

# CAS EUROSERVICE<sup>1</sup>

## Recruter -apprécier un collaborateur de culture différente

*La non prise en compte des différences entre cultures, habitudes et pratiques managériales constitue un facteur puissant de malentendus, de blocages relationnels et de difficultés pour les managers!!!*

---

**Evalde MUTABAZI, professeur Consultant à EM Lyon- France**

Une année après son acquisition de TURNER, une entreprise américaine de même secteur, EUROSERVICE (une grande entreprise française ayant son siège sur les Champs Elysée), considère que la rentabilité de celle-ci est insuffisante, comparée aux standards européens. De fait, une année après, sa rentabilité correspond à la moitié des résultats fournis par les filiales de taille comparable en Europe.

Par ailleurs, au cours de cette première année, les relations entre les dirigeants français et les responsables de cette filiale acquise sont difficiles. Un des membres du CEO d'Euroservice suit l'activité de sa filiale américaine depuis PARIS ; mais après quelques mois, cette solution s'avère peu satisfaisante. Aussi décide-t-on de nommer Jean DARMET à la tête de cette filiale. Il avait auparavant dirigé l'ensemble des activités du groupe au Brésil après avoir été directeur régional du secteur "restauration collective des entreprises et administrations " en région Rhône-Alpes.

Dans l'avion qui le conduit à New York, Jean DARMET prend le temps de réfléchir à sa nouvelle structure. Très vite, sa décision est prise. Suite aux renseignements dont il dispose, il prévoit de réorganiser le Comité Exécutif de TURNER, l'instance dirigeante de l'entreprise. Très concrètement, il envisage de licencier plusieurs de ses dirigeants actuels, considérés comme insuffisamment performants ou trop hostiles à l'acquisition de TURNER par les Français.

Il lui faut rapidement recruter son "bras droit" pour permettre à cette filiale de se développer dans de bonnes conditions. Le principal but de ce voyage aux USA, avant qu'il ne s'y installe définitivement, est de rencontrer plusieurs candidats pour ce poste. Quelques candidats ont déjà été sélectionnés par la Direction des Ressources humaines de la filiale. Alors qu'il ne s'y attend absolument pas, Monsieur DARMET se heurte à de réelles difficultés lors du recrutement et de l'évaluation annuelle de son bras droit américain.

---

<sup>1</sup> Version mise à jour par Evalde MUTABAZI (1<sup>ère</sup> version écrite par Philippe POIRSON & Audrey KLESTA)