

N°14-2 – Mars 2014

Editorial

Le Salon Talent Management 2014

Lors du salon qui s'est tenu à la porte de Champerret à Paris les 11 et 12 février, vous êtes nombreux à nous avoir rendu visite, soit sur notre stand, soit lors de notre conférence et nous vous en remercions. Pour ceux qui n'ont pas pu y assister, cette newsletter souhaite vous faire partager quelques moments forts et messages clés de cette conférence.

Le thème de notre conférence

Acquisition à l'international : l'heure de vérité pour les DRH et les Talents

Notre invité, notre témoin, notre client : Olivier Cagnac

Ex-DRH U-Shin Access Mechanisms et DRH de Exterion Media

Les messages clé explicités

A la question « en prenant un peu de recul sur les différentes expériences que vous avez vécues ces dernières années, quelles sont les équipes qui ont émergées ? quels sont les talents qui se sont révélés et ceux qui par différence se sont effondrés ? », voici quelques messages clé livrés en réponse par Olivier Cagnac.

MON EXPERIENCE VECUE

compétences de ceux et celles qui émergent



Compétences/Talents des équipes qui ont émergé : Celles qui :

- ont donné leur propre vision de leur futur / de leur business
- ont compris qu'elles avaient plus à attendre de la fusion que de craintes / peur /..
- ne se sont pas arrêtées et ont réussi à se mettre en action très vite
- n'ont pas fonctionné en silos mais ont su travailler en transversal, en équipe
- ont compris qu'il fallait faire évoluer le modèle d'entreprise/les organisation/les Process, car ils ne viendraient pas tout de suite du repreneur

Compétences/Talents des individus qui ont émergé : Ceux qui :

- étaient par leur passé professionnel exposés au top management
- au delà de leur BU, ont su montrer qu'ils savaient aussi penser Groupe
- ont su passer de « les ennemis, ce sont les 3, 4, ou 5 strates à convaincre en interne » à « le seul ennemi potentiel, c'est moi, mes erreurs de jugement, ma prise ou non de risque » (circuits de décision beaucoup plus courts et responsabilisant vis-à-vis de sa hiérarchie et de ses équipes immédiates)
- ont intégré la dimension interculturelle rapidement

Conclusion contre modestie

Seule une (trop ?) grande modestie nous empêcherait de reproduire la remarque conclusive d'Olivier Cagnac. « Pour affronter des moments aussi intenses, il est important voire indispensable de se faire accompagner. Je dois dire que Managing Worldwide a vraiment fait un bon travail sur plusieurs fronts : la culture d'entreprise, l'interculturel, la dynamique d'équipe et la gestion du changement ». Merci Olivier. Lire également l'article ci-contre qui pourra compléter votre panorama.

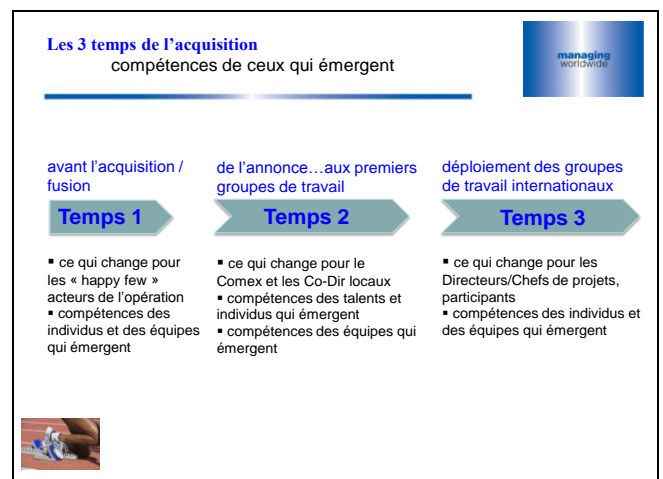


Laurent Lepez, Associate Partner

Acquisition à l'international : l'heure de vérité pour les DRH et les Talents

Vous accompagner lors de l'acquisition d'une nouvelle entité à l'étranger ou bien si votre entreprise est cédée à un groupe étranger, c'est vous permettre de libérer le potentiel de vos équipes. C'est aussi vous mettre dans l'obligation et disons même dans l'urgence de le faire, car cette situation n'est jamais bien anticipée ni par les Directions Générales ni par leurs DRH.

Généralement, au temps 1, vous devrez accompagner les « happy few » qui sont impliqués dans l'opération de due diligence dans leurs compétences de négociation internationale. Au temps 2, les mots clé seront compétences interculturelles et team building tandis qu'au temps 3, les compétences de direction et facilitation opérationnelle des « projets leaders », notamment en univers multiculturel et en travail à distance seront déterminantes.



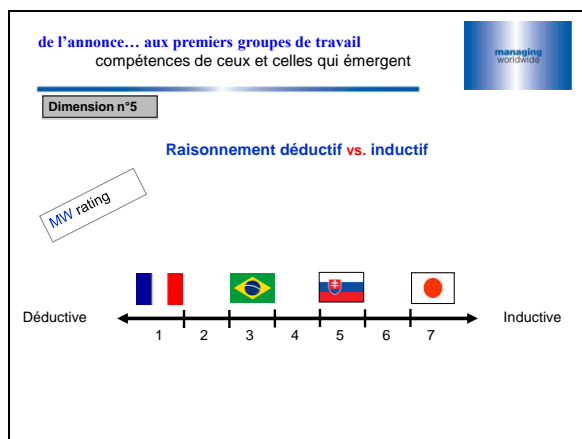
Parmi les nombreuses compétences requises des managers « à l'heure de vérité » (solidité psychologique, vision et maîtrise de la complexité, adaptabilité pour soi et gestion du changement pour les autres, travail en équipes, compétences linguistiques, compétences interculturelles, ...), concentrons-nous un instant sur ces dernières.

Acquisition à l'international : l'heure de vérité pour les DRH et les Talents (suite)

Sur 6 niveaux de compétences interculturelles, Dirigeants et Talents qui ne sont pas au niveau 3 s'essoufflent et épuisent leurs équipes.



Par exemple sur la dimension Déduction/Induction, au niveau 3, le manager sait détecter, accepte et sait s'adapter à un membre de son équipe ayant besoin d'exemples, de détails, de précisions sur les livrables tandis que lui voudrait spontanément plutôt insister sur la compréhension globale de l'environnement et continuer de donner du sens à son projet.



Nous avons vu à plusieurs reprises chez divers clients des managers laissant se creuser le fossé entre ces deux besoins et créant ainsi d'énormes difficultés : des heures de réunions perdues, des semaines de délais accumulés,... et un capital de motivation dégradé.

Des compétences supérieures en matière interculturelle (qualifiées de niveau 5 ou 6 dans notre échelle) ne s'acquièrent pas seulement par la formation et le coaching mais se retrouvent souvent à l'état latent ou révélé chez les managers ayant souvent changé d'entreprise, à l'international ou non, chez les personnes de parents de 2 cultures différentes, chez ceux qui ont vécu des contextes managériaux très contrastés (crise, lancement de projets, croissance rapide, réduction drastiques de coûts,..). Il suffit alors de les libérer.

- Appendix n° 1 -
Self-assessment of your own cultural risks

Do you own self-assessment!

	MW rating	Self-assessment		Cultural gap risk analysis	
	Russia	Rating me (1 to 7)	My flexibility (- or + or =)	Japan	Me with the Japanese (my 2 red zones)
1 - Power distance (Low vs. High)	7			6	
2 - Group orientation vs. Individualism	4			3	
3 - Risk taking vs. Risk averse	6			7	
4 - Monochronism vs. Polychronism	6			2	
5 - Deduction vs. Induction	4			7	
6 - Favor & duty code (Weak vs. Strong)	6			7	
7 - Low context vs. High context	5			7	
8 - Search for perfection (Low vs. High)	2			7	

Si une acquisition notamment à l'international donne l'occasion à de nombreux managers de se révéler, elle donne à la DRH l'ardente obligation de le faire, pour elle-même et pour les autres.

Votre métier à la DRH n'est-il pas de faire en sorte que ce ne soit pas seulement 10% de vos managers (Dirigeants et Talents dûment identifiés) qui portent le projet d'intégration mais bien que 90% d'entre eux se sentent en mesure d'y contribuer ?



Chez Managing Worldwide, c'est notre certitude et c'est notre métier que de vous y aider. Pour cela, en anticipant, nous pouvons amener progressivement vos équipes aux niveaux 5 ou 6. A défaut, dans l'urgence, nous serons présents à vos cotés.