berlin, Walter de Gruyter, p. 265-294.
- Fujiwara, M. (1993), « Hiring and staffing », in M. Tsuda (Ed.), *Personnel management*, Tokyo, Mierva Publishing (in Japanese), p.107-120.

- Goldstein H.W, Yusko KP, Bravermann EP, Smith DB, Chung. (1998), « The role of cognitive ability in the subgroup differences and incremental validity of assessments center exercises », in *Personnel Psychology*, Vol. 51, p. 357-374.
- Harris H., Brewster, C, Sparrow, P. (2003). *International Human resource Management*, CIDP, London
- Hoekling, L., 1993., “Managing cultural differences, Harlow, Addison-Wesley Longman
- HR Focus, 2006, “Brand Your Company to Get-and Keep-Top Employees”, Anonymous, New York: Oct 2006. Vol.83, 10; p 7-9.
- Hsieh T.S, Lavoie J., Samek R.A.P, (2000), « Bien gérer les cadres expatriés », in *L expansion Management Review*, p. 15-22.
- Huo, Y P., Huang H. J., Napier N.K. (2002), « Divergence or convergence: A cross-national comparison of personnel selection practices », in *Human Resource Management*, New York, Vol.41, 1, p. 31-44.
- Iverson, K. (2000), « Managing for Effective Workforce Diversity », in *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41, 2, p.31-38.
- Jennings, P.D., Moore, L.F. (1995), « Human resource management in the United States », in L.F. Moore & P.D. Jennings (Eds.), *Human resource management on the Pacific Rim*, Berlin, Walter de Gruyter, p. 319-347.
- Koch, M., Nam, S.H., Steers, R.M. (1995), « Human resource management in South Korea », in L.F. Moore & P.D. Jennings (Eds.), *Human resource management on the Pacific Rim*, Berlin, Walter de Gruyter, p. 217-242.
- McDaniel M.A., Morgeson F.P., Finnegan E.B., Campion M.A., Braverman E.P. (2001), « Use of situational judgement tests to predict job performance: a clarification of the literature », in *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, p. 730-40.
- Mckay P., Doverspike, D. (2001), « African American test taking attitudes and their effect on cognitive ability test performance: implications for public personnel management selection practice », *Public Personnel Management*, Vol. 30, p. 67-75.
- Michaels, E., Handfield-Jones H. and Axelrod, B. (2001), in “The war for talent”, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Morishima, M. (1995), « The Japanese human resource management system: A learning bureaucracy », in Moore L.F. & Jennings P.D. (Eds.), *Human resource management on the Pacific Rim*, Walter de Gruyter, p. 119-150.
- Mullich, J. (2003), P&G’s Innovative Student Recruiting, in *Workforce Management Online*, November.
- Munchinski, P. (1986) *Personnel Selection methods*. In: Cooper, C. and Robertson, I.T. (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley
- Munk, N. (1999), « Finished at forty », *Fortune*, Vol. 139, 2, p. 50-66.
- Napier, N.K., Vu, V.T. (1998), « International human resource management in developing and transitional economy countries: A breed apart? », in *Human Resource Management Review*, Vol. 8, p. 39-77.
- Pucik, V. (1984), « White collar human resource management in large Japanese manufacturing firms », *Human Resource Management*, Vol. 23, p. 257-276.
- Ryan A. M., Darin Wiechmann D., Hemingway M., 2003. „Designing and implementing global staffing systems: Part II-best practices,” in *Human Resource Management*. 42, 1, 85-97.
- Samuel J. & Associates Inc. (1997), « Les minorités visibles et la fonction publique du Canada », in *Rapport présenté à la Commission canadienne des droits de la personne*, Ottawa.

- Scullion H., Collins, D.J. (2006), "International recruiting and selection", in *Global staffing*, London, Routledge.
- Segalla M., Rouzies D., Flory M., (2001), « Culture and career advancement in Europe, promoting team players versus facts trackers », in *European Management Journal*, Vol. 19, 1, p. 44-57.
- Segalla, M., Sauquet A., Turati C., (2001), « Symbolic versus Functional recruitment, cultural influences on Employee recruitment policy », in *European Management Journal*, Vol. 19, 1, p. 32-43.
- Selmer, J. (2006), « Cultural novelty and Adjustment: western business expatriates in China », in *International Journal of Human Resource Management*, Vol 17, 7, p.1209-1222, 2006.
- Shackleton V., Newell, S. (1997), «International assessment and selection », in Anderson, P. Herriot, *International Handbook of Selection and Assessment*, Chichester, Wiley, p. 81-95.
- Smith. J. (2001), « Is online recruiting getting easier ? », *Workforce*, p 25.
- Sparrow P.R. (1999), « International recruitment, selection and assessment: whose route map will you follow? », in P. Joynt and B. Morton (eds), *The global HR manager: creating the seamless organisation*, London, CIPD.
- Sparrow, P, Brewster C., Harris H, 2004. *Globalizing Human Resource Management*, CIDP, London.
- Sullivan, J., 2004, "The 8 Elements of a Successful Employment Brand", in *Ere.net.*, Monday, February 23.
- Terpstra, D. (1996) The search for effective methods (employee recruitment and selection). *HR Focus*, 17 (5): 16-18
- Thomas D.A., Wetlaufer S. (1997), « A question on color: a debate on race in the US workplace », in *Harvard Business Review*, Vol. 75, 5, p. 118-132.
- Trompenaars, F, (1993), « Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business », London, Economist books.
- Tung R. L. (1987), « Expatriates assignments: enhancing success, minimizing failures », in *Academy of Management Executive*, Vol. 1, 2, p. 117-126.
- Von Glinow, M.A., Drost, E.A., Teagarden, M.B. (2002), „Converging on IHRM best practices: Lessons learned from a globally distributed consortium on theory and practice” in *Human Resource Management*, 41, 123-140.
- Waxin M-F. (2000). *L'adaptation des cadres expatriés en Inde: Ses déterminants et l'effet de la culture d'origine*, Thèse de doctorat, Université Aix-Marseille III, IAE Aix-en-Provence, France.
- Waxin M-F. (2006). "Chapter 6. The Effect of Culture of Origin on the Adjustment Process » in Morley, M., Heraty, N. & Collings, D. (eds), *New Directions in Expatriate Research*, 6, Palgrave Macmillan London, 120-142.
- Waxin M-F., Chandon J-L., March (2003), « L'adaptation au travail des expatriés: ses déterminants et l'effet du pays d'origine », in *Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 47, 1, p. 57-71.
- Waxin M.F., Chandon J-L. (2002), "L'adaptation à l'interaction des expatriés en Inde », *Revue Internationale de Gestion*, 27 (1), 56-64.
- Waxin, M.F., Panaccio A.J. (2004), « Le recrutement et l'intégration des minorités visibles dans les entreprises Québécoises », in G. Simard & G. Levesques (Eds). *Actes du XV<sup>e</sup> congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Montréal, Canada, 2369-2388.
- Way, S.A., Thacker, J.W. (1999), Selection practices: where are Canadian organizations ?, in *HR Professionnal*, 16, 5 (October, November), p.33.

Waxin M-F., 2008. Chapitre IV. Le recrutement et la sélection à l'international, in Waxin M-F. & Barmeyer C. (Eds), *Gestion des Ressources Humaines Internationales, problématiques, stratégies et pratiques*, 4, Editions de Liaisons, Paris, France : 151-204.

- Wiechmann, D., Ryan, A.M., & Hemingway, M. (2003). "Designing and implementing global staffing systems: Part I-leaders in global staffing", in *Human Resource Management*, 42, 1, 71-83.
- Young, L. (2000), "Organisations searching for "fit" in business grads", in *Canadian HR reporter*, 13, 4, (Fevier 28), p 3.
- Zhu, C., Dowling, P.J. (2002), « Staffing practices in transition: some empirical evidence from China », in *International Journal of Human Resource Management*, Vol.13, 4, p. 569-597.
- Zhu, C.J., Dowling, P.J. (1994), « The impact of the economic system upon human resource management practices in China », in *Human Resource Planning*, Vol. 17, 4, p. 1-21.