

Ressources Humaines Enjeux et Stratégie dans un contexte international

LES ENJEUX DE LA FONCTION R.H.

- **Environnement :**
 - La mondialisation
 - L'accélération des changements
 - L'incontournable performance
 - Le changement du rapport au travail



Les Ressources Humaines sont un facteur essentiel et stratégique
de la performance globale de l'organisation

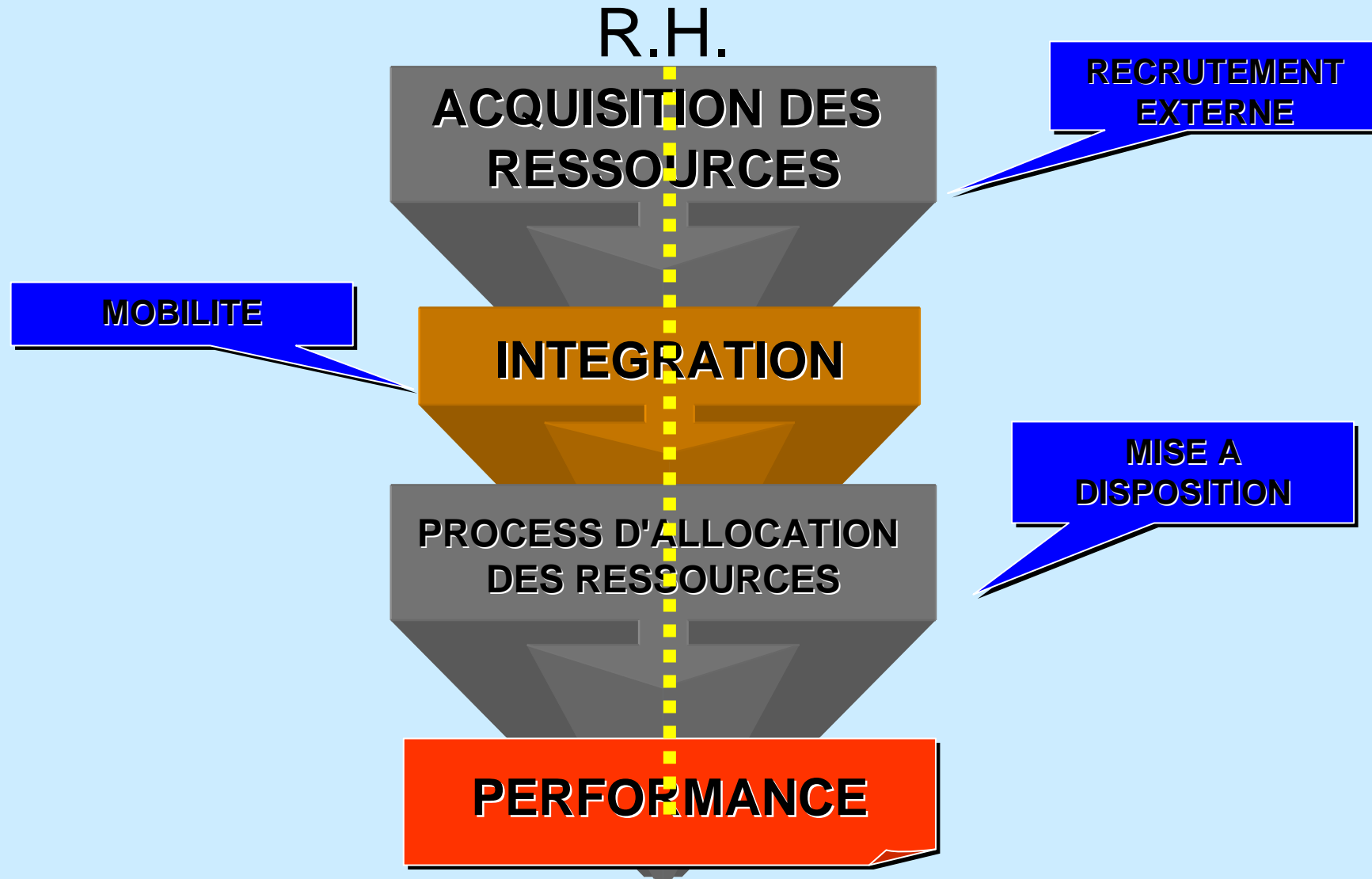
Les entreprises qui savent développer leur "Capital Humain"
ont un réel **avantage compétitif** sur le marché

Les défis de la fonction RH pour 2015 selon l'enquête européenne BCG/EAPM de juillet 2007

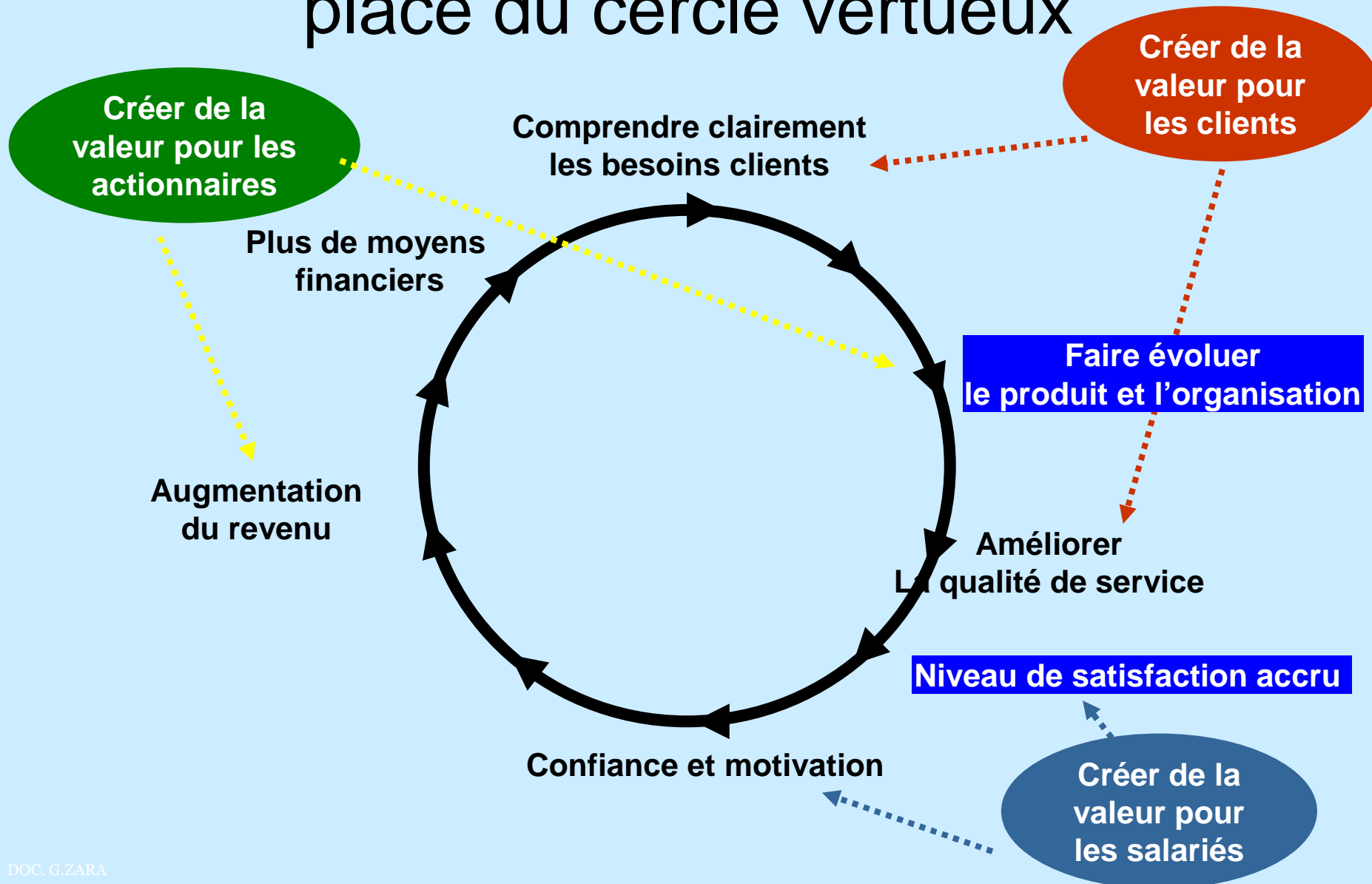
- 5 Défis à relever :
 - Manager les talents
 - Manager la démographie
 - Manager les changements et transformations culturelles
 - Manager l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle
 - Devenir une organisation apprenante

En France, la mesure de la contribution RH et la performance des collaborateurs arrive en premier au niveau de l'enquête...

COLONNE VERTEBRALE D'UNE GESTION



La DRH = contribuer à la mise en place du cercle vertueux



L'impact de la crise dans l'évolution du rôle de DRH INTERNATIONAL

En période de crise

- Missions et enjeux du DRH international
- Les valeurs dans l'entreprise
- Les styles de leadership
- La mobilisation des salariés
- La gestion des talents à l'international
- Quel DRH international en période de crise ?

1. Missions du DRH international

- **Définir la vision stratégique ressources humaines ,permettant d'accompagner les ambitions de croissance ou les contraintes de décroissance**
- **Travailler main dans la main avec l'équipe de direction en général et le Président en particulier**
- **Accompagner le Comité de Direction dans la conception d'une organisation internationale capable de répondre aux objectifs d'expansion (ou de ré-équilibre) géographique**
- **Définir et mettre en œuvre la politique ressources humaines facilitant la gestion du changement et la croissance / décroissance du business à l'international**
- **Construire une fonction ressources humaines professionnelle et reconnue par tous ses interlocuteurs tant pour sa compétence que pour sa capacité à agir en “ business partner “**

1 Enjeux du DRH international en période de crise : le DRH un dirigeant particulier

- **Préparer l'entreprise et les salariés à anticiper ou faire face à des situations difficiles**
- **Gérer ces situations difficiles (licenciement ...)en s'adaptant à la situation et à la culture de chaque pays**
- **Agir vite et avec pragmatisme**
- **Communiquer encore plus**
- **Maintenir la motivation**
- **Optimiser des moyens limités : faire autant (ou plus) avec moins de moyens**
- **Préparer la sortie de crise**

2. Les valeurs dans l'entreprise

- **Les valeurs continuent à jouer un rôle important comme outil de gestion et de communication en matière de stratégie et de Ressources Humaines ;**
- **Elles constituent une clé de communication partagée sur les fondements culturels ou les aspirations des entreprises internationales;**
- **Elles sont plutôt des principes d'action et permettent de guider les énergies en donnant du sens ;**
- **Elles créent du lien dans l'organisation ;**
- **Elles sont une boussole pour le leadership ;**
- **Les difficultés sémantiques demeurent mais on laisse de la liberté dans l'interprétation locale des valeurs affichées.**

2-Valeurs : Emergence de certaines valeurs existantes/nouvelles valeurs

- **Le respect : pour les personnes, pour leurs différences, pour la diversité de leur parcours.**
Garantit une entreprise ouverte et fondée sur l'écoute ;
- **Plaisir et Epanouissement au travail : Du « fun » au développement des personnes.**
L'entreprise est un espace où la personne doit pouvoir grandir en liberté et se développer conformément à ses souhaits et aux besoins de l'entreprise ;
- **Responsable socialement : Comment durer « bien » ?**
Vocation sociale par delà les frontières de pays et de l'organisation.
Permet de réconcilier l'entreprise et ses salariés sur le sens de leur action au-delà du profit ;
- **Transparence et dialogue comme des moyens incontournables.**

3-Les styles de leadership

- **Quelles compétence de leadership, l'entreprise doit mettre en place pour qu'elle puisse se développer avec efficacité ?**
 - **Etre plus présent et plus communicant que jamais :**
 - **Donner du sens**
 - **Maîtriser le mode projet** : flexibilité, adaptabilité, organisation logiques de réseaux
 - **Mobiliser les intelligences**
 - **Décider en s'adaptant sans cesse à l'évolution des décisions prises**
 - **En faisant preuve d'agilité et de courage**

**Le manager est un facilitateur qui fait avancer en cohérence
Garantir l'exemplarité : DRH un dirigeant comme les autres**

4 Comment maintenir la mobilisation /motivation des salariés avec moins de moyens ?

- **Des ressources plus limitées**
- **Des décisions difficiles dans certains pays**
- **Des interrogations et une généralisation de l'anxiété**



- Nécessité d'une proximité dans la relation et d'une communication plus immédiate et plus régulière : la pédagogie est essentielle et tout particulièrement dans les filiales éloignées du centre**
- Pédagogie également nécessaire auprès des dirigeants qui ne comprennent pas toujours les contraintes légales des différents pays : dirigeants par leur pays d'origine**
- Pratiquer de plus en plus la communication à distance souvent moins facile que le face à face**

5. La gestion des talents au niveau international

Le DRH international, « diplomate »

- **Le modèle de talent management**
 - **Segmentation**
 - **Définitions, ratio, processus**
- **Vision et pratique du siège**
 - **Modèle homogène**
 - **Animation commune**
 - **Ressources disponibles**
- **Vision et pratique locale**
 - **Faire face aux enjeux**
 - **Exploiter les outils**
 - **Garder la maîtrise de l'organisation et chaîne de management**

5. La gestion des talents au niveau international

Le DRH international ,« pionnier-bâtitseur »

- **Sélection des talents**
 - Contexte pays
 - Recrutement
- **Equipes multiculturelles**
 - Constitution et éducation
 - Management à distance
- **Performance management**
 - Intégration, développement
 - Émergence managers locaux
 - Rôle et mission des expatriés
- **Rétention et efficacité**
 - Qualité du management
 - Mobilité et métier

6 Le DRH international traverse la crise

- **En acceptant les nouvelles contraintes , en étant flexible et en faisant preuve de créativité**
- **En s'adaptant aux contextes locaux et aux différentes cultures**
- **En s'appuyant sur les fondamentaux**
- **En restant proche du terrain quelque soit l'éloignement géographique, en mobilisant l'encadrement et en l'incitant à pratiquer le management de proximité**
- **En maintenant une relation de confiance avec les partenaires sociaux**
- **En renforçant la référence aux valeurs et en continuant à donner du sens**
- **En promouvant plus de transparence et de communication**
- **En préparant la sortie de crise : conserver les talents , en attirer d'autres**

6. Quel DRH international en période de crise ?

Evolution du profil du DRH international pendant la crise afin de préparer la sortie de crise

- **DRH international en veille permanente sur les évolutions et force de propositions pour anticiper et accompagner les changements**
- **DRH international diplomate**
- **DRH « pionnier – bâtisseur »**
- **DRH qui gère les paradoxes**
- **DRH gardien du temple et du « sens commun » en s'appuyant sur les fondamentaux**

Vos questions



Le contexte B.&P

- **Business & People Partner**
Cela veut dire...

Analyser le contexte du business

Cela veut dire :

- ✓ Accompagnement évolution des métiers (formation)
- ✓ Gestion des hauts potentiels en entreprise (à tous les niveaux) et des key people
- ✓ Projet de mobilité et de reconnaissance interne

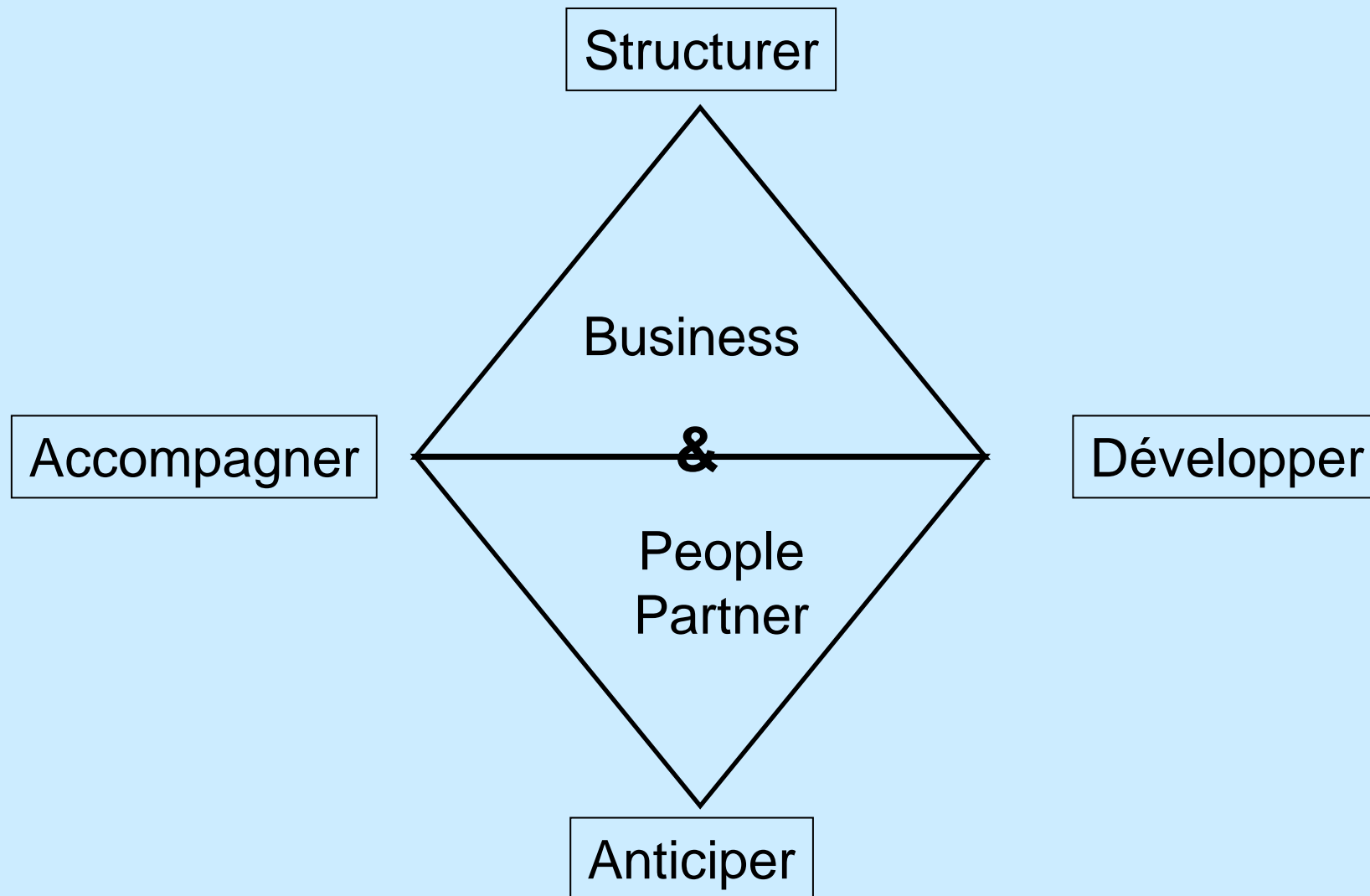
Définir des axes d'interventions sur une durée

Cela veut dire intervenir à 3 niveaux :

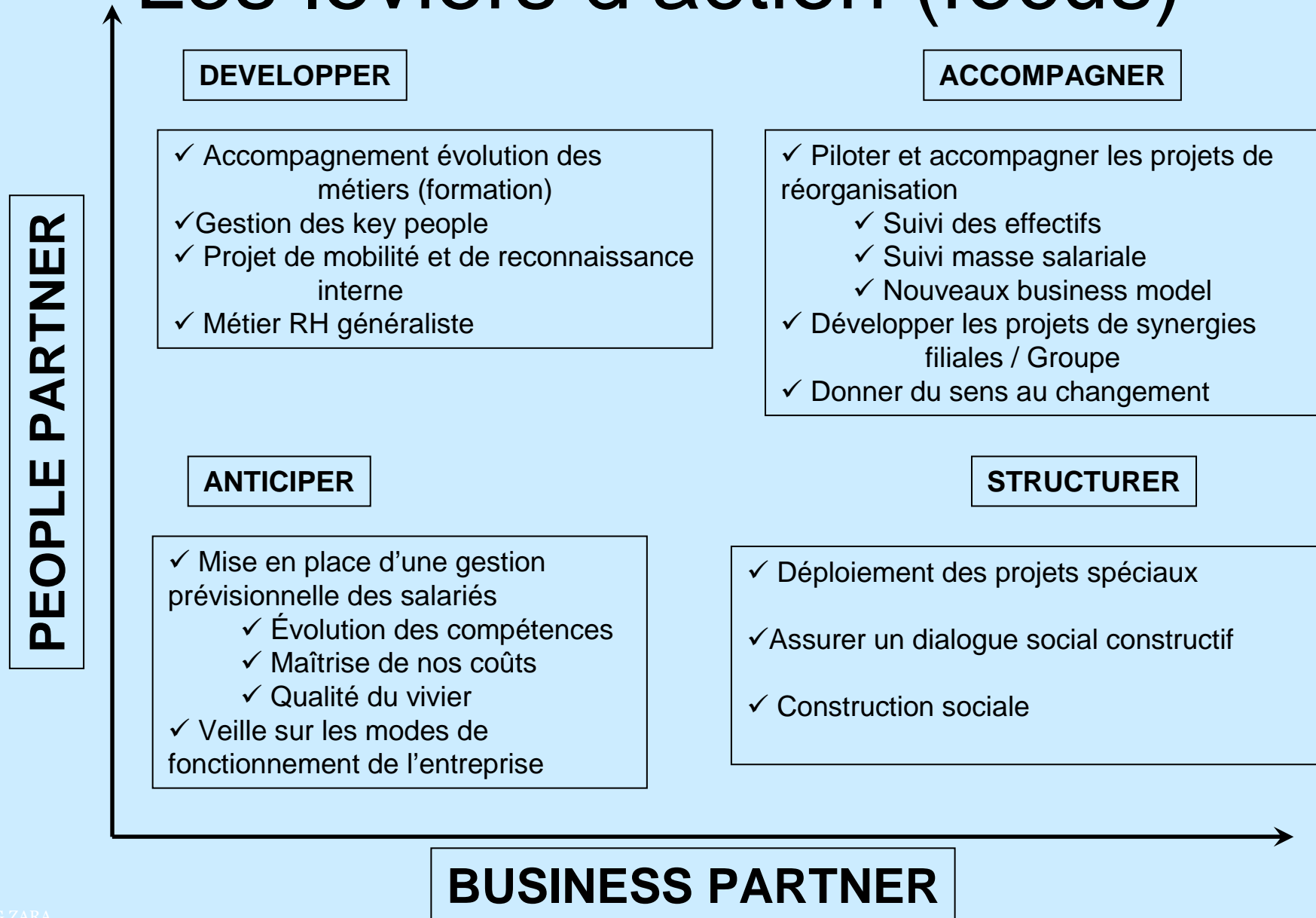
- Court terme
- Moyen terme
- Long terme

➔ Le positionnement RH :
Business et People partner

Les leviers d'action (synthèse)



Les leviers d'action (focus)



Les leviers d'action People Partner

DEVELOPPER

- ✓ Accompagnement évolution des métiers (formation)
- ✓ Gestion des accélérateurs (à tous les niveaux) et des key people
- ✓ Projet de mobilité et de reconnaissance interne
- ✓ Métier RH généraliste

Les leviers d'action People Partner

ACCOMPAGNER

- ✓ Piloter et accompagner les projets de réorganisation
 - ✓ Suivi des effectifs
 - ✓ Suivi masse salariale
 - ✓ Nouveaux business model
- ✓ Développer les projets de synergies filiales / Groupe
- ✓ Donner du sens au changement

Les leviers d'action Business partnerer

ANTICIPER

- ✓ Mise en place d'une gestion prévisionnelle des salariés
 - ✓ Évolution des compétences
 - ✓ Maîtrise de nos coûts
 - ✓ Qualité du vivier
- ✓ Veille sur les modes de fonctionnement de l'entreprise

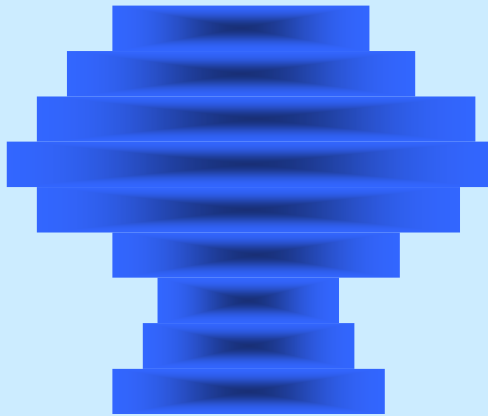
Les leviers d'action Business partener

STRUCTURER

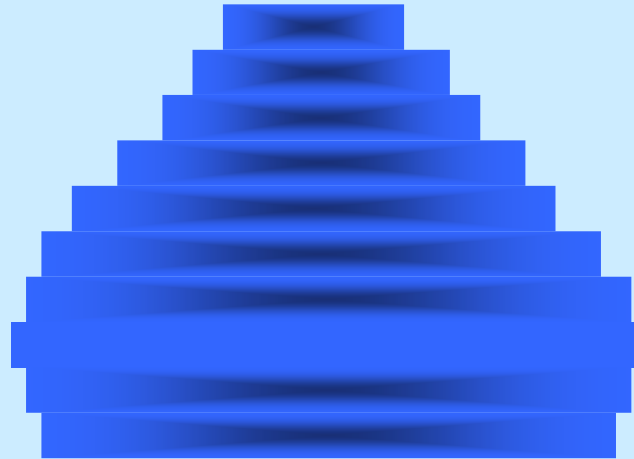
- ✓ Déploiement des projets spéciaux
- ✓ Assurer un dialogue social constructif
- ✓ Construction sociale du Groupe

Les différentes mesures de la contribution RH dans une entreprise internationale

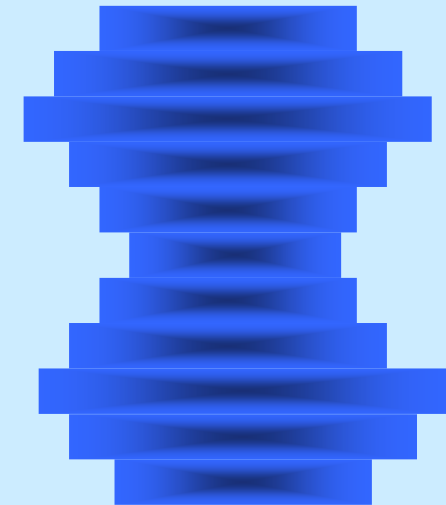
La pyramide des âges



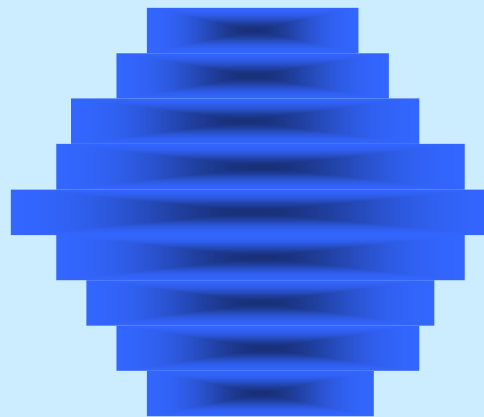
« Champignon »



« Poire écrasée »

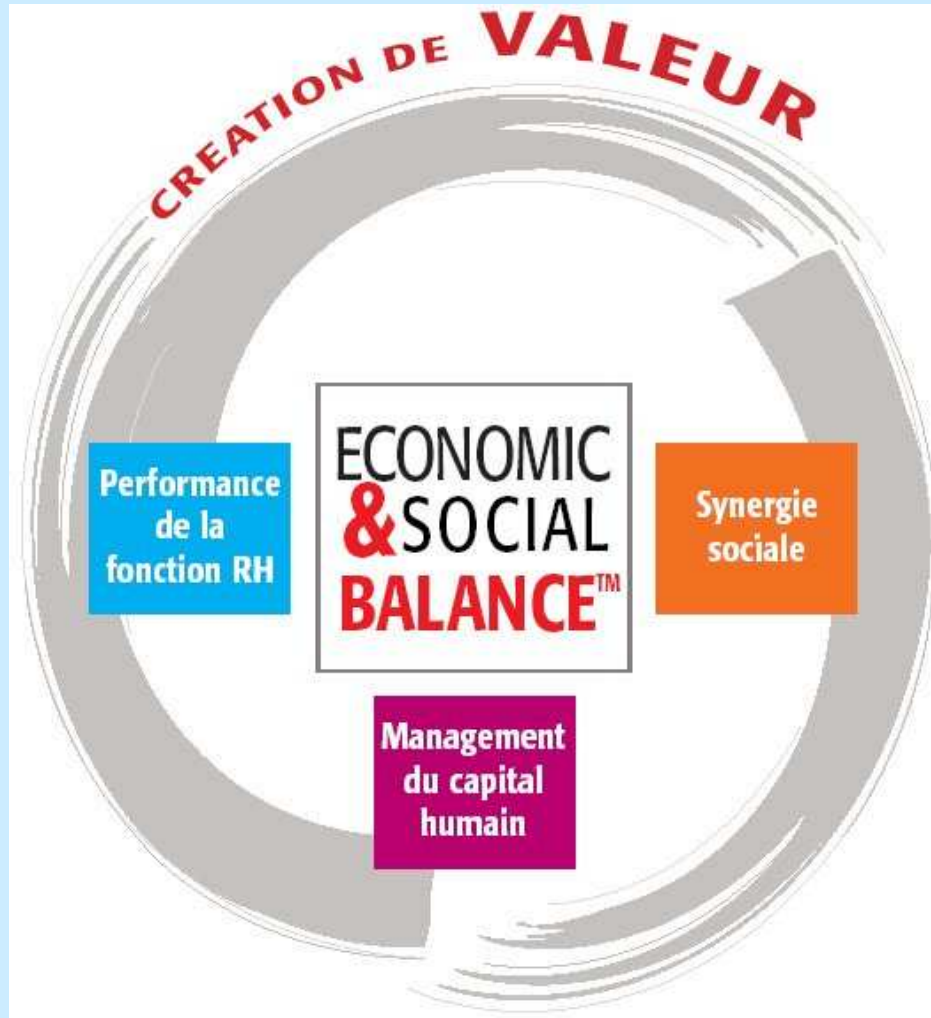


« Pelote de laine »



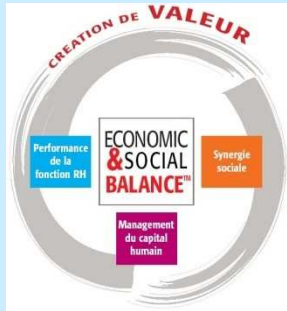
« Ballon de rugby »

Mesure de la contribution RH



- ❏ La Fonction RH & sa propre **efficacité** (notion de coûts, performance de la Fonction)
- ❏ La FRH & la mise sous contrôle des **coûts de l'entreprise** (lois, normes & autres facteurs)
- ❏ La FRH & contribution à la création de valeur économique de l'entreprise : **valorisation du capital humain !**

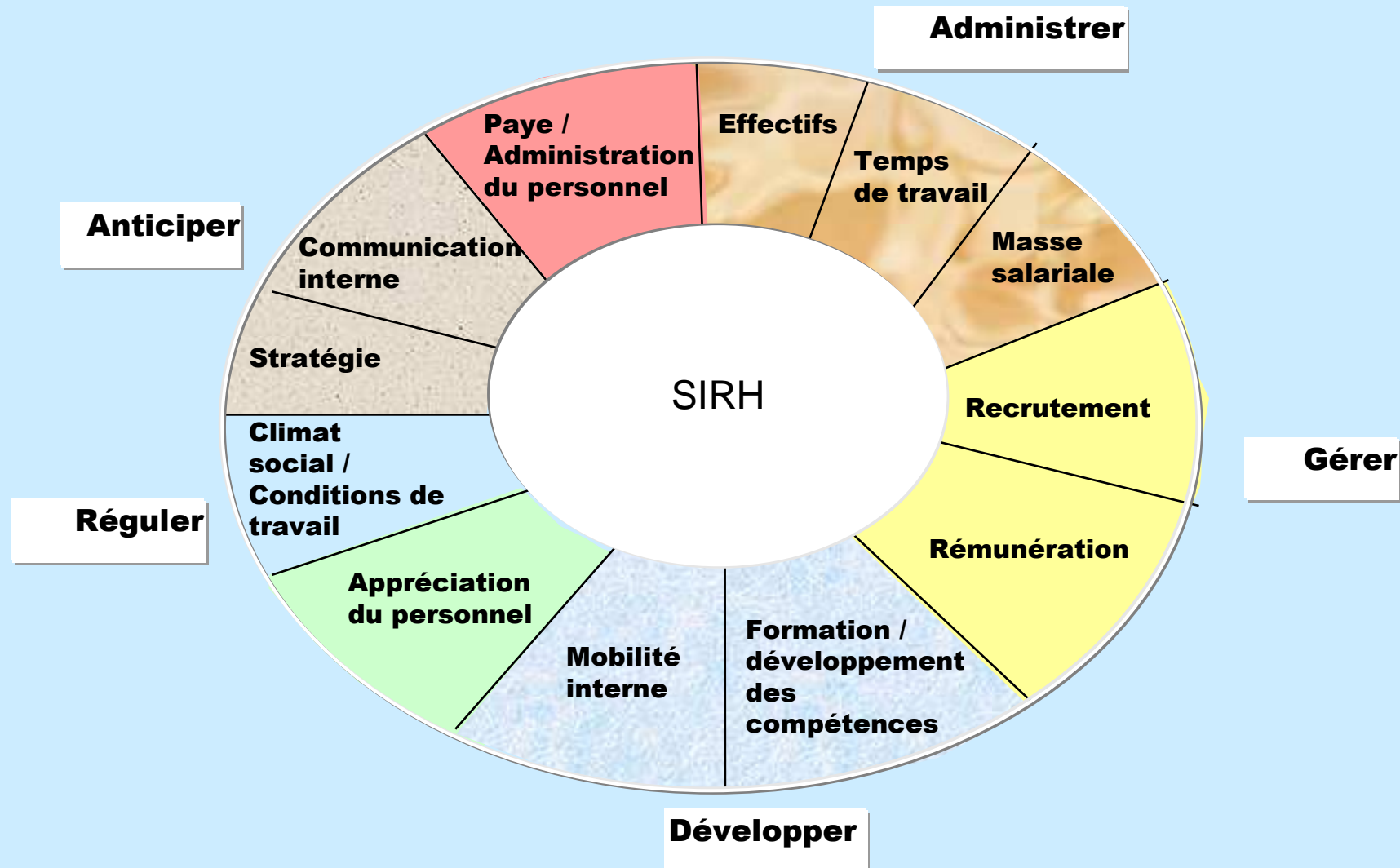
Performance de la Fonction RH



1. La performance RH

- ❖ se concrétisant par une **stabilisation, voire une diminution des coûts intrinsèques de la fonction RH** (efficacité de la Fonction)
- ❖ Ou par une **amélioration de la qualité de service** (performance des services et processus RH)

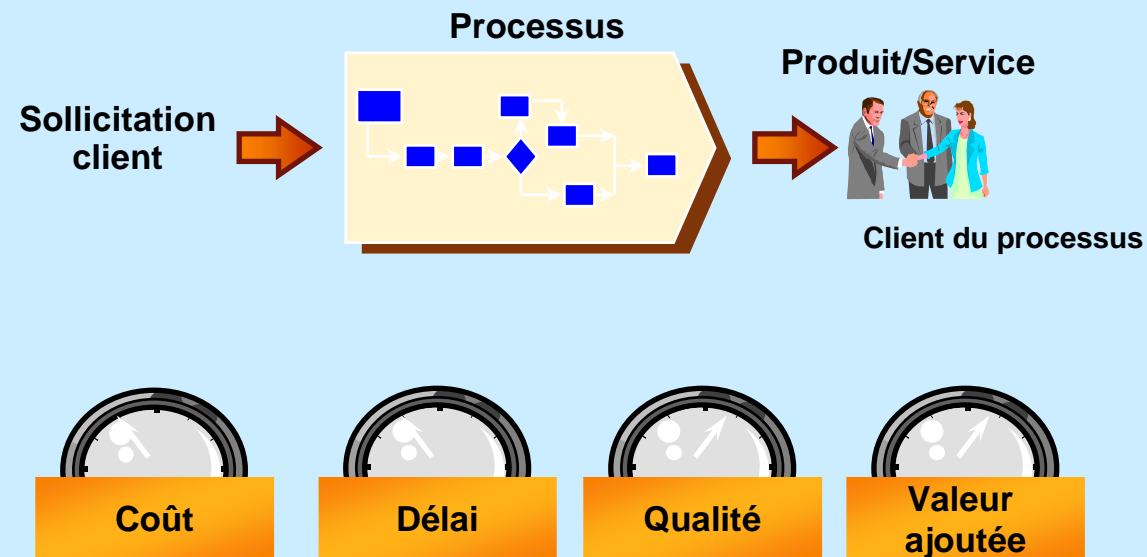
Les grands domaines de suivi des Ressources Humaines



Mesurer la performance des processus RH

Déterminer les indicateurs de mesure

Quels sont les indicateurs qui vont me permettre de mesurer l'efficacité des processus et la satisfaction des clients ?



Améliorer les performances et processus RH en continu

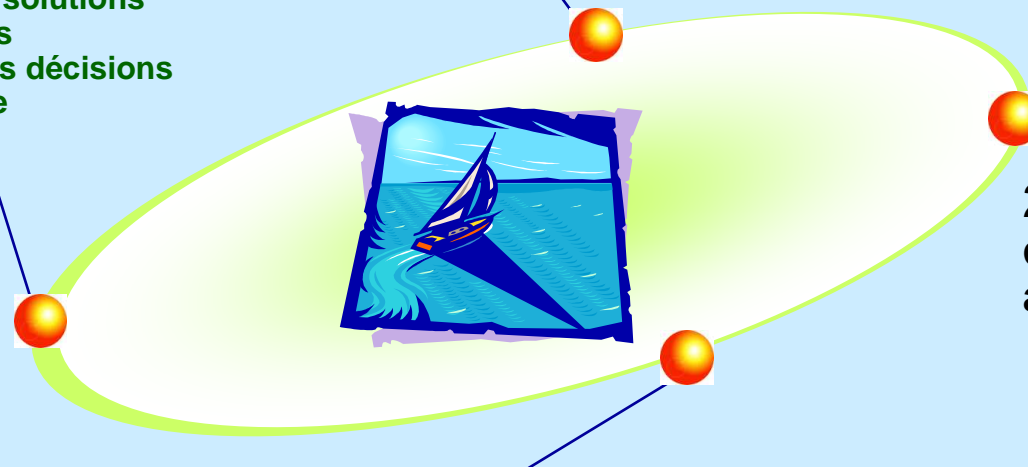
Le modèle PDCA (Plan / Do / Check / Act)

4/**ACT** : traiter les écarts

- ◆ Identifier et mettre en œuvre les solutions correctives
- ◆ Prendre les décisions d'arbitrage

1/**PLAN** : prévoir, se doter d'une référence

- ◆ Les délais
- ◆ Les coûts
- ◆ Les risques
- ◆ La qualité



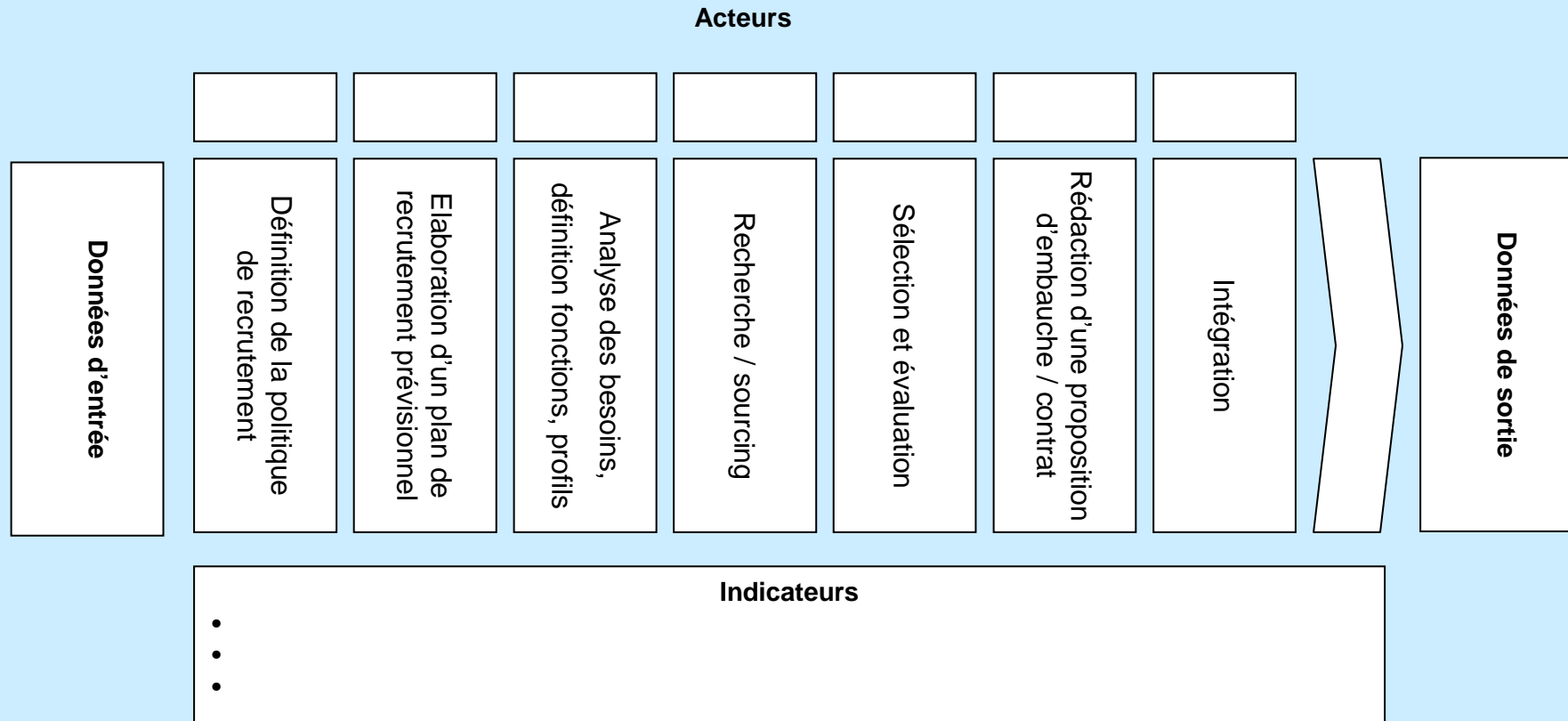
2/**DO** : réaliser conformément à ce qui a été prévu

- ◆ Appliquer le plan
- ◆ Réagir aux opportunités

3/**CHECK** : mesurer les résultats obtenus

- ◆ Repérer les écarts
- ◆ Fréquence régulière
- ◆ Étudier les conséquences

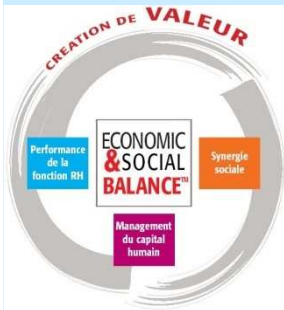
Exemple 1 - Processus Recrutement



Principaux indicateurs du processus recrutement

- **Efficacité du recrutement** (nombre de candidats par campagne de recrutement, ratio candidats sélectionnés/ CV reçus, etc.)
- **Origine des recrutements** (internes/externes) et efficacité des différents canaux par catégorie
- **Temps pour remplir un poste et coûts associés** (par rapport au budget)
- **Suivi des postes vacants** (supérieurs à 3 mois, par département ou catégorie)
- **Suivi du personnel recruté** (suivi des fins de périodes d'essai, etc.)
- **Performance du personnel recruté** (distribution des nouvelles recrues par niveau de performance après 1 an, 2 ans, etc.)
- **Qualifications et compétences** des nouveaux embauchés
- **Diversité** du personnel recruté (sexe, nationalité, handicap, etc.)

Performance de la Fonction RH



2. Contribution à la performance économique globale de l'entreprise

- ❖ se concrétisant par une **diminution de coûts de l'entreprise**. Ceci suppose des indicateurs permettant de tracer et de mesurer le résultat obtenu (ce sera le cas, par exemple, d'un chantier sur la diminution de l'absentéisme.)
- ❖ Ou une **diminution des risques** pour l'entreprise (financiers, juridiques, sociaux, etc.)

L'approche Balance Scorecard

- **Le modèle Balanced Scorecard (selon R.S. Kaplan, David P. Norton)**
 - Les **quatre perspectives** pour traduire la vision et la stratégie : finance, client, processus et apprentissage collectif organisationnel
 - **Décliner vision, stratégie et plan d'action.**
- **Construire le tableau de bord stratégique**
 - Rechercher les indicateurs équilibrés pertinents et cohérents avec la stratégie.
 - Détailler le contenu des indicateurs pour assurer un suivi dynamique de la performance.

L'approche Balance Scorecard

Environnement externe	Menaces	Opportunités
Environnement interne	Forces	Faiblesses

↓
Stratégie d'entreprise

↓
Politique RH

↓
Plan d'action

↓
Tableaux de bord de pilotage

**Le Balanced-Scorecard
Décliné au niveau de la
fonction RH :
« HR Scorecard »**

*Comment sommes-nous
perçus par nos clients internes ?*

Stratégie Ressources Humaines

**Axe Clients
(Services utilisateurs)
(Personnel)**

*Pour satisfaire les clients de
la fonction RH dans quels processus
devons-nous exceller ?*

*Quelle est la contribution
De la fonction RH à la
Création de valeur ?*

**Axe
Processus RH**

**VISION
ET
STRATEGIE
RH**

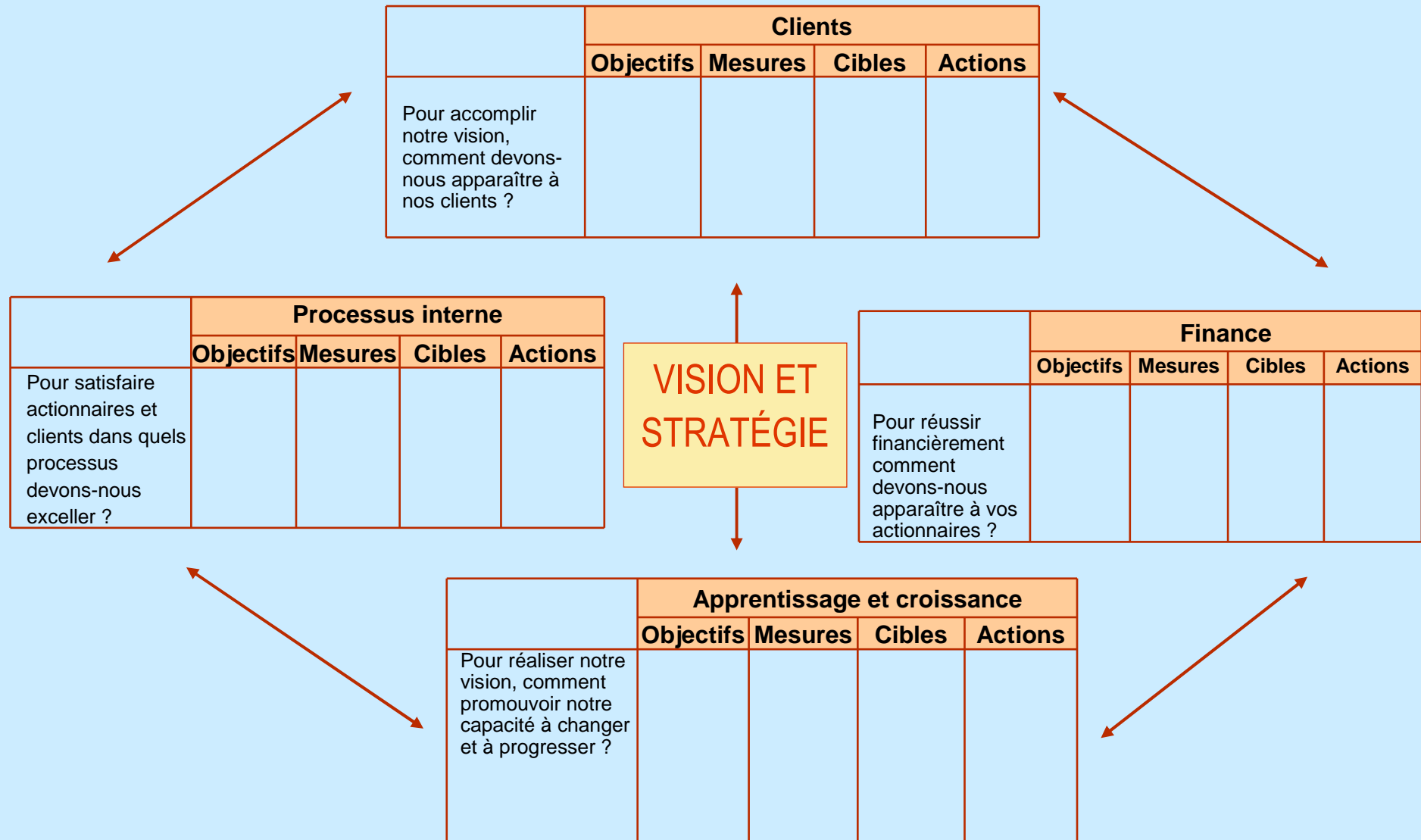
Axe Financier

**Axe
Innovation
Alignement
Stratégique**

*Comment la fonction RH
Peut-elle maintenir l'aptitude
À l'innovation et à l'alignement
stratégique ?*



Les quatre perspectives



**MERCI POUR VOTRE
ATTENTION**