

Bulletin CPM – septembre 2008

CPM Insights 02

Dans ce numéro : GRH internationale

Introduction par Christine Van Velthoven : Think Global, Act Local. La clé du succès réside dans la création d'une stratégie RH globale fondée sur la connaissance du marché local

Nous partageons une mission : CPM au-delà des frontières

Vos résultats détermineront notre succès :

- **L'évaluation au sein d'une organisation internationale : Bekaert, création d'une norme internationale pour les promotions internes**
- **Le recrutement dans une entreprise mondiale : Unilin, la rationalisation du recrutement**
- **Le recrutement pour une organisation internationale : À la recherche de la perle rare, un Anti-Piracy Manager pour l'industrie de la pomme de terre**

Nous partageons notre expertise GRH : Les managers doivent concilier les cultures nationales à l'aide d'une culture organisationnelle conséquente. Vision du professeur émérite Geert Hofstede, pionnier et visionnaire en matière de « dimensions culturelles »


Votre confiance est notre motivation : Activités organisées par CPM et une nouvelle filiale pour CPM

Think Global, Act Local

La clé du succès réside dans la création d'une stratégie RH globale fondée sur la connaissance du marché local

Dans cette époque de mondialisation, les managers RH sont confrontés à des défis globaux qu'ils ne peuvent relever qu'à l'aide d'une stratégie GRH globale. Même les petites et moyennes entreprises belges commencent à avoir besoin de personnel international originaire d'Europe et du reste du monde. Ces défis revêtent une importance particulière pour les filiales internationales des pays du groupe BRIC et en Europe orientale. Je prévois que l'ouverture à l'international GRH et les procédures d'évaluation internationales aideront les entreprises belges à trouver des profils rares.

Je suis convaincue que la Belgique est particulièrement bien placée pour relever ce défi. Bon nombre d'entreprises possèdent leur siège à Bruxelles et notre société



multiculturelle, grâce à ses connaissances linguistiques, favorise une collaboration au-delà des frontières.

CPM, qui fait partie du réseau international CFR Consulting Group, recherche constamment de nouveaux partenaires sur ces marchés récemment identifiés afin de pouvoir répondre à ce besoin professionnel. Nous réalisons la nécessité de créer une entreprise de consultance mondiale fondée sur la confiance et un standard de qualité uniforme. C'est la raison pour laquelle nous consacrons beaucoup de temps à tisser des liens entre vous et nos partenaires. En partageant avec nos partenaires les meilleures pratiques avec des outils d'évaluation, des procédures standard et des outils de reporting, nous pouvons vous offrir ce niveau de service auquel vous êtes habitués partout dans le monde. Que vous ayez besoin d'une personne de contact chez CPM ou que vous préfériez travailler directement avec l'un de nos partenaires, notre réseau de communication est toujours ouvert et nous suivons de près chaque projet international pour nos clients belges. Les entrepreneurs qui sont déjà sur cette voie internationale y attachent une grande importance.

Dans cette édition, nous souhaitons souligner notre approche unique en matière de GRH internationale. Nos managing consultants partageront avec vous d'importantes conclusions découlant des affaires internationales qu'ils gèrent quotidiennement. Je me réjouis également que la principale référence dans le domaine des différences interculturelles, le professeur émérite Hofstede, ait accepté de nous donner un aperçu sur la manière de prendre en compte la diversité culturelle et la culture organisationnelle. Enfin, votre environnement peut faire office de catalyseur. C'est la raison pour laquelle nous mettons trois clients en exergue :

- Bekaert, qui développe une procédure internationale de recrutement de managers. Cette procédure inclut plusieurs entretiens avec la GRH et la hiérarchie locales, une évaluation des compétences à travers un centre d'évaluation standardisé. Cette procédure est aussi utilisée mondialement pour les promotions internes à des postes de management.
- Unilin, qui a mis sur pied un cadre de recrutement centralisé afin de pouvoir se profiler comme une organisation efficace dans au niveau local dans les pays où ils sont représentés
- Anti-Piracy Manager pour un conglomérat international : l'histoire du recrutement à l'intérieur d'un conglomérat d'entreprises de recherche connues dans l'industrie de la pomme de terre.

Bonne lecture !

Christine Van Velthoven
Managing Director



Nous partageons une mission

CPM au-delà des frontières

La tendance mondialisatrice est à la base de l'intérêt grandissant que les entreprises manifestent à l'égard d'une politique de GRH internationale et bien intégrée. Afin de répondre à cette évolution, CPM a intégré le CFR Consulting Group dès 2001. Ce vaste réseau paneuropéen consiste en un groupe d'entreprises de consultance Ressources Humaines indépendantes, jouant toutes un rôle de premier plan dans leur marché local respectif. Cette collaboration permet à CPM de répondre de manière optimale aux besoins internationaux de ses clients. Qu'il s'agisse de recrutement, d'évaluation, de conseils professionnels ou en GRH, la règle de conduite est toujours : Think Global, Act Local.

Une solution fiable et rapide

CPM recourt au réseau paneuropéen afin de répondre aux besoins en recrutement locaux au-delà des frontières. Les principes et les méthodologies sont les mêmes au sein du réseau CPM, ce qui épargne au client une recherche longue et pénible d'un partenaire RH local adéquat et permet à CPM de garantir le même niveau de qualité partout dans le monde. Afin d'arriver à une telle garantie, le CFR Consulting Group fait de l'échange permanent du savoir-faire, des méthodologies et des best practices un de ses principes de base.


Veronique Van Erp, Managing Consultant : « *Réunir les forces du réseau revient à combiner la maîtrise du marché local avec nos connaissances de l'organisation de notre client : culture, procédures, reporting ... Ces connaissances, acquises au fil des ans, sont partagées avec les partenaires, ce qui nous permet d'optimiser nos services, tant en termes d'efficacité que de qualité de l'output.* »

Communication et transparence

Dans une approche internationale, la communication occupe une position centrale. CPM suit de près les évolutions et entretient des contacts constants avec ses partenaires étrangers. Afin de mener un projet à bien et conforme au code de l'entreprise, les deux parties doivent en permanence être au courant de son statut. En outre, nous consacrons un temps considérable à l'harmonisation préalable des processus à mettre en œuvre sur les marchés locaux.

Le cas échéant, CPM fait également office d'interlocuteur central pour des projets internationaux, générant ainsi naturellement des avantages supplémentaires en termes d'accords, de gains de temps et de coordination. Que le client souhaite collaborer avec un bureau pour tous les pays ou avec des bureaux locaux dans les pays respectifs, CPM veille systématiquement à la qualité du projet.

Gerdi Beernaert, Managing Consultant : « *Pour les clients, la confiance est le maître-mot dans la collaboration avec le CFR Consulting Group. Chaque partenaire est en effet*



expert sur son marché local et suit le même code éthique. En outre, nous partageons une culture fortement axée sur le résultat. C'est précisément cette implication que nos clients apprécient beaucoup. Le cabinet central de consultance RH a un rôle de contrôle qui instaure dès le début un climat de confiance entre le client et le partenaire local, même s'ils ne se connaissent pas encore. »

CPM recherche constamment le partenaire adéquat dans de nouveaux marchés géographiques qui s'ouvrent au recrutement international. Ils sont tous soumis à une procédure de sélection détaillée.

Johan Lauwers, Managing Consultant : *« La proposition de nouveaux membres est très sévèrement contrôlée au préalable, ce qui garantit la qualité nécessaire à nos clients. Un nouveau partenaire n'est accepté dans le réseau qu'après une évaluation approfondie et un vote en séance plénière. Étant donné que nous savons qu'une chaîne est aussi solide que son maillon le plus faible, nous y attachons une importance capitale en tant que groupe. »*

Jeter les bases d'une collaboration fructueuse

La clarté des accords entre le client et le partenaire, tout au long du processus de recrutement, constitue un facteur critique à la réussite de projets transfrontaliers. Commencer sur de bonnes bases est dès lors une condition sine qua non. Un autre point important est le contrôle des délais afin que la procédure n'échoue pas, par ex. parce que le candidat doit attendre une décision finale trop longtemps.


Nele Zwerts, Managing Consultant : *« Une fois encore, la communication permanente entre toutes les parties est essentielle. Nous conseillons dès lors au client d'organiser une réunion de visu avec le partenaire local. Idéalement, ce dernier possède également un interlocuteur dans les pays locaux, et non uniquement au siège central. »*

Conseils internationaux professionnels et GRH adaptés à votre organisation

Certaines entreprises opèrent le choix stratégique d'utiliser, en tant qu'organisation mondiale, un standard international pour la sélection de profils spécifiques. CPM et le CFR Consulting Group peuvent assister le client dans cette trajectoire, en recourant à des procédures standardisées pour la sélection et l'évaluation.

CPM accompagne les entreprises dans l'ébauche d'une politique GRH globale ainsi que lors de son implémentation locale au sein de différentes filiales. En tant que partenaire externe, CPM fait office de facilitateur dans la mise en place de la stratégie RH globale dans la gestion RH locale.

Carlin Deseyne, Managing Consultant : *« Il importe fort, en tant qu'organisation, de ne pas se présenter comme une institution fortement hiérarchisée dans laquelle le siège principal prend les décisions et les marchés locaux doivent les exécuter. Les organisations fructueuses déterminent la stratégie de manière centrale, mais l'implémentent de manière locale. L'embauche de personnel RH local est une condition essentielle au développement d'une organisation des RH globale. »*



Dans son portefeuille international, CPM compte également les conseils professionnels stratégiques, étant donné que les méthodes sont transfrontalières.

Anne-Maria Vandebroucke, Managing Consultant : « *Tant nos méthodes d'audit que nos outils d'analyse des processus sont adaptés à l'international. De ce fait, nous pouvons également assister nos clients possédant des filiales à l'étranger afin d'harmoniser leurs processus à ceux de leur siège central. Nous jouissons d'une expérience considérable en la matière.* »

Au sein de CPM et du CFR Consulting Group, la consultance RH internationale a le vent en poupe :

- Le CFR Group est actuellement actif dans 22 pays (Allemagne, Angleterre, Autriche, Belgique, Chine, Danemark, Émirats arabes unis, Espagne, France, Hongrie, Italie, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse, Thaïlande)
- Depuis avril 2003, quelque 340 clients font appel au CFR Consulting Group.
- Quelque 70 clients de CPM ont déjà eu recours au réseau du CFR Consulting Group.
- Au cours des six derniers mois, le groupe a finalisé 53 projets internationaux, dont 18 à partir de la Belgique.


Vos résultats détermineront notre succès

L'évaluation au sein d'une organisation internationale

Bekaert, création d'une norme internationale pour les promotions internes

Analyse de la situation

Bekaert est un acteur international avec son siège social en Belgique. Le groupe emploie 20 400 employés dans le monde. L'entreprise a considérablement investi dans son capital humain dans des régions émergentes comme la Chine, l'Inde, la Russie et l'Amérique latine. Pour ce faire, une GRH mûrement réfléchie est l'une des conditions nécessaires pour atteindre une croissance durable avec le retour sur investissement nécessaire. Pour cette raison, Bekaert a fait le choix stratégique de mettre en place une politique de GRH internationale conséquente. L'une des fonctions centrales pour y parvenir est remplie par Lisbeth Jacobs, Group Recruitment & Selection Manager pour Bekaert. Lisbeth est en charge de la politique globale de recrutement et de sélection des cadres chez Bekaert. Sa fonction consiste à appliquer un modèle de compétences standardisé à l'échelle mondiale aux évaluations des compétences et aux promotions internes afin de créer ainsi une norme transfrontalière pour tous les cadres chez Bekaert.



Le siège de Bekaert en Belgique a conçu ce modèle de compétences international dans le but de l'implémenter par la suite dans toutes les filiales locales du monde. Mais chez Bekaert, la gestion des compétences n'est pas uniquement utilisée comme instrument d'évaluation pour la sélection. Les résultats sont également interprétés et évalués dans le cadre de l'évolution personnelle de l'employé. D'une part, l'évaluation des compétences détermine le niveau de compétence à atteindre pour une promotion par tous les candidats internes ; d'autre part, elle révèle également les points susceptibles d'être améliorés.

Carlin Deseyne, Managing Consultant chez CPM et chef de projet pour Bekaert : « *Cette approche d'évaluation à l'échelle mondiale cadre avec la vision de Bekaert en termes de compétences. En tant qu'organisation internationale, Bekaert souhaite rendre les profils rapidement et efficacement interchangeables entre les différents sites et promouvoir les collaborateurs de manière professionnelle et uniforme. Toute entreprise internationale se doit d'effectuer un choix stratégique à ce niveau et de s'interroger quant à l'importance de la GRH dans la participation aux résultats de l'entreprise.* »

Bekaert compte plus de 90 sites de production dans le monde. Certaines filiales disposent d'un service de GRH local, d'autres non. Dès lors, implémenter ce modèle de compétences dans tous les sites locaux du monde et ainsi appliquer une norme internationale conséquente pour toutes les promotions internes des cadres constitue un véritable défi.


Le rôle de CPM

Afin de donner forme à cette norme internationale dans toutes les filiales, Bekaert fait appel à CPM et à l'ACE Group, le réseau international d'évaluation dont fait parti CPM.

La collaboration avec CPM est modulaire et dépend entièrement du type de filiale. Là où Bekaert possède un service de GRH local, des centres d'évaluation sont mis en place par les partenaires locaux de l'ACE Group et soutenus par CPM sur une base ad hoc. Pour les autres filiales, toutes les évaluations sont organisées par CPM de manière centralisée. Afin de d'assurer que les mêmes outils et méthodes de reportings soient utilisés en vue d'évaluer des candidats potentiels, CPM est chargé de la gestion du projet au sein de l'ACE Group et pour la GRH corporate de Bekaert.

Le centre d'évaluation de CPM – ou d'un partenaire de l'ACE Group – est toujours sollicité en vue de confirmer les résultats d'une évaluation interne menée par le supérieur et les collègues directs du candidat. Le soutien des bureaux locaux de GRH de Bekaert joue par conséquent un rôle crucial dans la réussite de l'exécution de cette approche globale de la GRH en matière de promotions internes.

Carlin Deseyne : « *Ici aussi, le principe est 'Think Global, Act Local'. L'implantation doit être locale, avec le soutien des bureaux de GRH locaux. CPM contribue à ouvrir la voie à un engagement local de la gestion RH et renforce ce faisant sa fonction de conseiller externe. Ce rôle facilitateur et médiateur présente une valeur inestimable pour Bekaert dans la mutation de tous les départements RH en services de GRH à part entière, jouant chacun un rôle particulier dans la diffusion de la politique RH centrale des promotions.* »



Résultat

Les filiales de Chine, Bulgarie et Slovaquie collaborent régulièrement avec les partenaires de l'ACE Group pour l'exécution de toutes les procédures d'évaluation, en bénéficiant systématiquement du soutien nécessaire de CPM. Tous les profils étrangers qui peuvent prétendre à une promotion interne et sont actifs dans une filiale dépourvue de service HRM local passent par CPM. Cette situation débouche sur une organisation très efficace dans laquelle la collaboration transfrontalière occupe une position centrale.

À propos de Bekaert

Des clients dans plus de 120 pays et issus de secteurs les plus divers optent pour une collaboration avec Bekaert dans deux domaines clairement identifiés : la transformation avancée des métaux d'une part, les matériaux et revêtements avancés d'autre part.

Dans la culture du « better together », Bekaert aspire à une collaboration à égalité avec ses clients, de manière à générer des situations win-win dans un climat de compréhension et de respect mutuels. Plus de 20 400 collaborateurs mettent tout en œuvre pour satisfaire les attentes des clients. Bekaert enregistre un chiffre d'affaires annuel de 3,4 milliards d'euros.

ACE Group : un réseau international d'assessment

CPM fait également partie d'ACE et collabore principalement avec ce réseau international pour des missions dans le domaine des assessment centers.

ACE est un réseau de bureaux indépendants en Europe également représenté aux États-Unis et en Chine. Le réseau possède des partenaires au Royaume-Uni, en Espagne, en Slovaquie, au Portugal, aux Pays-Bas, en Italie, en Allemagne, en France, au Danemark et en Belgique.

Chaque partenaire ACE de l'ACE Group partage la même philosophie, les mêmes valeurs, les mêmes standards éthiques, les mêmes méthodologies et connaissances.

L'année dernière, l'ACE Group a coordonné plus de 32 projets communs pour des clients, et ce dans différentes régions et avec différents partenaires.

Vos résultats détermineront notre succès

Le recrutement dans une entreprise mondiale

Unilin, la rationalisation du recrutement

Analyse de la situation

Unilin, surtout connue du grand public grâce à Quick-Step, emploie 4 300 personnes dans 21 sites de production en Europe, aux États-Unis et en Asie. En plus des sols stratifiés, Unilin produit également du parquet composé, des panneaux mélaminés, des supports agglomérés et MDF ainsi que des systèmes de toiture. Depuis 2005, le groupe appartient à la holding Mohawk, groupement international coté en bourse, leader mondial du revêtement de sol. Afin de mieux répondre aux besoins locaux en recrutement, en tant qu'entreprise internationale, certaines procédures et systèmes RH sont gérés de manière centralisée.

La communication RH externe en est un exemple concret : la RH corporate soutient les filiales locales à l'aide de lignes de conduite relatives à l'ébauche d'une offre d'emploi. De cette manière, Unilin peut communiquer la marque de son employeur sur tous les marchés de manière cohérente. Les contrats de consultance RH externes au sein du groupe en sont un autre exemple. Une approche centralisée permet au groupe de faire des économies d'échelle.

Le processus de recrutement est organisé au niveau local sur le site de production même lorsqu'Unilin dispose de professionnels des RH sur place. La gestion centralisée de certains processus et systèmes apporte le soutien nécessaire aux professionnels des RH locaux. Pour les sites de vente dans lesquels aucun service RH n'est actif, le siège central participe au recrutement. Cette approche s'avère très fructueuse pour Unilin car elle permet de travailler tant avec la connaissance des marchés locaux qu'avec le savoir-faire international présent au siège central.

Katrijn Clement, Recruitment Manager chez Unilin, explique : « *Les procédures et systèmes RH élaborés se traduisent par une efficacité croissante de notre processus de recrutement. Nous pouvons ainsi, en Belgique, détecter les opportunités au sein de l'ensemble de l'organisation et donc interchanger les collaborateurs des différentes filiales d'Unilin. Quand un collaborateur semble ne pas convenir pour la filiale X au cours du processus de recrutement, il peut, par exemple, être affecté à la filiale Y. Pour les collaborateurs déjà en service, nous souhaitons investir dans la rotation des fonctions et le développement de carrière. Chez Unilin, nous offrons plus qu'un simple emploi, c'est toujours le point de départ central.* »

Le rôle de CPM

CPM est l'un des partenaires centraux d'Unilin dans la mise en place du processus de recrutement international via le CFR Group dans des pays tels que la Pologne, la République tchèque, le Royaume-Uni, l'Allemagne etc. Via leur réseau international, ils accompagnent Unilin en vue de trouver les profils adéquats sur ces marchés locaux. Le

CFR Group est caractérisé par des acteurs locaux forts avec lesquels CPM a conclu des accords préalables à l'aide d'un contrat cadre international spécifique à Unilin. Bien que CPM soit le « first point of contact », tous les partenaires participent activement à la réflexion avec Unilin afin de pouvoir identifier les différences culturelles lors du recrutement sur les marchés locaux.

Souvent, CPM veille aux embauches nécessaires dans nos sites de vente afin de les convaincre de la valeur ajoutée de ces processus alignés de façon centrale en vue de répondre à leurs besoins locaux en recrutement.

Carlin Deseyne, Managing Consultant chez CPM, ajoute : « L'expérience nous a appris l'importance considérable de l'implication des collaborateurs locaux dans la mise en œuvre des projets de recrutement. On ne peut simplement imposer des systèmes et processus. Chez CPM, nous sommes conscients de cela et nous prenons le temps de faciliter la collaboration entre les managers RH locaux et notre partenaire CFR. Notre rôle de chef de projet nous permet d'une part de partager avec nos partenaires nos expériences découlant de notre collaboration avec Unilin, ce qui contribue à instaurer une relation de confiance avec les managers RH locaux. D'autre part, nous surveillons et nous adaptons les projets de recrutement lorsque des difficultés se présentent. »

Katrijn Clement résume : « En tant que service GRH Corporate, la sélection d'un bon partenaire local pour tous les marchés dans lesquels nous sommes actifs nous prendrait trop de temps. Nous avons un contact central chez CPM qui assume cette tâche. CPM collabore par ailleurs avec des partenaires locaux très professionnels qui sont souvent propriétaires de leur agence, ce qui crée un lien spécial et génère une implication. Cet engagement spécial de chacune des agences du CFR Group ainsi que leur connaissance approfondie du marché local ont motivé notre choix pour CPM. »

Résultat

Au total, une trentaine de recrutements ont été effectués à l'étranger sur la base de cette approche centrale pour les sites de vente.

Nous partageons notre expertise GRH

Les managers doivent concilier les cultures nationales à l'aide d'une culture organisationnelle conséquente

Vision du professeur émérite Geert Hofstede, pionnier et visionnaire en matière de « dimensions culturelles », auteur d'ouvrages célèbres dans ce domaine tels que « Culture's Consequences » et « Cultures and Organizations: Software of the Mind »


« Managing international business means handling both national and organization culture differences at the same time. Organization cultures are somewhat manageable while national cultures are given facts for management; common organization cultures across borders are what holds multinationals together » est une célèbre citation du professeur émérite Geert Hofstede issue de son livre « Cultures and Organizations: Software of the Mind ». Lors de l'implémentation d'une stratégie RH, cette structure organisationnelle conséquente est aussi à la base d'un lancement réussi. Afin d'y parvenir, les RH doivent certes être dirigées du haut de l'entreprise. Le professeur émérite Geert Hofstede l'explique dans un entretien instructif.

Selon vous, de quoi le management doit-il tenir compte lors de l'embauche et de la sélection de personnel dans un contexte international ?

Dans le domaine des RH, il y a toujours eu une tension entre ce qu'un chef d'entreprise doit organiser au niveau central et ce qu'il doit mettre en place au niveau local. Dans les RH, la diversité culturelle joue un très grand rôle. Un chef d'entreprise se doit donc d'être bien informé de la diversité nationale lors du recrutement et de la sélection de collaborateurs. Le mot d'ordre est toujours : on ne peut pas changer la culture nationale. Par contre, la culture organisationnelle peut être adaptée et modifiée. Les entreprises fructueuses parviennent à concilier les cultures nationales à l'aide d'une culture organisationnelle conséquente.

Comment un manager peut-il veiller à influencer cette culture organisationnelle et comment peut-il la gérer ou contribuer à sa mise en place ?

L'agencement de la culture organisationnelle consiste surtout à trouver le bon équilibre entre un accent trop ou trop peu mis sur la centralisation. Je vais illustrer ce propos par un exemple. Si, au niveau central, une importance considérable est accordée à un système d'évaluation du personnel, il convient dès lors de systématiquement s'interroger quant à la possibilité d'implémenter ce système de la même manière dans tous les pays. Dans certaines cultures, ce système central peut dépasser son objectif et devenir une sorte de rituel. Les méthodes d'évaluation doivent donc être adaptées à la culture locale du site. Une centralisation trop peu marquée ne contribue pas non plus à créer une culture organisationnelle forte, car c'est précisément le sentiment « d'appartenance à un ensemble » qui motive les travailleurs et les rend fiers de travailler pour une société. Prenez l'exemple d'Ikea : les procédures de qualité suédoises sont implémentées au niveau central par des personnes locales, mais il reste toujours suffisamment d'espace pour les cultures nationales dans chaque magasin Ikea.



Quels sont à vos yeux les facteurs de succès critiques afin d'étendre une politique RH internationale dans différents pays, chacun doté de sa propre diversité culturelle ?


La constitution d'une culture organisationnelle conséquente, qui laisse l'espace nécessaire pour les différences locales, est essentielle. Ces différences culturelles locales sont fondées sur des valeurs et ne peuvent dès lors pas être changées. Cependant, une culture organisationnelle se fonde sur des pratiques/actes conséquent(e)s modifiables. Il est essentiel de se montrer réceptif à la culture et par conséquent d'être disposé à capter les informations (même négatives) sur le lieu de travail et de les utiliser concrètement. Souvent, l'information est présente mais n'est pas la bienvenue car elle ne cadre pas avec l'entreprise. Les managers sensibles aux différences culturelles utilisent leurs « compétences interculturelles » et en font un avantage compétitif pour leur entreprise.

Vous affirmez que la culture constitue davantage une source de conflits que de synergies. Les différences culturelles peuvent être nocives et parfois catastrophiques. Comment devrions-nous interpréter ces propos dans la sphère de travail professionnelle ?

En général, nous pouvons affirmer que les travailleurs fonctionnent mieux en l'absence de différences culturelles. C'est bien entendu impossible. L'objectif à poursuivre, en tant qu'organisation, est que les « Agents de Liaison » entre les différentes filiales d'une entreprise soient des personnes expérimentées dans le travail avec différentes cultures. Elles doivent instaurer un climat de confiance à deux niveaux : en externe, vers les autres filiales et le monde extérieur ainsi qu'en interne, au sein de l'organisation vers l'atelier de production. Dans cette optique, on peut parler de la nécessité de placer les bonnes personnes aux « pin points » ou positions charnières.

Quel impact les différences interculturelles peuvent-elle avoir sur une organisation ?

Il y a toujours un impact négatif et un impact positif. La diversité culturelle peut d'une part pousser les gens à quitter une organisation, au risque de perdre de bons éléments. Certaines entreprises ont même perdu des clients en raison de la diversité culturelle. D'autre part, la diversité peut également fournir des opportunités dans le domaine du marketing ou des RH. Il s'agit de concilier les différences nationales et une culture organisationnelle forte. Ce n'est pas évident, comme l'illustrent de nombreux exemples célèbres. Un de mes collègues, l'anthropologue français Philippe d'Iribarne, a enquêté il y a quelques années sur la raison pour laquelle l'alliance entre l'entreprise française Renault et la firme suédoise Volvo, portant sur la conception d'une nouvelle voiture, s'est soldée par un échec ; échec, dû aux différences entre les cultures nationales qui ont engendré nombre de frustrations entre les deux constructeurs automobiles. Les concepteurs français de Renault, dirigés hiérarchiquement, osaient formuler de nouvelles idées pour autant qu'ils aient obtenu l'approbation de leur supérieur. Les concepteurs suédois de Volvo formaient un groupe autonome sans chef ; ils évitaient les idées qu'ils pensaient que leurs collègues n'apprécieraient pas.



Peut-on en conclure que vous faites un plaidoyer pour les RH en tant qu'instrument stratégique pour une organisation ?

Parfaitement. Il arrive fréquemment que les managers RH ne puissent rien ou quasi rien diriger car ils sont limités dans leur fonction. Malheureusement, dans une organisation, les RH passent souvent au second plan, alors qu'elles devraient se voir attribuer un rôle stratégique au sein de l'entreprise. En d'autres termes, l'un des principaux éléments d'une politique RH fructueuse est par conséquent le soutien inconditionnel de la hiérarchie. Les entreprises les plus fructueuses sont celles où les RH sont dirigées d'en haut. Cet élément peut également être considéré comme un avantage concurrentiel découlant d'une compétence interculturelle.

Geert Hofstede est un homme à l'aise sur tous les marchés. Il a débuté sa carrière en tant qu'analyste du travail ; il a ensuite dirigé plusieurs sociétés de production néerlandaises. En 1965, il a fait partie de l'équipe RH de la région EMEA chez IBM Europe où il a créé, au sein du service du personnel international, un département de recherche de personnel. De 1971 à fin 1979, il a travaillé comme professeur et chercheur à l'IMEDE (actuellement l'IMD) à Lausanne, à l'INSEAD à Fontainebleau, à l'European Institute for Advanced Studies in Management à Bruxelles et à l'IIASA à Laxenburg (Autriche).

En 1980 est paru son ouvrage intitulé « Culture's Consequences », dans lequel il compare quarante pays entre eux. De 1980 à 1986, Hofstede a exercé la fonction de directeur du personnel dans une petite multinationale, avant d'enseigner dans un institut de management. En 1985, il est devenu professeur à la faculté économique de l'Université de Maastricht, avec comme intitulé de cours « Études culturelles comparatives d'organisations et management international » ; il a pris sa retraite en 1993. Par la suite, Geert Hofstede est devenu Fellow du Center for Economic Research de l'Université de Tilburg. Il a d'ailleurs été professeur invité de diverses universités. Récemment, le Wall Street Journal l'a désigné comme l'un des vingt penseurs les plus influents sur les entreprises de notre époque.

Vos résultats détermineront notre succès

Le recrutement pour une organisation internationale

À la recherche de la perle rare : un Anti-Piracy Manager pour l'industrie de la pomme de terre

Analyse de la situation

Un conglomérat international composé de plusieurs entreprises internationales de recherche renommées dans le secteur de la pomme de terre recherchait un Anti-Piracy Manager en vue de veiller aux intérêts des cultivateurs.

Rôle de CPM

Pour cette mission, CPM a dû rechercher un profil international aux multiples facettes. D'un part, la personne devait disposer de qualités d'investigation afin de tracer les contrevenants. D'autre part, elle devait comprendre le cadre juridique dans lequel un dossier peut être constitué et également connaître le secteur agricole afin de se présenter comme un intermédiaire valable entre les cultivateurs et les diverses instances publiques ou du secteur.

Koenraad Witteveen, Manager P&O de HZPC, explique : « *CPM accorde une attention considérable à l'avant-projet. Avant que les candidats nous soient présentés, le consultant s'est fait une bonne image d'eux et m'a tenu régulièrement au courant, en tant que client. J'ai également appris de la bouche des candidats qu'ils ont perçu l'approche de CPM comme agréable et professionnelle. Je considère cela comme un élément essentiel car CPM intervient comme notre représentant dans la phase initiale.* »

Tom Debaere, Consultant chez CPM, ajoute : « *Par le passé, nous avons déjà collaboré avec HZPC et avons une bonne relation avec eux. Dans l'intervalle, nous avons engrangé une expérience considérable en matière de recrutement international. Dans ce projet, nous avons également joué le rôle centralisateur afin de consolider les divers points de départ et les différentes perspectives en ce qui concerne le profil que nous recherchions.* »

Résultat

CPM a opté pour une annonce de recrutement traditionnelle afin de partir d'un large pool de recrutement. Soixante personnes ont répondu à l'offre d'emploi. Parmi celles-ci, cinq candidats ont été sélectionnés et présentés au client. L'un de ces profils a finalement été retenu pour le poste.

Jörg Renatus, Managing Director d'Eurolant, ajoute : « *Nous sommes très satisfaits du résultat. Nous sommes finalement parvenus à trouver ce profil rare dans les délais impartis.* »

À propos du conglomérat

Le conglomérat se compose de quatre multinationales actives dans l'industrie croissante de la pomme de terre (Eurolant et Solana/Saka en Allemagne ainsi qu'Agrico et HZPC aux Pays-Bas). Ces quatre entreprises sont actives dans le développement de nouvelles variétés de pommes de terre destinées notamment au marché européen. Ensemble, elles ont pris l'initiative de vérifier si la législation internationale relative à la protection des droits d'une variété végétale est respectée.

Votre confiance est notre motivation

Une filiale supplémentaire à Gand afin de soutenir nos services internationaux

En raison d'une forte croissance et d'une spécialisation accrue dans plusieurs domaines RH, CPM a ouvert une filiale supplémentaire à Gand, Brusselsesteenweg 115. Cette filiale devient par la même occasion le nouveau siège social de CPM.

Le coup d'envoi des transformations avait été donné en mars 2007 et, moins de 12 mois plus tard, le bâtiment était prêt à être occupé. Ces bureaux ont été entièrement redécorés et cadrent parfaitement avec le nouveau style de CPM. Les visiteurs s'y sentent tout de suite chez eux ! L'équipe recherche et recrutement y a pris ses quartiers, imitée par l'équipe de consultance stratégique d'entreprise. Cette nouvelle filiale est également dédiée à l'accueil des clients et à l'organisation de missions internationales d'évaluation pour des candidats.

Activités CPM

Éviter les embouteillages ? Intercalez donc une session petit-déjeuner de CPM !

Vous n'avez pas pu participer à l'une de nos sessions petit-déjeuner l'année dernière ? Dans ce cas, ne manquez pas de vous inscrire à l'une de nos sessions autour du thème « Grandir par le changement » ! En collaboration avec les entrepreneurs influents, nous vous apportons notre vision sur comment une organisation peut faire face avec succès au changement, comme à une croissance forte. Les entrepreneurs vous font part de leur expérience et vous expliquent comment ils ont eux-mêmes introduit divers changements dans leur société. Vous trouverez dans ce bulletin d'information un formulaire d'inscription pour les sessions petit-déjeuner.

À ne manquer sous aucun prétexte ! CPM executive practices : des débats en collaboration avec la VUB

À l'automne 2008 et au printemps 2009, CPM organise, en collaboration avec la VUB, d'intéressants débats autour des nouvelles tendances en « change management », « gestion RH internationale » et « talent development ». Ces après-midi débats, à chaque fois de 12h à 14h, sont un must pour tout manager qui dirige un groupe de personnes et souhaite élargir ses horizons en gestion de manière générale et en gestion RH. Ces débats interactifs rassemblent l'expérience et l'expertise de personnes de terrain et du milieu scientifique. Vous trouverez le programme détaillé sur notre site Internet www.cpm-hrm.be et sur le site de la VUB, www.vub.ac.be.

Forum for Excellence : une plateforme pour les PDG de PME dynamiques

Vous aspirez à une approche plus personnalisée et interactive ? Dans ce cas, inscrivez-vous au « CPM Forum for Excellence ». Cette initiative exclusive de CPM propose une plateforme pour les PDG de PME afin d'aborder ensemble les opportunités et problèmes dans le domaine de la GRH et de partager des expériences autour de thèmes

préalablement définis. Ces sessions sont organisées par CPM et personnalisées en fonction des besoins et des demandes des participants. Les inscriptions seront à nouveau ouvertes à la fin de l'année.

Calendrier

Sessions petit déjeuner : Les entrepreneurs prennent la parole

- 10 octobre 2008 **Grandir par le changement**
Limbourg – Intermotel Lummen
Intervenants : Sven D'Or, CEO Quality Build, et Wim Hoste, CFO Quality Build
- 24 octobre 2008 **Grandir par le changement**
Anvers – Hôtel Scandic Borgerhout
Intervenant : Eddy Cox, Administrateur délégué Groupe Van Roey
- 28 novembre 2008 **Grandir par le changement**
Gand – Bureau de CPM à Melle
Intervenant : Walter Mastelinck, CEO Transics

Après-midi débats au sujet de l'organisation stratégique et de thèmes RH avec la VUB

- 24 octobre 2008 **Développement de l'organisation et change management**
Le témoignage de Mercator
Intervenant : Nicky Palm, Directeur GRH
- 13 mars 2009 **Les RH dans un contexte international**
Le cas Bekaert
Intervenant : Mark Goyens, Chief HR Officer
- 27 mars 2009 **Développement des talents**
Avec la collaboration de Hansen Transmissions
Intervenants : Koen D'Helft, Chief HR Officer, et Ronnie Leeters, Personal and Organisation Development

Pour plus d'informations sur les activités organisées par CPM, surfez sur notre site web www.cpm-hrm.be. Les inscriptions peuvent se faire sur notre site www.cpm-hrm.be ou par e-mail à l'adresse suivante : events@cpm-hrm.be.

| | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|--|
| Maatschappelijke zetel | CPM Gent | CPM Antwerpen | CPM Brussel | CPM Hasselt |
| Brusselsesteenweg 115 | Brusselsesteenweg 74a | Elisabethlaan 1 b4 | Mechelsesteenweg 468 | Diestersteenweg 239 |
| 9090 Melle-Gent | 9090 Melle-Gent | 2600 Berchem-Antwerpen | 1930 Zaventem-Brussel | 3510 Kermt-Hasselt |
| T +32 9 252 63 58 | T +32 9 231 42 42 | T +32 3 218 69 27 | T +32 2 756 08 10 | T +32 11 20 18 52 |
| F +32 9 252 63 59 | F +32 9 231 51 27 | F +32 3 218 67 72 | F +32 2 757 65 75 | F +32 11 20 18 53 |
| | ghent@cpm-hrm.be | antwerp@cpm-hrm.be | brussels@cpm-hrm.be | hasselt@cpm-hrm.be |