

SESSION 2017

---

**CAPET  
CONCOURS EXTERNE  
ET CAFEP**

Section : ÉCONOMIE ET GESTION

Option : **COMMUNICATION, ORGANISATION ET GESTION DES  
RESSOURCES HUMAINES**

**COMPOSITION DE SCIENCES DE GESTION**

Durée : 5 heures

---

*L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique (y compris la calculatrice) est rigoureusement interdit.*

*Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.*

*De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.*

**NB : La copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.**

## INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie.

Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

► **Concours externe du CAPET de l'enseignement public :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDE	8010E	101	7392

► **Concours externe du CAFEP/CAPET de l'enseignement privé :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDF	8010E	101	7392

## HUMAN RESOURCES GLOBAL SERVICES (HRGS)

### Présentation de l'entreprise

Société américaine cotée en bourse, **Human Resources Global Services** (HRGS) est le n°4 mondial des services en ressources humaines. HRGS se positionne comme l'un des acteurs majeurs de l'emploi aux États-Unis. Le groupe est présent dans 30 pays en Europe, en Asie, en Amérique du Nord et en Amérique du Sud.

Sa connaissance fine des bassins d'emplois, grâce à la capillarité de son réseau, permet au groupe international de répondre aux besoins des entreprises et des candidats dans toutes les étapes de la vie professionnelle : recrutement, management, formation et mobilité.

Plus de 2 000 agences locales sont implantées dans le monde à proximité directe des principaux bassins d'emplois, dans le respect d'un maillage territorial et sectoriel générateur de performance. Elles sont relayées par des réseaux experts au niveau régional, national ou international.

### Historique et évolution

La société, créée en 1962, se spécialise tout d'abord dans la prestation de main d'œuvre dans le secteur industriel ; elle se développe rapidement en élargissant son domaine d'activité au secteur tertiaire et étend son implantation à l'ensemble du territoire national américain.

La croissance du groupe s'accroît dans les années 90 grâce aux nouvelles technologies et à la mise en place de solutions humaines et informatiques adaptées à la dimension du groupe et à son potentiel de développement.

Dans les années 2000, HRGS démarre son expansion à l'international (Canada, Europe et Asie) notamment pour répondre à la demande croissante de ses grands comptes qui exigent de plus en plus souvent de s'adresser à un interlocuteur unique pour pourvoir leurs besoins en ressources humaines sur le plan national et international.

En développant son réseau d'agences sur tous les continents, HRGS se positionne au plus près des marchés de l'emploi et couvre ainsi des zones porteuses ou en devenir.

L'expansion du groupe se poursuit sur un marché en mutation perpétuelle (évolutions juridiques, diversification des métiers, croissance exponentielle des demandes), donc riche en opportunités nouvelles. Aujourd'hui, le chiffre d'affaires annuel du groupe s'élève à 9,43 milliards d'euros.

### Les métiers d'HRGS

Le groupe travaille au quotidien pour offrir à ses clients les meilleures solutions RH en construisant des réponses concrètes à leurs besoins en productivité, flexibilité et innovation.

Le **recrutement** est la principale activité du groupe qui gère chaque année plus de 8 millions de missions soit 288 000 emplois à temps plein.

Le recrutement est assuré par les agences de placement locales, spécialisées par secteur d'activité en fonction du bassin d'emploi local dominant. Ces agences locales sont renforcées par des « centres experts » régionaux qui apportent leur expertise dans les trois domaines d'activité du groupe :

- BTP : travaux publics, second œuvre, finitions ;
- Tertiaire : relation client, services, comptabilité, assistantat, logistique, transport ;
- Professionnels de l'industrie : ingénierie, maintenance, environnement, qualité, R&D.

HRGS propose des solutions « Inhouse » encore très peu développées par ses concurrents, qui consistent à implanter des **agences hébergées** directement au cœur des sites opérationnels ou usines de ses clients, lorsque la demande est supérieure à 50 salariés contractuels sur des activités de production industrielle ou de services.

HRGS dispose également de cellules nationales d'experts (« **HRGS expertise** ») spécialisées dans l'optimisation des processus et des compétences. Ces cellules proposent un service externalisé de **conseil RH** : optimisation des processus, valorisation des RH, *assessment*<sup>1</sup>, *coaching*, RPO<sup>2</sup> (*Recruitment Process Outsourcing*), qui permettent aux directions des ressources humaines de ses clients de se concentrer sur leur cœur de métier, de rationaliser leurs coûts et d'améliorer la qualité de leurs processus.

### **Le modèle managérial**

Malgré le fort ancrage international du groupe tant au niveau des valeurs que des processus, les ressources humaines du groupe sont gérées par des directions nationales pour répondre aux spécificités juridiques et réglementaires de chaque pays. Les directeurs RH nationaux travaillent en étroite relation avec le siège localisé à Boston (USA) qui impulse les orientations de développement stratégique du groupe.

Chaque DRH dispose de structures nationales spécifiques pour renforcer son action auprès de ses collaborateurs :

- un cabinet de recrutement et d'évaluation « **HRGS Selection** » chargé du recrutement, de la détection de potentiels et de l'évaluation des cadres et des profils « *middle management* » du groupe ;
- un centre de formation « **HRGS Academy** » qui propose des dispositifs de formation à la fois pour ses collaborateurs permanents et pour les salariés (intérimaires, CDD ou CDI) recrutés pour ses clients.

Le groupe compte sur ses 12 000 collaborateurs permanents pour son fonctionnement et son développement.

En recrutant les meilleurs candidats et en optimisant leur potentiel au sein du groupe, HRGS s'assure qu'il s'applique à lui-même ce qu'il promet à ses clients.

Le groupe s'appuie sur plusieurs piliers pour asseoir et conserver son ambition d'être un acteur majeur du monde du travail.

Il a établi le code de conduite « **PRACS** » applicable à ses dirigeants et ses collaborateurs :

- **P**romouvoir les intérêts de toutes les parties prenantes du groupe en exerçant ses activités dans l'intérêt de tous ;
- **R**especter les différences et travailler dans un esprit de transparence et d'équité ;
- **A**méliorer ses pratiques et ses compétences pour évoluer et améliorer la satisfaction de tous ;
- **C**onnaître ses clients, l'activité du groupe et ses entreprises, les collaborateurs permanents et les salariés contractuels ;
- **S**ervir au mieux tous les intervenants (clients, collaborateurs, salariés).

HRGS cherche en permanence à développer son attractivité pour recruter les « meilleurs talents » et les conserver. Chaque collaborateur permanent a une visibilité totale sur son parcours professionnel : évolution de poste, compétences à développer pour évoluer, actions de formation proposées. Le groupe donne à chacun de ses collaborateurs l'opportunité de développer son potentiel, sa créativité, ses compétences et ses performances et favorise la promotion interne.

---

<sup>1</sup> Assessment = bilan comportemental

<sup>2</sup> RPO = externalisation du recrutement

Il investit plus de 19 millions d'euros dans la formation chaque année, en proposant des parcours de formation et des plans de carrière individualisés pour tous et dans tous les métiers.

Afin d'améliorer la qualité de vie au travail et le bien-être de ses collaborateurs permanents, HRGS mène des enquêtes annuelles sur le climat social de l'entreprise et met en place des solutions répondant aux attentes de ses collaborateurs (télétravail, crèche d'entreprise...).

Bien que relativement important, le *turnover* chez HRGS correspond à la moyenne du secteur d'activité (22,5 %). Ce taux se justifie partiellement par le fait que les collaborateurs du groupe ont une visibilité accrue sur l'offre de travail. Régulièrement sollicités par les DRH des entreprises clientes, ils sont souvent tentés par des offres de carrière externe.

Un « comité de carrières » national, composé de responsables d'agences, du DRH national et de directeurs de centres régionaux, se réunit annuellement pour favoriser la promotion de ses « meilleurs talents ». Ce comité est chargé de croiser les aspirations de ses collaborateurs avec les besoins du groupe et de proposer des actions individuelles (accompagnement, formation, promotion). Des bilans comportementaux sont systématiquement proposés aux talents repérés afin de valider les promotions et de définir l'accompagnement nécessaire à une prise de poste efficace. Les trajets de carrière peuvent être ascendants ou transversaux, en France ou à l'international. Cette démarche s'inscrit dans les objectifs stratégiques du groupe qui encourage les mobilités sectorielles et géographiques pour promouvoir ses meilleurs talents en interne. Plus de 70 % des postes de managers sont pourvus en interne dans le groupe.

La mobilité des collaborateurs à l'international est encore à l'état embryonnaire : en 2015, HRGS dénombrait 27 collaborateurs expatriés, majoritairement originaires des Etats-Unis.

### **Le défi de l'entreprise : son projet**

L'accroissement du nombre d'agences à l'international a pour conséquence une dispersion des orientations stratégiques, de la culture groupe et des processus de travail.

La Direction générale désire favoriser l'adhésion autour d'une identité managériale commune et unique. Cette volonté passe par l'amélioration de la Gestion Internationale des Ressources Humaines (GIRH) et notamment le développement de la mobilité de ses collaborateurs.

La Direction générale a donc décidé de créer « **HRGS Mobility** », une cellule experte chargée de favoriser la mobilité internationale (MI) au sein du groupe. La cellule sera chargée du repérage et du suivi des collaborateurs à fort potentiel international et leur proposera des évolutions de carrière en vue d'harmoniser et d'améliorer les pratiques managériales des agences du groupe.

Rattachée au siège américain, la cellule travaillera en étroite collaboration avec les DRH nationales et régionales. Elle s'appuiera sur l'expertise fonctionnelle :

- du service « *Compensation and Benefits*<sup>3</sup> » pour le suivi financier et comptable des collaborateurs internationaux ;
- de la direction juridique du groupe ;
- de la direction des services d'information pour élaborer des solutions technologiques adaptées aux objectifs assignés.

### **Votre mission**

Votre mission consiste à repérer les enjeux stratégiques de ce projet, à mobiliser les solutions adéquates pour repérer les potentiels à l'international et à promouvoir la mobilité internationale (MI) des collaborateurs du groupe.

<sup>3</sup> Rémunération et avantages sociaux

### **Dossier 1 : Réaliser une analyse stratégique de l'internationalisation d'HRGS**

1. Proposer une analyse mettant en évidence la cohérence entre la stratégie d'internationalisation de HRGS et l'évolution de son modèle organisationnel.
2. Pour chaque enjeu stratégique repéré, identifier les objectifs opérationnels visés en termes de GRH.

### **Dossier 2 : Promouvoir la mobilité internationale chez HRGS**

3. Établir un diagnostic sur la mobilité des collaborateurs français dans le groupe HRGS. Indiquer les solutions que la cellule « *HRGS Mobility* » pourrait mettre en œuvre pour favoriser la mobilité internationale.
4. Élaborer un outil permettant d'évaluer les candidatures par rapport aux postes à pourvoir à l'international.

### **Dossier 3 : Déployer le dispositif de mobilité internationale**

5. Faire une proposition de contenus pour la future rubrique « mobilité internationale » de l'intranet, en tenant compte des objectifs de la cellule « *HRGS Mobility* ».
6. Exposer les intérêts de l'utilisation de la technologie web 2.0 dans ce projet pour les collaborateurs et pour le groupe HRGS.

### **Dossier 4 : GIRH et management interculturel**

7. En vous appuyant sur des références théoriques et en prenant en compte le contexte du groupe HRGS, montrer en quoi le management interculturel est primordial dans la gestion internationale des ressources humaines (GIRH).

## **Documents remis au candidat**

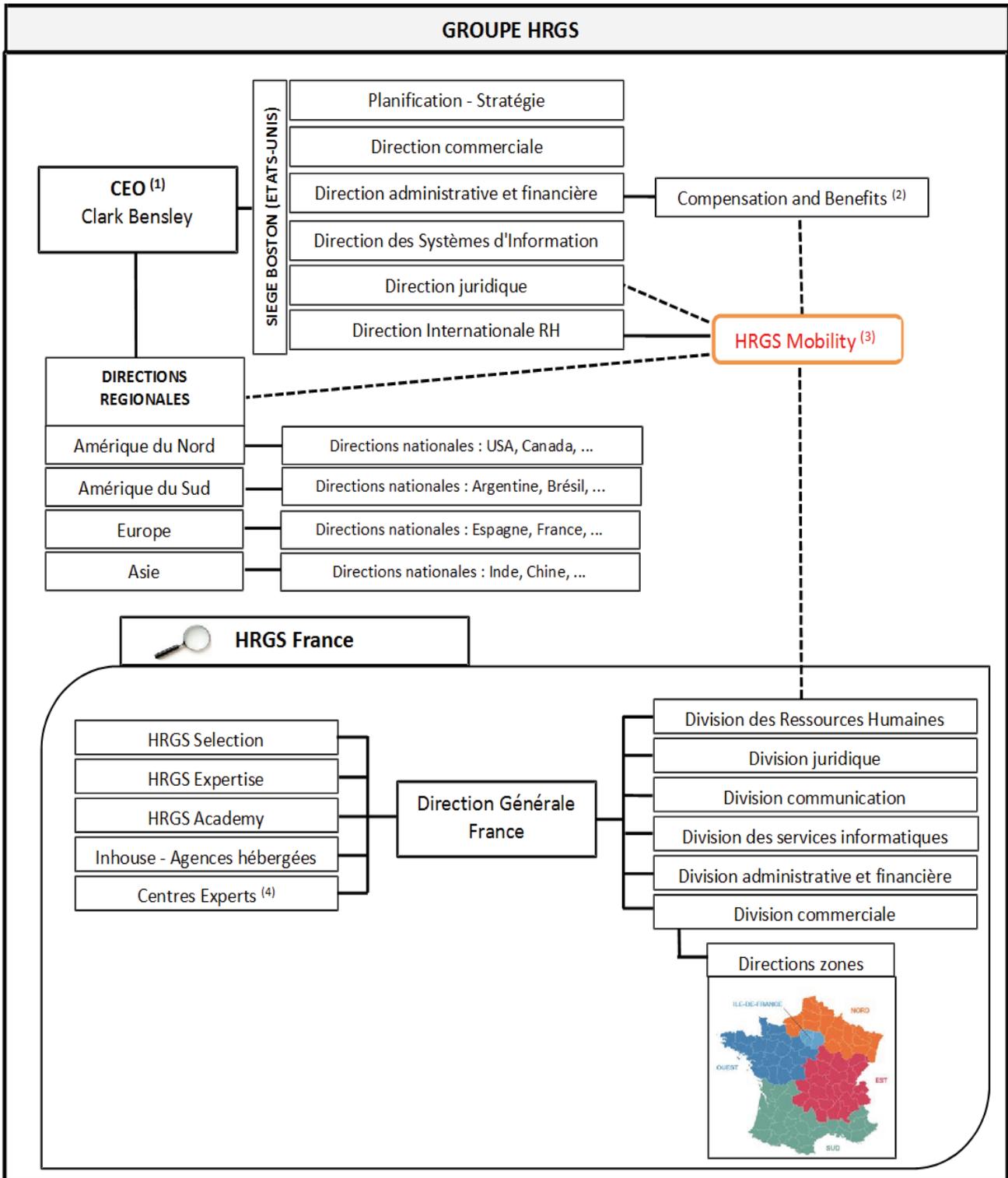
### **Annexes de l'entreprise**

Annexe 1 - Structure du Groupe HRGS .....	5
Annexe 2 - Positionnement du groupe HRGS.....	6
Annexe 3 - Intervention de Clark Bensley, PDG HRGS (Comité de direction du 15/12/2015). ....	7
Annexe 4 - Enquête interne sur la mobilité - HRGS France (Extraits) .....	8
Annexe 5 - Entretien avec le responsable de la cellule « Mobilité internationale » (MI) .....	10
Annexe 6 - Fiche de poste .....	12
Annexe 7 - L'Intranet 2.0 d'HRGS.....	13
Annexe 8 - Portail HRGS France .....	14
Annexe 9 - Objectifs de la rubrique Intranet « Mobilité Internationale » .....	15

### **Documents ressources**

Document 1 - Les théories d'internationalisation.....	16
Document 2 - Culture et style de management .....	17
Document 3 - Les dimensions culturelles.....	17
Document 4 - Cultures nationales et culture organisationnelle .....	18

## Annexe 1 - Structure du Groupe HRGS



(1) Chief Executive Officer (Président Directeur Général)

(2) Rémunération et avantages sociaux

(3) Cellule "Mobilité Internationale"

(4) BTP, Tertiaire, Industrie

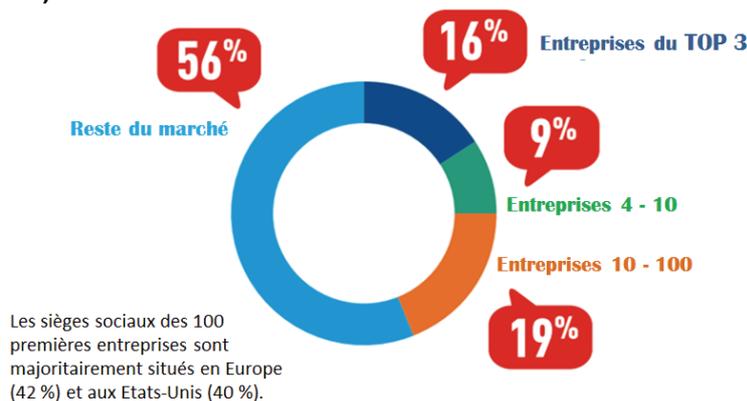
----- Lien fonctionnel  
 \_\_\_\_\_ Lien hiérarchique

## Annexe 2 - Positionnement du groupe HRGS

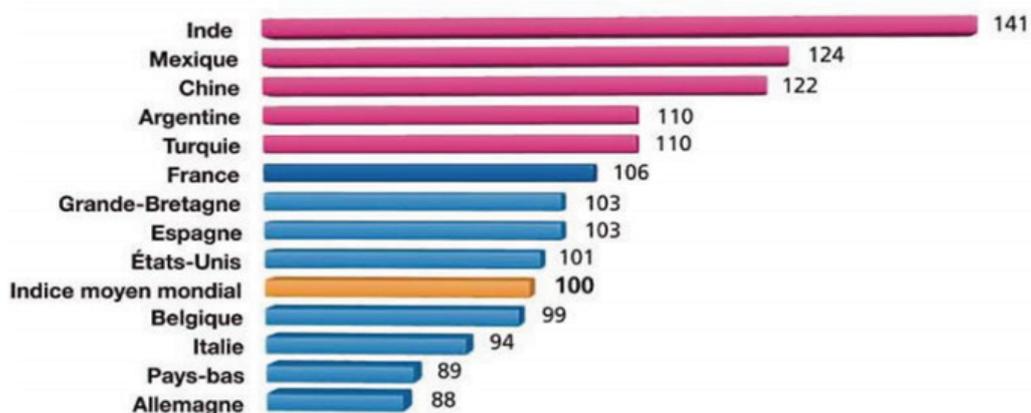
### Classement mondial des agences d'emploi en 2014 (Chiffre d'affaires en Mds d'€)



### Parts de marché (2014)



### Étude comparative de la mobilité internationale (4ème trimestre 2014)



L'indice de mobilité interne est basé sur le calcul des personnes déclarant désirer changer d'emploi. Avec un indice de mobilité à 106, les français sont situés légèrement au-dessus de la moyenne mondiale. D'autre part, l'étude fait apparaître que 40 % des personnes interrogées manifestent un besoin de reconversion ou de réorientation. Ce sentiment est accentué chez les 35-44 ans et chez les plus diplômés probablement mieux informés des possibilités de mobilité.

### **Annexe 3 - Intervention de Clark Bensley, PDG HRGS (Comité de direction du 15/12/2015).**

[...] « Ces dernières années, HRGS a connu un développement international important qui se poursuit encore. Le groupe a dû assoir sa position sur le marché face à la concurrence de groupes spécialistes du conseil en recrutement. Dans notre métier, cela signifie aller au plus près des besoins des clients pour se créer des opportunités. Notre réseau ne nous permettait plus, à l'époque, de tenir notre position, il a alors été décidé de mener une stratégie offensive de développement à l'international par croissance interne et externe. Nous avons accru notre présence dans des zones déjà couvertes grâce à la croissance interne et nous nous sommes installés dans des zones porteuses (Inde, Argentine, Brésil, Chine, etc.) par croissance externe. Accroître la capillarité du maillage était l'objectif essentiel à notre survie.

Le développement du groupe s'est fait progressivement : il y a 25 ans, HRGS était essentiellement présent aux USA. Nous possédions quelques antennes en Europe, pilotées en grande partie par des équipes américaines, qui s'occupaient d'accompagner le développement RH d'entreprises américaines s'implantant sur place. Rapidement, nous nous sommes rendus compte que notre présence en Europe était insuffisante pour gagner des parts de marché. Il a été alors question de créer des filiales nationales indépendantes les unes des autres, mais rattachées au groupe sur le plan financier et mercatique, capables de répondre aux spécificités des marchés locaux en matière d'emplois. À ce stade, notre position concurrentielle s'est singulièrement améliorée et le groupe a connu un essor considérable.

Aujourd'hui, l'accroissement significatif du nombre d'agences, par croissance externe sur des zones du monde non couvertes, engendre des dysfonctionnements freinant notre compétitivité. Le groupe est fort, mais les identités nationales pénalisent notre image et notre savoir-faire. Il faut plus d'intégration entre les entités sans perdre pour autant les capacités d'adaptation aux marchés locaux. Pour conserver un avantage concurrentiel durable, la stratégie, les processus, la culture du groupe doivent s'appliquer partout de la même façon. Nous avons donc un défi à relever : harmoniser nos méthodes tout en conservant des spécificités culturelles et relationnelles locales. Il s'agit de promouvoir une image uniforme tout en s'insérant sur des marchés nationaux différents.

Ces choix stratégiques ont des conséquences majeures sur la GRH du groupe qui est en pleine évolution, les choses avancent mais il y a encore beaucoup de chemin à parcourir.

Il y a 25 ans, nos antennes européennes étaient constituées presque à 100 % de cadres américains expatriés qui appliquaient les décisions du siège. Avec le recul, ça n'a pas été une grande réussite : la culture US était mal perçue en Italie, en Espagne ou encore en France, soit par les collaborateurs locaux, soit par les clients. Plus tard, avec le développement du réseau par croissance externe, les équipes en place sont souvent restées dans leur structure d'origine, les RH étant gérées par les DRH des filiales. Malgré tous les efforts d'information et de formation impulsés par le siège, les pratiques locales n'ont pas disparu.

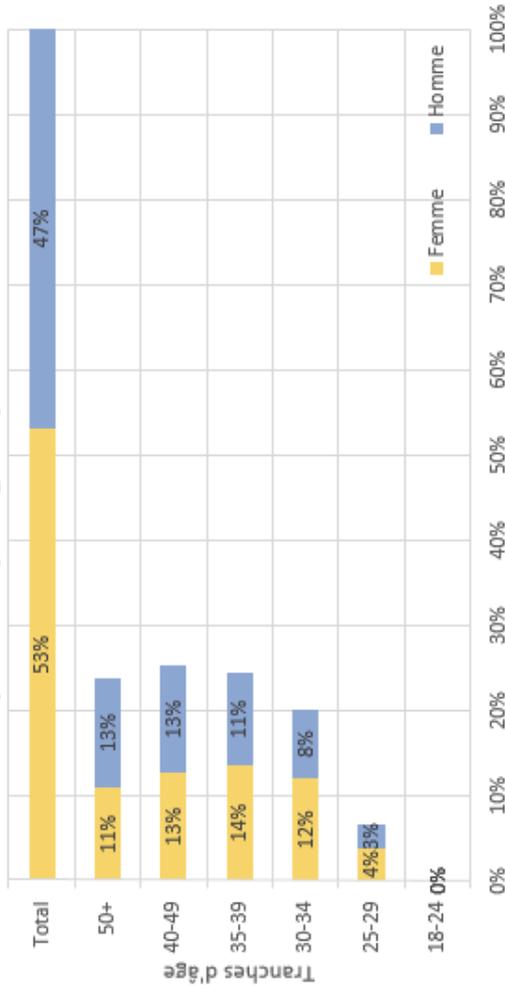
Aujourd'hui, le groupe se structure autour d'un échelon supplémentaire « région-monde » pour gagner en synergie, rompre le cloisonnement national et mettre en œuvre les bonnes pratiques. La DRH siège conserve naturellement son rôle au niveau stratégique et des directions régionales (Amérique du Nord, Europe, Asie, Amérique du sud) pensent la stratégie commerciale de la zone, forment les collaborateurs aux processus, essaient la culture d'entreprise et facilitent la fluidité des parcours professionnels dans leur zone. Les filiales nationales sont transformées en « Directions nationales » assistées par une Direction Régionale référente.

La cellule MI a été créée dans cette optique afin d'identifier, avec l'aide des DRH nationales et régionales, les hauts potentiels capables de prendre en charge, grâce à la variété et à la richesse de leurs compétences, des fonctions clés dans des pays parfois éloignés. Finalement, cela permettra aussi de gagner en flexibilité avec des RH mobiles en fonction des besoins, disposant d'un stock de compétences riches et redéployables, et en mesure de se projeter à long terme dans le groupe grâce aux opportunités de carrière. La cellule MI est donc la pierre angulaire de la GIRH au sein du groupe » [...].

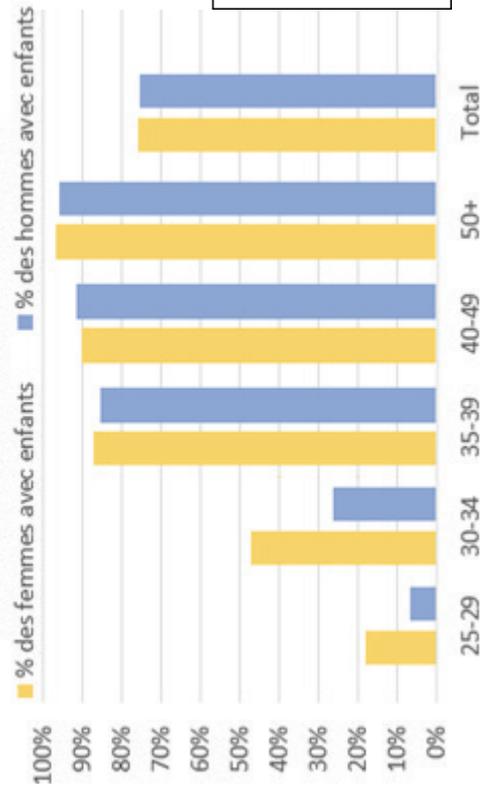
## Annexe 4 - Enquête interne sur la mobilité - HRGS France (extraits)

(Base de sondage : 567 salariés cadres).

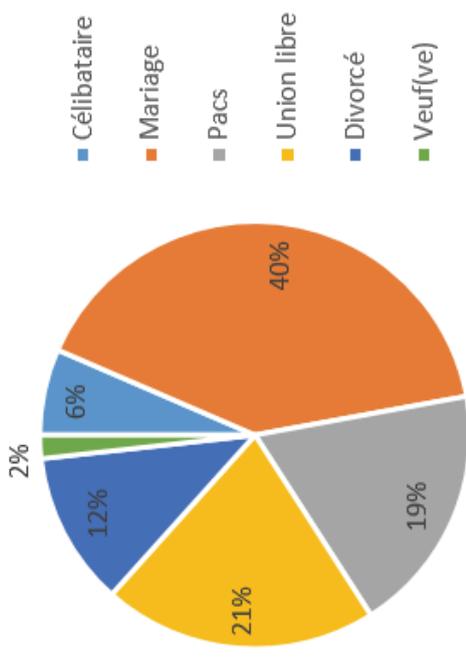
### Répartition par âge et par sexe



### Avez-vous un ou des enfants ?



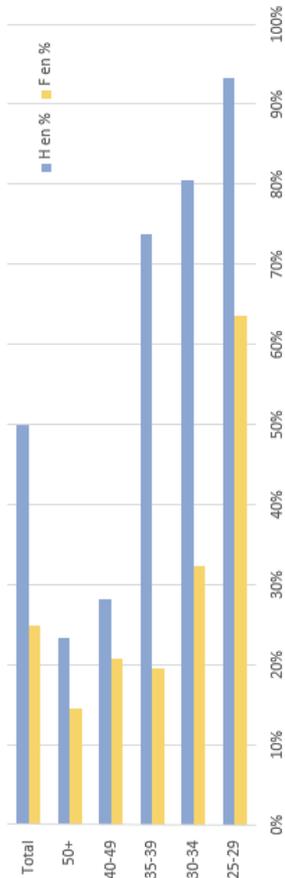
### Quelle est votre situation matrimoniale ?



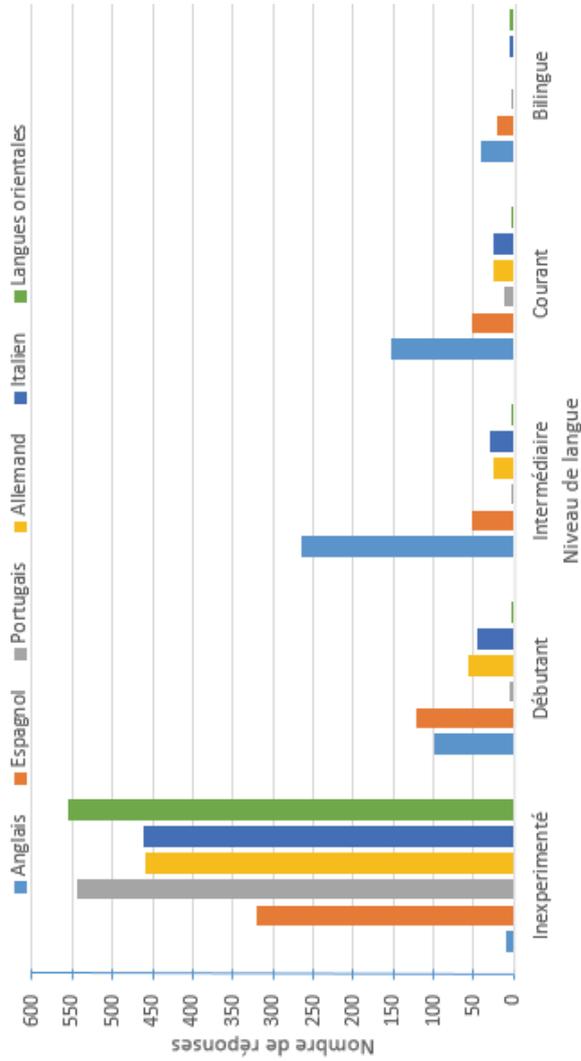
Nombre de salariés ayant	Profil familial des salariés HRGS				
	Un enfant	Deux enfants	Trois enfants	Quatre enfants et plus	Total
Nombre d'enfants par salarié	97	237	78	16	428
1mois et 3 ans	9,30%	13,80%	6,80%	4,20%	10,60%
plus de 3 ans à 6 ans	15,70%	20,70%	19,20%	17,10%	19,50%
plus de 6 ans à 11 ans	21,60%	18,00%	19%	20%	18,50%
plus 11 ans à 15 ans	18,50%	19,10%	17,80%	18,60%	19,80%
plus de 15 ans à 19 ans	16,50%	18,50%	18,40%	30,10%	19,20%
plus 19 ans à 22 ans	18,40%	9,90%	18,80%	10%	12,40%

Répartition des enfants par tranche d'âge

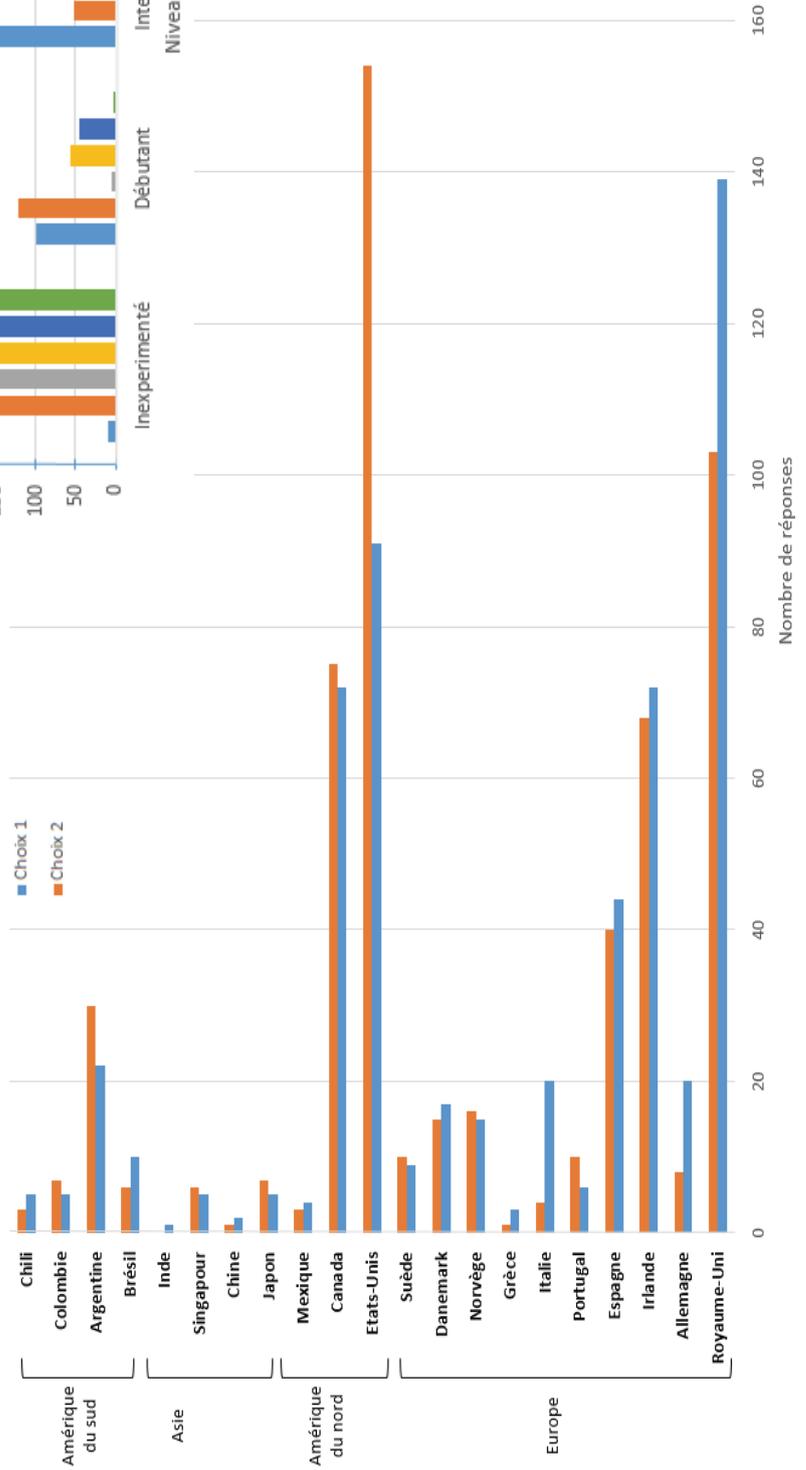
### Personnes intéressées par un projet de mobilité internationale



### Quel est votre niveau en langues étrangères ?



### Dans quels pays seriez-vous prêt(e) à accepter une MI ?



Selon vous, quels seraient les obstacles majeurs liés à une mobilité internationale ?		Selon vous, quelles seraient les principales opportunités d'une mobilité internationale ?	
Difficultés d'adaptation et d'intégration	13 %	Découvrir une autre culture	19 %
Démarches administratives liées au départ et à l'installation	2 %	Enrichir ses compétences managériales	23 %
Scolarité des enfants	21 %	Changer de cadre de vie	5 %
Risques sanitaires	2 %	Voyager	15 %
Emploi du conjoint	23 %	Améliorer ses compétences linguistiques	7 %
Maîtrise de la langue	9 %	Augmenter son niveau de rémunération	18 %
Management interculturel	30 %	Evolution professionnelle	13 %

## **Annexe 5 - Entretien avec le responsable de la cellule « Mobilité internationale » (extraits)**

### ***Au niveau RH, comment s'y prendre pour repérer les potentiels à l'international ?***

Nous nous sommes attachés plus spécifiquement à l'analyse de compétences stratégiques dans deux domaines : la communication internationale et le développement international. Notre vigilance est accrue sur ces points lors de la sélection des candidats. Nous n'aborderons que brièvement les compétences opérationnelles car nous savons qu'ils les possèdent déjà du fait de leur expérience au sein du groupe.

À propos de la communication internationale, il s'agit notamment de prendre en compte :

- Le management interculturel qui nécessite de l'ouverture d'esprit et de l'empathie pour mobiliser ses collaborateurs ;
- La capacité à utiliser des outils multimédias et surtout la capacité à communiquer à distance.
- ...

En ce qui concerne le développement international, il s'agit d'identifier les capacités du candidat à la mobilité internationale à développer le réseau en fonction des sources d'opportunité, à comprendre le bénéfice de construire une relation contractuelle avec une entreprise plutôt qu'une autre, ....

Ces compétences spécifiques peuvent souvent s'acquérir par l'expérience ou par la formation.

### ***Vous traitez surtout de compétences stratégiques à rechercher pour l'entreprise. Mais à côté de ces compétences, quelles sont les aptitudes comportementales indispensables ?***

Il faut rechercher des éléments difficiles à évaluer car souvent subjectifs, des qualités relevant davantage du registre du potentiel et du savoir-être.

Nous devons transformer « la subjectivité en objectivité » car les qualités personnelles sont le fondement qui permettra au manager de « tenir son poste » et d'atteindre les objectifs fixés. Pour cela, il nous faut évaluer des capacités personnelles pouvant être mobilisées dans un contexte de « choc culturel », par exemple :

- L'aptitude à analyser une situation complexe, quand les partenaires et les enjeux sont multiples et les systèmes de référence différents ;
- L'aptitude à décider en contexte incertain, quand le manager doit trancher à partir d'informations partielles ou partiellement vérifiées, et assumer les risques encourus par ses choix. Par exemple, au moment de la conclusion d'un accord avec un partenaire étranger, ou de la nomination de nouveaux responsables dans les premiers jours de la reprise d'une structure cliente.

Pour nous, ce qui est capital ici, c'est de déceler quels profils psychosociologiques de managers sont plus naturellement adaptés à tels types de cultures.

### ***Quels sont les autres facteurs à prendre en compte pour évaluer un candidat à la mobilité internationale ?***

D'autres éléments sont indispensables à prendre en compte pour éviter les erreurs de casting et par conséquent les situations périlleuses. Il ne s'agit pas d'évaluer uniquement le candidat mais également sa famille car cette dernière est la condition *sine qua non* à la réussite du projet de MI. Il faut donc prendre en compte :

- la motivation : pourquoi ce projet de MI ? Là, il faut essayer de comprendre s'il s'agit plutôt d'une motivation intrinsèque ou extrinsèque. Dans le deuxième cas, c'est risqué car les déceptions peuvent être grandes !
- l'attitude face au changement, et dans ce cas précis la capacité à aller vers des univers inconnus.
- les relations familiales : s'agit-il d'un projet commun prévu de longue date par le couple ou d'une idée pour tenter de renforcer le couple ?
- les aptitudes à la vie quotidienne : s'agit-il d'un salarié qui veut s'installer sur place avec sa famille ou bien qui préfère rentrer régulièrement ? Et combien de temps souhaite-t-il s'éloigner de son pays d'origine ? Tout cela va nous donner des renseignements sur le contrat de travail à proposer, sur les pays d'accueil à privilégier.

***Et lorsque le profil du salarié semble concorder avec les exigences d'un tel projet, d'autres éléments sont-ils importants pour que la MI se fasse ?***

Oui, bien sûr, nous pouvons trouver « la perle rare », encore faut-il respecter les contraintes légales du pays d'accueil, c'est un critère nécessaire. Parfois, c'est cet aspect qui bloque tout le processus !

***Quels moyens utilisez-vous pour juger du potentiel à l'international d'un salarié ?***

D'abord nous étudions les résultats des entretiens annuels, les évolutions de postes, l'antériorité des demandes. Ensuite le candidat passe une série de tests pour évaluer ses compétences et ses aptitudes comportementales : questionnaires sur poste informatique, jeux de rôles, jeux sérieux (serious game), entretien en langue étrangère, tests psychométriques, .... Puis, chaque candidat passe un entretien en présentiel et/ou en visioconférence devant un comité de sélection.

Les résultats sont reportés dans un document de synthèse qui sert à comparer les différents profils. Les candidatures retenues sont communiquées à la personne à l'origine de la demande : le DRH national, régional ou le DRH du siège par exemple. Un deuxième entretien, à distance ou en face à face, avec les candidats présélectionnés permettra au manager à l'origine de la demande de les départager.

Nous avons conscience que ce processus est long et complexe. Pour le rationaliser, toutes ces étapes sont désormais coordonnées par notre cellule MI qui centralise toutes les informations.

***La cellule MI a donc été mise en place pour centraliser toutes les informations ?***

Oui, mais son rôle ne se limite pas à cela. La cellule MI apporte un support tout au long de la démarche de mobilité de nos collaborateurs. Elle est chargée d'identifier les besoins en formation et en suivi, de répondre aux questions et attentes du collaborateur et de son conjoint, de proposer des formations sur l'interculturalité, de mettre à disposition des documents facilitant le changement (charte de mobilité, guide de l'expatriation, guide sur les pays d'accueil par exemple).

Elle suit également le collaborateur en mobilité en préparant son accueil auprès de l'équipe locale pour plus d'efficacité professionnelle et pour répondre aux premières difficultés concrètes. Ce dispositif de suivi peut revêtir plusieurs formes : mails, visites, conférences téléphoniques, mise en relation avec un réseau local de contacts par exemple. La cellule MI dispose d'un espace dédié sur l'Intranet Groupe qui lui permet véritablement de centraliser, diffuser, mais également collecter des informations précieuses pour la réussite de la mobilité.

Enfin, la cellule MI aide également le collaborateur à son retour de mobilité : il faut qu'il reprenne rapidement ses repères et qu'il capitalise cette expérience dans la gestion de sa carrière.

Chaque expérience de mobilité internationale réussie est un fabuleux vecteur de communication pour susciter de nouvelles vocations.

## Annexe 6 - Fiche de poste

<b>FICHE DE POSTE : DIRECTEUR DE ZONE</b>	
<b>Fonction</b>	Directeur de zone Chine, province sud-est
<b>Responsable hiérarchique</b>	La fonction est rattachée hiérarchiquement au Directeur commercial national.
<b>Finalités</b>	Responsable d'un périmètre en termes de développement commercial des agences, de management des équipes de directeurs d'agences, de diffusion de la culture et des processus du groupe.
<b>Missions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Met en œuvre la politique commerciale du périmètre et développe sa capacité commerciale avec la stratégie définie au niveau national.</li> <li>- Conduit la performance économique du périmètre en diffusant les objectifs et en contrôlant les résultats en fonction des indicateurs groupe.</li> <li>- Pilote des équipes de directeurs d'agences pour mettre en œuvre des actions et des événements visant à accroître la visibilité du groupe et sa capacité commerciale.</li> <li>- Coopère avec les équipes transverses (DRH nationale, marketing, centres experts, etc.) pour faciliter l'adhésion à la stratégie et à la culture groupe.</li> <li>- Développe les relations institutionnelles : représente la société et assure sa promotion auprès des décideurs locaux.</li> <li>- Encadre des équipes multiculturelles évoluant en fonction des projets de développement du périmètre.</li> <li>- Participe à la politique RH du périmètre pour les permanents cadres : recrutement, formation au processus métier, développement du leadership commercial.</li> <li>- etc.</li> </ul>
<b>Profil</b>	<p>Bac + 5, Ecole de commerce ou équivalent.            7 ans dans le groupe, dans des fonctions où le management d'équipes à distance et l'animation commerciale étaient prépondérants.            Mobilité géographique</p>
<b>Relations internes et externes</b>	<p>Division commerciale Chine            Directeurs commerciaux nationaux de la zone            Collaborateurs d'agence            Entreprises et organisations clientes            Acteurs institutionnels</p>
<b>Compétences et qualités</b>	<p><u>Compétences techniques :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtrise des processus de travail de groupe</li> <li>- <i>Reporting</i> groupe</li> <li>- Techniques de négociation en anglais</li> <li>- Utilisation logiciels bureautiques, logiciels HRGS, d'Internet et des moyens de communication à distance</li> <li>- Connaissance du mandarin appréciée</li> </ul> <p><u>Compétences comportementales :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à comprendre l'implicite dans un échange et à repérer les enjeux des acteurs</li> <li>- Sens commercial, capacité à argumenter</li> <li>- Leadership d'équipes multiculturelles</li> <li>- Anticipation, planification et contrôle</li> <li>- Capacité à partager ses compétences et connaissances</li> </ul> <p><u>Qualités personnelles :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'adaptabilité, c'est-à-dire l'aptitude à faire face à des situations inhabituelles, avec des partenaires aux valeurs et réactions différentes des siennes.</li> <li>- La diplomatie : transmettre un message tout en le présentant à autrui – ou en s'adaptant à sa réaction – de telle façon qu'il le comprenne et si possible qu'il y adhère.</li> <li>- L'aptitude à la négociation, en identifiant ses enjeux et ceux de son partenaire, sa marge de manœuvre, en mettant en place une stratégie et en assumant une situation conflictuelle sans agressivité.</li> <li>- La résistance au stress et à l'isolement pour maintenir son efficacité dans un univers étranger. Les sentiments négatifs doivent être maîtrisés en gardant les objectifs en ligne de mire.</li> </ul>

## Annexe 7 - L'Intranet 2.0 d'HRGS

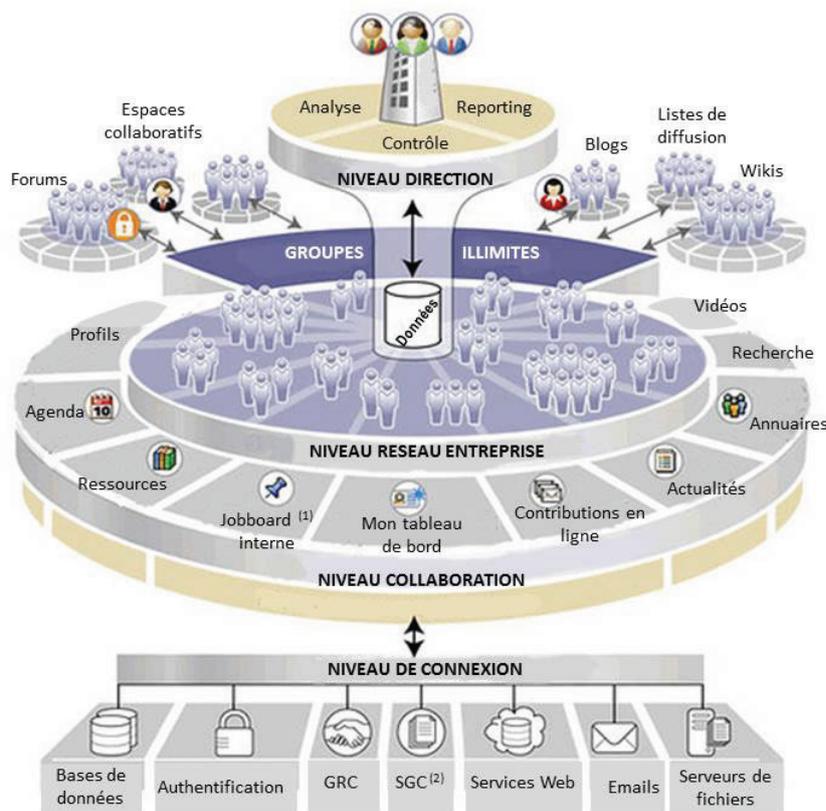
HRGS a récemment fait évoluer son intranet en rajoutant aux fonctionnalités de communication *TopDown*, des outils de collaboration web 2.0. L'intranet était anciennement structuré autour d'une page d'accueil HTML statique, qui faisait office de portail vers l'ensemble des sites thématiques du groupe (filiales, centres experts, Direction générale).

Dans un souci de moderniser et d'améliorer sa communication interne, la Direction générale a mis en place une interface plus représentative du dynamisme et de l'évolutivité du groupe. Destiné à humaniser les échanges face au gigantisme du groupe, le nouveau portail a pour objectif de fédérer les collaborateurs du groupe c'est-à-dire de forger une communauté internationale en ligne qui s'informe régulièrement sur l'actualité interne et qui mutualise les informations à tous les niveaux.

Compte tenu de la complexité de la structure organisationnelle du groupe, la DSI a mis en place un portail web modulaire personnalisable en fonction des utilisateurs et de leur localisation géographique. Ce portail intègre des informations émanant de tous les intranets du groupe (Directions nationales ou supranationales). Chaque collaborateur peut personnaliser sa page d'accueil et avoir ainsi accès rapidement aux informations pertinentes via une procédure d'authentification simplifiée.

Par ailleurs, le portail propose de nouvelles fonctionnalités (espaces collaboratifs, forums, réseaux sociaux mais également vidéo en ligne) qui répondent aux nouvelles attentes du groupe en termes de communication, tant sur la forme que sur le fond.

### Structure de l'Intranet HRGS France



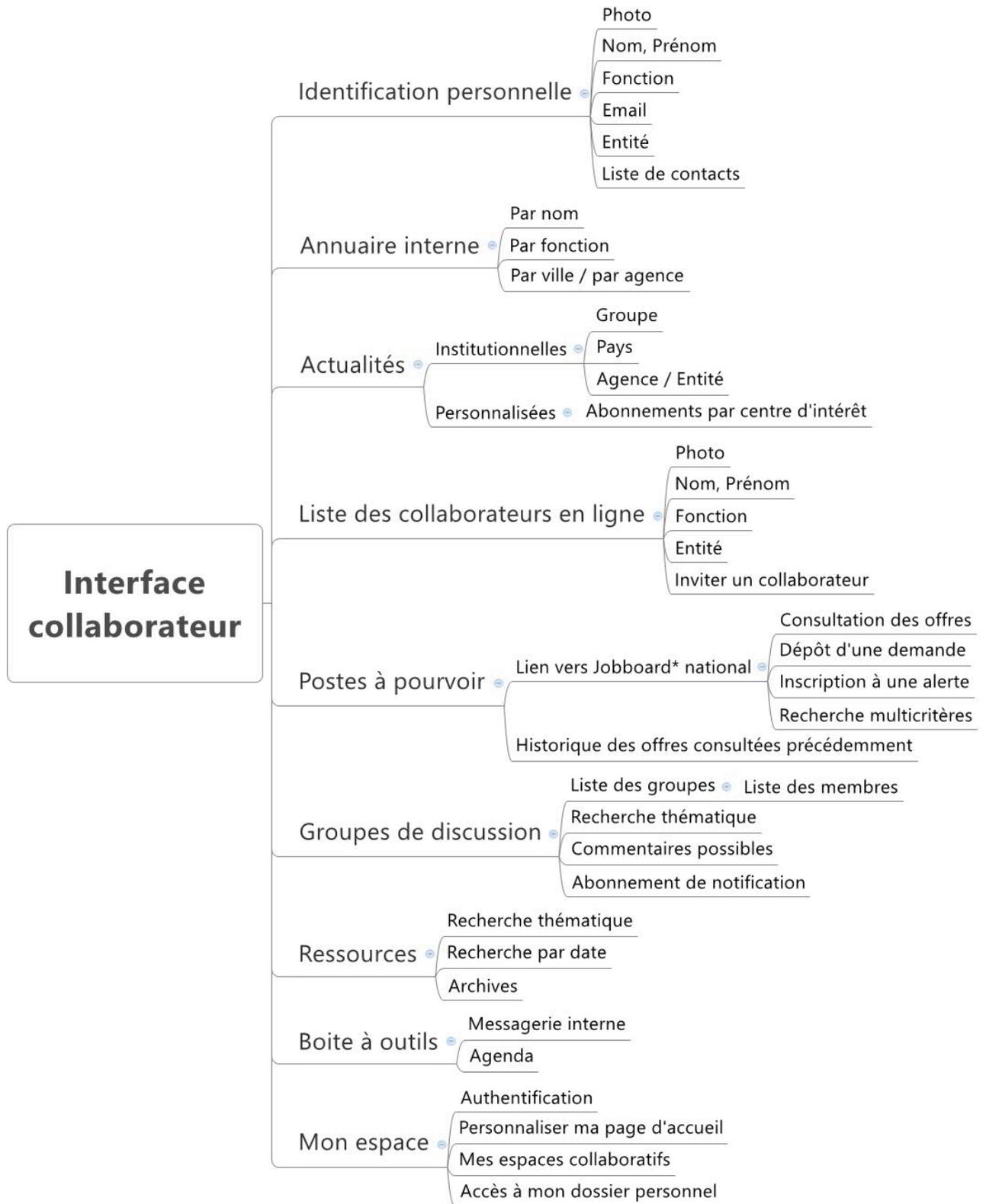
D'après [www.artmail-conseil.com](http://www.artmail-conseil.com)

<sup>(1)</sup> Application Internet qui présente une liste d'offres d'emploi mise à jour en temps réel. À l'instar des sites généralistes comme Monster ou APEC, chaque filiale du Groupe HRGS dispose de son propre jobboard national pour l'évolution de ses collaborateurs en interne. Le jobboard présente plusieurs fonctionnalités :

- "push-mail" (inscription à des alertes qui envoient des mails à l'utilisateur lorsqu'un poste est proposé) ;
- dépôt de CV, accès à la Cvthèque pour les recruteurs ;
- recherche multicritères (mots-clés, localisation...) des postes disponibles ;
- mise en relation directe avec le service demandeur.

<sup>(2)</sup> Système de Gestion de Contenu

## Annexe 8 – Portail HRGS France



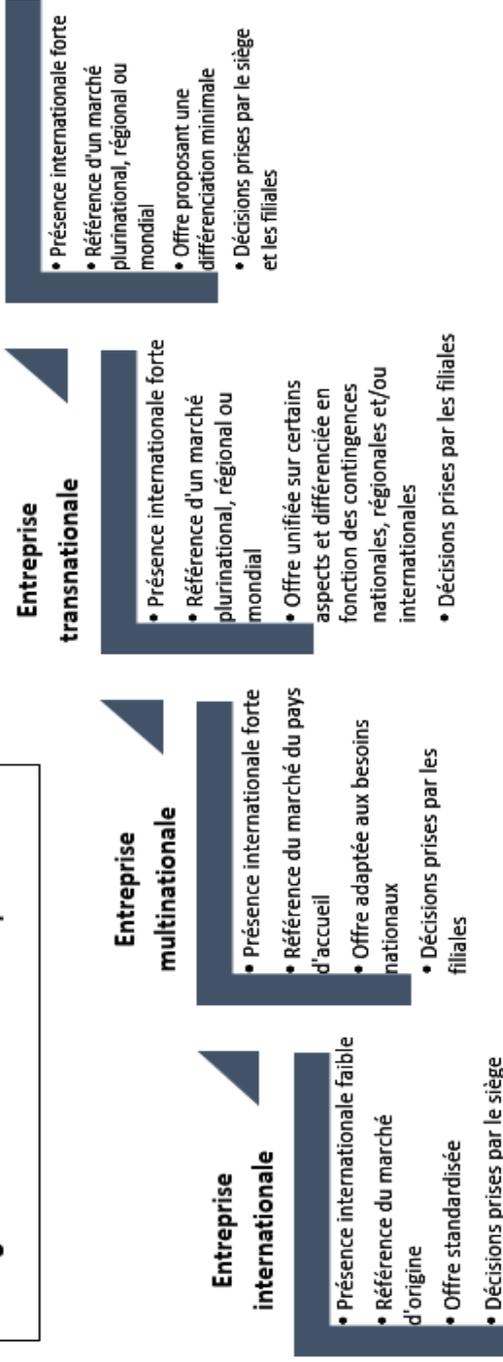
## Annexe 9 - Objectifs de la rubrique Intranet « Mobilité Internationale »

<ul style="list-style-type: none"><li>• Rendre plus transparente et attractive l'offre des postes à pourvoir à l'international.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mieux communiquer sur les parcours professionnels à l'international.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Valoriser les expériences à l'international et dédramatiser la mobilité (partager les expériences, témoigner, conseiller...).</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Centraliser les offres de postes à l'international.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Constituer un vivier de candidats potentiels.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Renseigner rapidement, concrètement et directement les collaborateurs en demande.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Faciliter les échanges et les interactions entre les collaborateurs souhaitant effectuer une mobilité et ceux ayant effectué une mobilité, en mode synchrone ou asynchrone.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Prendre en compte les suggestions, interrogations, réticences et craintes des candidats à la mobilité.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Faciliter la recherche des informations (postes à pourvoir, fiches pratiques par poste, par pays) sur l'Intranet pour les candidats à la mobilité.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Permettre la recherche multi-critères d'un poste à pourvoir.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Actualiser les offres et alerter de façon individuelle et/ou collective des nouvelles offres de mobilité.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Permettre aux candidats de constituer un dossier de mobilité en ligne et d'en suivre l'évolution.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Échanger des documents avec les collaborateurs.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mettre à disposition des outils d'auto-évaluation et de formation en ligne notamment pour les langues étrangères.</li></ul>

## Document 1 - Les théories d'internationalisation

Les entreprises en voie d'internationalisation croissante passent généralement par différentes étapes, évoluant d'une organisation légère chargée de développer l'activité à l'étranger, vers une structure plus sophistiquée qui englobe toutes les fonctions de l'organisation présente à l'international. Au fur et à mesure qu'évolue l'environnement concurrentiel international, les entreprises développent des réponses stratégiques, modifient leurs structures et leur utilisation des ressources humaines. Le fait de s'internationaliser davantage complexifie le rôle du siège et sa relation avec les filiales étrangères, notamment dans les domaines du management, du contrôle et de la communication.

### Stratégies d'internationalisation d'après Porter



Pour faire face à ces défis, l'entreprise peut opter pour différents modes de relations avec ses filiales à l'étranger. Les quatre types de relations ci-dessous expriment l'attitude des dirigeants concernant les décisions et l'organisation à l'international. Pour la Gestion Internationale des Ressources Humaines (GIRH), ces modes d'organisation ont des conséquences majeures en termes de centralisation/décentralisation du pouvoir, de gestion des carrières des salariés, de culture d'entreprise.

Modèles organisationnels d'après Perlmutter			
	Ethnocentrique	Polycentrique	Régiocentrique
<b>Pouvoir de décision</b>	Siège du groupe	Filiales	Siège du groupe et « Sièges » régionaux
<b>Communication et flux d'informations</b>	Du siège vers les filiales	Flux d'information relativement faible	Des sièges régionaux ou des pays concernés vers le siège
<b>Culture de référence</b>	Celle du pays d'origine	Celles des pays hôtes	Celle d'une région-monde perçue comme homogène
<b>Occupation des postes clés</b>	Cadres du pays d'origine	Cadres locaux dans leur propre pays	Cadres jugés « les meilleurs » en raison de leurs compétences
<b>Gestion de la MI</b>	Flux du siège vers les filiales	Faible flux de MI	Flux multilatéraux de MI
<b>Pratiques de formation</b>	Mises en œuvre par le siège	Décentralisées localement	Coordonnées régionalement
			Coordonnées globalement

*D'après les travaux de Porter, Perlmutter, Heenan, Milliot et Meier.*

## Document 2 - Culture et style de management

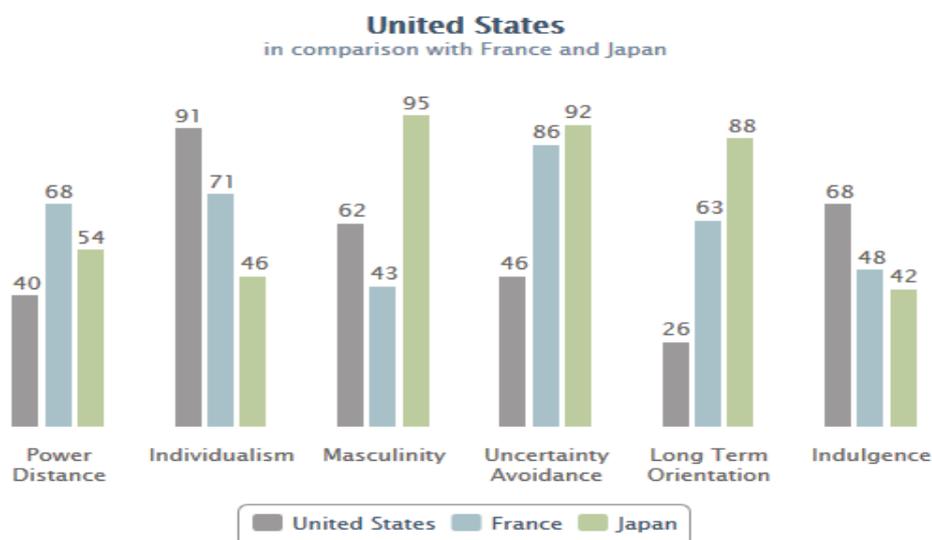
A l'instar du modèle fondateur de G. Hofstede, plusieurs travaux (dimensions de F. Trompenaars, nature des contextes selon E.T Hall, valeurs d'orientation de Kluckhorn-Strodtbeck, ...) attestent de l'impact des cultures nationales sur la gestion et le style de management des entreprises. L'objectif de ces travaux est de décrire les principales dimensions culturelles qui différencient les groupes humains, et de montrer les conséquences qui en découlent dans les domaines du management des hommes, c'est-à-dire essentiellement dans la manière de les diriger, de les motiver et d'organiser leurs activités.

En dépit de leurs pertinences, ces approches « nationales » en matière de style de management semblent devoir être enrichies et complétées par d'autres modèles d'analyse qui tiennent compte des évolutions des marchés et de l'ouverture des frontières. En effet, nombre d'entreprises sont amenées aujourd'hui à sortir du cadre national pour assurer le développement de leur activité. Différents facteurs, en particulier technologiques, économiques et politiques peuvent expliquer cette évolution. Ceci conduit à poser la question de nouveaux modèles culturels associant vision mondiale et adaptation locale et à aborder la question culturelle sous l'angle de grandes régions transnationales. On peut dans ce domaine identifier quatre principaux modèles de management : le modèle nord-américain, le modèle asiatique, le modèle européen et le modèle africain. Dans les pays européens, la gestion des entreprises est basée sur la capacité d'adaptation, la volonté de négocier en interne, la responsabilité sociale et le respect des personnes. Le management anglo-saxon est orienté vers la compétition, le professionnalisme, l'individualisme et le profit. Concernant le management asiatique, il se distingue des deux autres modèles par la recherche du consensus et sa vision à long terme de l'entreprise. Le management africain tient quant à lui une place à part et se caractérise par un système tribal fondé sur un paternalisme protecteur.

*Management interculturel – 5<sup>ème</sup> édition – Olivier Meier – Dunod – 2013*

## Document 3 - Les dimensions culturelles

Geert Hofstede veut démontrer qu'il existe des interactions entre la culture d'entreprise et les cultures nationales. Ainsi la culture nationale influence la culture d'entreprise au niveau local et donc le management et l'organisation d'une entreprise. Pour établir les scores nationaux par dimensions, G. Hofstede a administré le même questionnaire à des échantillons d'employés de l'entreprise IBM dans différents pays. L'enquête a été réalisée en deux vagues, la première en 67-69 (60 000 personnes dans 53 pays) et la seconde en 71-73 (60 000 personnes dans 71 pays, dont 30 000 avaient déjà répondu lors de la première vague).



*The Hofstede Centre, <http://geert-hofstede.com>*

## Document 4 - Cultures nationales et culture organisationnelle

[...] A la différence de la fusion Daimler-Chrysler, l'alliance nouée entre Renault et Nissan peut être considérée comme un succès. Pourtant, les divergences entre les cultures nationales et organisationnelles de ces deux groupes paraissent importantes. Il devient dès lors tentant d'examiner plus spécifiquement le processus d'intégration des entités ainsi associées.

[...] Depuis les années 1980, la recherche académique montre un intérêt grandissant pour les outils du management interculturel. Discipline relativement récente, le management interculturel s'est développé à partir des travaux menés dans les domaines de la communication interculturelle, du management comparé et du comportement organisationnel. Dans le cadre de leur processus d'internationalisation, les firmes multinationales découvrent l'importance de la culture organisationnelle qui facilite l'intégration des entités et qui permet de créer une identité forte. Durant la décennie 1990, la question de l'apprentissage organisationnel et individuel devient prioritaire pour augmenter l'efficacité du management international (Huault, 1998). Une attention particulière est accordée au développement des compétences interculturelles.

[...] Le management interculturel s'attache à examiner de manière explicite les interactions des collaborateurs marqués par des cultures nationales et/ou des cultures organisationnelles différentes (Adler, 2002 ; Bournois, Defelix et Retour, 2000). En décrivant et en comparant les comportements caractéristiques d'une culture, les théoriciens de ce courant ont pour ambition de réduire les malentendus dans le but de contribuer à une meilleure collaboration voire à une plus grande productivité de l'entreprise (Barmeyer, 2007). En résumé, « le management interculturel est considéré comme une forme de management capable de connaître l'existence de cultures différentes, d'intégrer les valeurs sur lesquelles reposent ces cultures dans l'exercice des différentes fonctions d'entreprise et de combiner la prise en compte des spécificités culturelles avec les impératifs stratégiques globaux » (Dupriez et Solange, 2002).

[...] Cuhe (2004) retrace l'évolution de la notion de culture dans les sciences sociales. L'auteur montre que celle-ci s'est développée à partir du 19<sup>ème</sup> siècle dans l'anthropologie culturelle et l'ethnologie avant de trouver sa place dans d'autres disciplines comme la sociologie, la psychologie et plus tardivement dans les sciences de gestion, notamment grâce à la culture organisationnelle. La culture peut être considérée comme un système de significations et d'orientations, propre à un groupe (par exemple, une nation, une organisation), fondé sur des valeurs spécifiques qui se traduisent en comportements (Chanlat, 2005). Trois approches explicatives permettent de mieux comprendre l'impact de la culture sur le management et la gestion internationale des ressources humaines dans le cadre des rapprochements transfrontaliers.

[...] Concernant le management, la culture procure aux individus des capacités cognitives et donc des méthodes spécifiques pour résoudre des problèmes (Hofstede, 1980, 2001 ; Trompenaars, 1994). La culture, et surtout ses valeurs, déterminent la façon dont un groupe de personnes va résoudre des problèmes fondamentaux de coordination interne et d'adaptation externe (Schein, 1986, 2006 ; Thévenet, 1999). Nous verrons plus loin que les responsables de Renault et de Nissan ont - consciemment ou inconsciemment - pris en compte les trois approches : ils ont agi dans le respect des valeurs, ils ont pris en considération les interprétations divergentes et ils ont démontré la volonté de trouver les meilleures solutions grâce à la création d'équipes biculturelles. Dans les opérations de rapprochement, il est fondamental de s'intéresser aux cultures nationales (Béret et Mendez, 2003), mais aussi aux cultures organisationnelles des acteurs associés (Meier, 2002). En effet, pour comprendre et pour gérer une organisation, la culture organisationnelle (ou culture d'entreprise) fournit souvent plus d'informations que sa structure organisationnelle. Elle détermine dans une large mesure les comportements des individus dans leurs fonctions et activités. Elle traduit l'identité de l'entreprise et exerce une influence majeure sur la performance de l'entreprise (Shepherd et Pringle, 2000).

La culture organisationnelle peut être considérée comme un système de normes d'orientations et de valeurs reconnues et vécues par l'organisation. Ce système est internalisé au cours d'un

processus d'apprentissage. Il porte le savoir collectif, définit les comportements appropriés, relie et motive les individus et conduit à certaines solutions (Godelier, 2006).

[...] Le concept de la culture organisationnelle (corporate culture) a connu un essor considérable dans les années 1980. Provenant des Etats-Unis, on a découvert qu'elle assurait à l'entreprise, ainsi qu'à ses dirigeants et salariés, la continuité, l'identité et le bon fonctionnement. Les ouvrages de Peters et Waterman (« In Search of Excellence»; «Lessons from America's Best-Run-Companies»,1982) et de Deal et Kennedy (« Corporate Cultures, the Rites and Rituals of Corporate Life », 1982) ont contribué à la place grandissante accordée à la notion de culture d'entreprise. La littérature permet de distinguer deux approches, la première étant orientée vers la performance et la seconde vers l'identité. L'approche centrée sur la performance résulte de l'ouvrage publié par Peters et Waterman (1982) qui met en avant les facteurs clés de succès des grandes entreprises américaines. Les deux auteurs affirment que la culture organisationnelle exerce une influence déterminante sur la performance d'une entreprise. Elle peut être utilisée comme un outil de gestion et il appartient au management de promouvoir l'excellence comme synthèse d'une « culture forte ». La seconde approche met l'accent sur l'identité des organisations : l'entreprise n'est pas seulement considérée comme un lieu de travail, mais aussi comme un lieu de socialisation. Elle participe ainsi à la construction des identités professionnelles, comme le soulignent les sociologues Francfort, Osty, Sainsaulieu et Uhalde (1995) dans l'ouvrage « Les mondes sociaux de l'entreprise ». C'est à travers l'entreprise et le travail que se construit une part importante de l'identité individuelle et collective (Godelier, 2006).

[...] Dans de nombreux secteurs d'activité, les entreprises cherchent à tisser des relations avec des acteurs localisés dans d'autres pays dans le but d'atteindre une taille critique à l'échelle mondiale tout en respectant des responsabilités sociales (Naguib, 2006). Or, le processus d'intégration des rapprochements transfrontaliers s'avère souvent difficile, notamment en raison des différences culturelles entre les entités ainsi réunies (Egg, 2000 ; Franck, 2000). Le grand défi de tout rapprochement transfrontalier consiste à intégrer les forces de chaque culture et de chaque collaborateur dans le respect mutuel pour établir une cohérence entre les stratégies, les cultures, les formes d'organisation, les styles de management et les modes de communication. Ce processus peut permettre de passer d'une coexistence parfois conflictuelle de plusieurs cultures à une véritable « interculture » (Barmeyer, 2007). Il s'agit d'une culture nouvelle, consciente ou inconsciente, dynamique et construite, émanant des actions de communication entre les partenaires. Les acteurs impliqués dans l'interaction négocient de nouvelles règles et de nouveaux modes de comportement acceptés et adoptés par tous les participants. A partir de la combinaison et de la dynamique d'éléments culturels distincts, ils élaborent un nouvel espace commun de communication et de coopération complémentaire, qui peut idéalement aboutir à une plus-value.

*Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan par C. Barmeyer et U. Mayrhofer, Management Prospective Ed. « Management & Avenir » 2009/2 n° 22*