

GRH

en contextes spécifiques

1

1.La GRH à l'internationale

2.La GRH dans les entreprises délocalisées

3.La GRH dans les entreprises de la NE

4.Pratiques GRH en contexte de crise

5.La Gestion territorialisée des RH

1-La GRH à l'internationale

Définition

l'ensemble des politiques et des instruments de GRH visant à contribuer à la performance de l'entreprise dans le contexte de son internationalisation

Contexte de l'internationalisation

★ *Motifs derrière l'internationalisation*

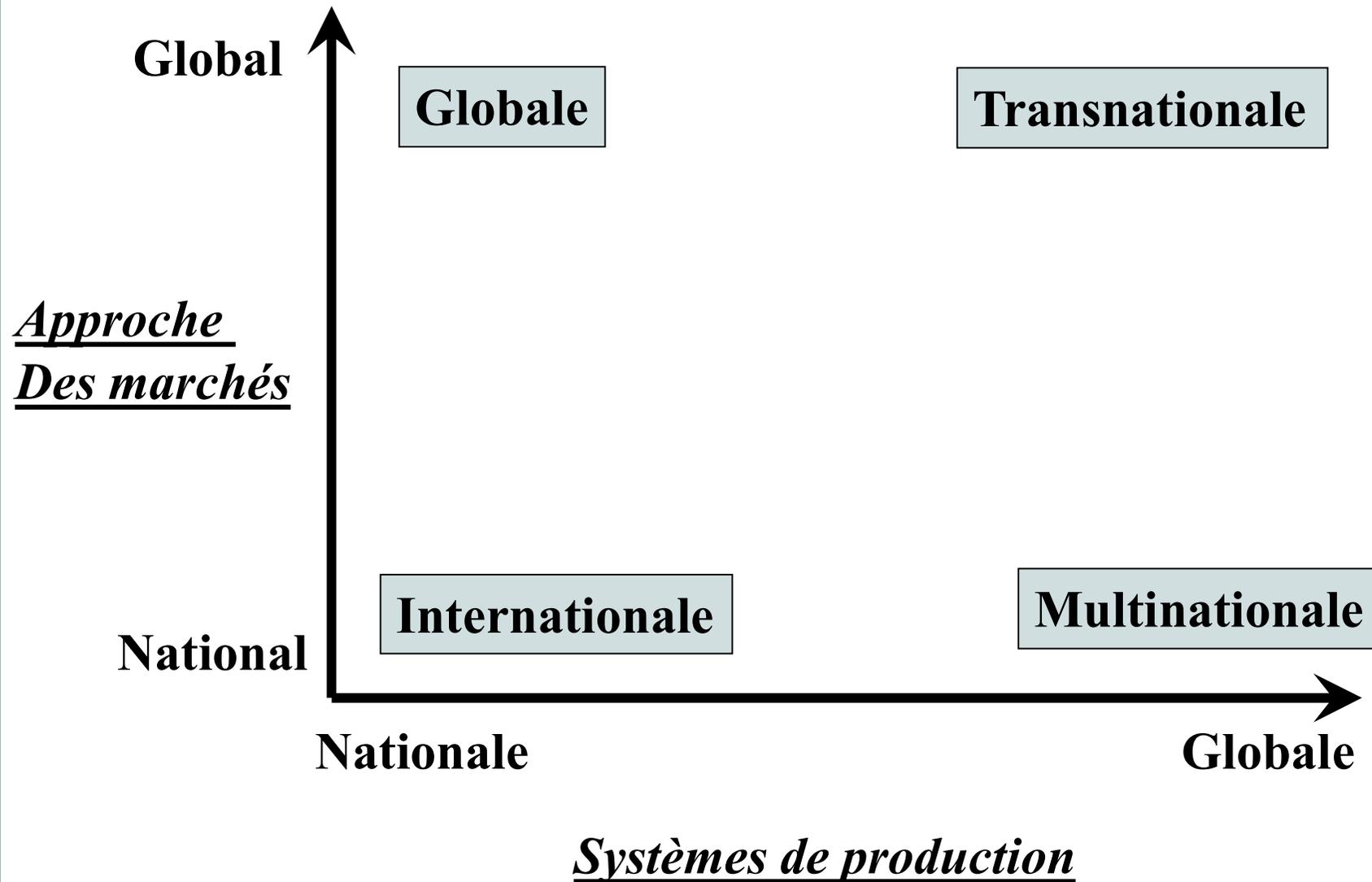
→ Recherche de nouveaux relais de croissance (saturation, concurrence au pays d'origine).

→ Répartition des risques entre les pays en fonction de l'évolution des variations monétaires et économiques.

→ Renforcement de la compétitivité de l'entreprise.

→ Accès à des environnements réglementaires et institutionnels plus favorable.

Les Stades d'internationalisation



Les formes de l'internationalisation : de l'entreprise exportatrice à l'entreprise mondiale

	Production à l'étranger	
	NON	OUI
Investissements Directs à l'étranger	NON <ul style="list-style-type: none"> • Exportation indirect de produits • Exportation direct de produits • Exportation de services • Exportation de savoir-faire (contrats de gestion, ventes de technologies) 	OUI <ul style="list-style-type: none"> • Licence • Franchise • Contrats de fabrication • Opération « cés en mains »
	OUI <ul style="list-style-type: none"> • Filiales de promotion de ventes • Unités de stockage • Unités de service • Filiales de vente 	<ul style="list-style-type: none"> • Unités d'assemblage • Unités de fabrication

Stratégie d'internationalisation

Modèle	Caractéristiques
Ethnocentrique	<ul style="list-style-type: none"><i>-Le siège comme centre de l'autorité et des décisions</i><i>-Contrôle exercé sur les filiales</i><i>-Développement de la culture commune de la maison mère.</i>
Polycentrique	<ul style="list-style-type: none"><i>-Forte autonomie de décision accordée aux filiales</i><i>- préservation des cultures organisationnelles et nationales des entités</i>
Régiocentrique	<i>Fort pouvoir des sièges régionaux, avec incitation pour contribution aux performances économiques de la région</i>
Géocentrique	<ul style="list-style-type: none"><i>-Système global de décisions avec collaboration étroite entre siège et filiales.</i><i>-Mise en place d'indicateurs à la fois globaux et locaux.</i><i>-Développement d'une « culture Groupe » au plan mondial</i>

Stratégies d'internationalisation

Stratégies spécifiques à la GRH

Stratégie ethnocentriste

- **Equipe de direction de la nationalité du pays d'origine**
- **Politique RH appliquée uniformément**

Stratégie polycentriste

- **Managers locaux aux postes clés dans leurs pays**
- **Politique RH définie localement**

Stratégies d'internationalisation

Stratégies spécifiques à la GRH

Stratégie régiocentriste

- **Managers de la région aux postes clés de la région**
- **Politique RH définie au niveau central et régional**

Stratégie géocentriste

- **Managers nommés en fonction de leurs compétences**
- **Politique RH définie au niveau mondial**

Les stades d'internationalisation selon Adler et Fariborz

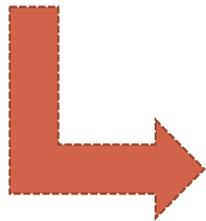
Stades	Caractéristiques
<u>Gestion nationale</u> : la totalité du personnel ressort d'un seul pays	Gestion strictement nationale avec un indice de transnationalité proche de 0 %
<u>Gestion internationale</u> : premiers échanges entre filiales	Apparition de la gestion des expatriés
<u>Gestion multinationale</u> : le nombre de pays s'étend	Gestion d'impatriés (cadres des filiales venant nourrir les équipes de la maison-mère) et envoi de cadres à haut potentiel dans les filiales
<u>Gestion mondiale</u> : réseau global	Présence d'une variété de nationalités au sein du comité de direction et obligation d'avoir une expérience internationale significative pour atteindre le sommet de l'organisation

Evolution de la GIRH

3 phases :

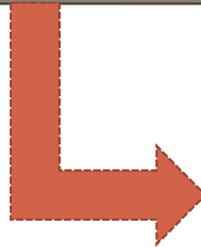
Fin 70

- Peu de salaries expatriés
- Pas de service GIRH
- Rôle de la GRH essentiellement technique



Années 80 - 90

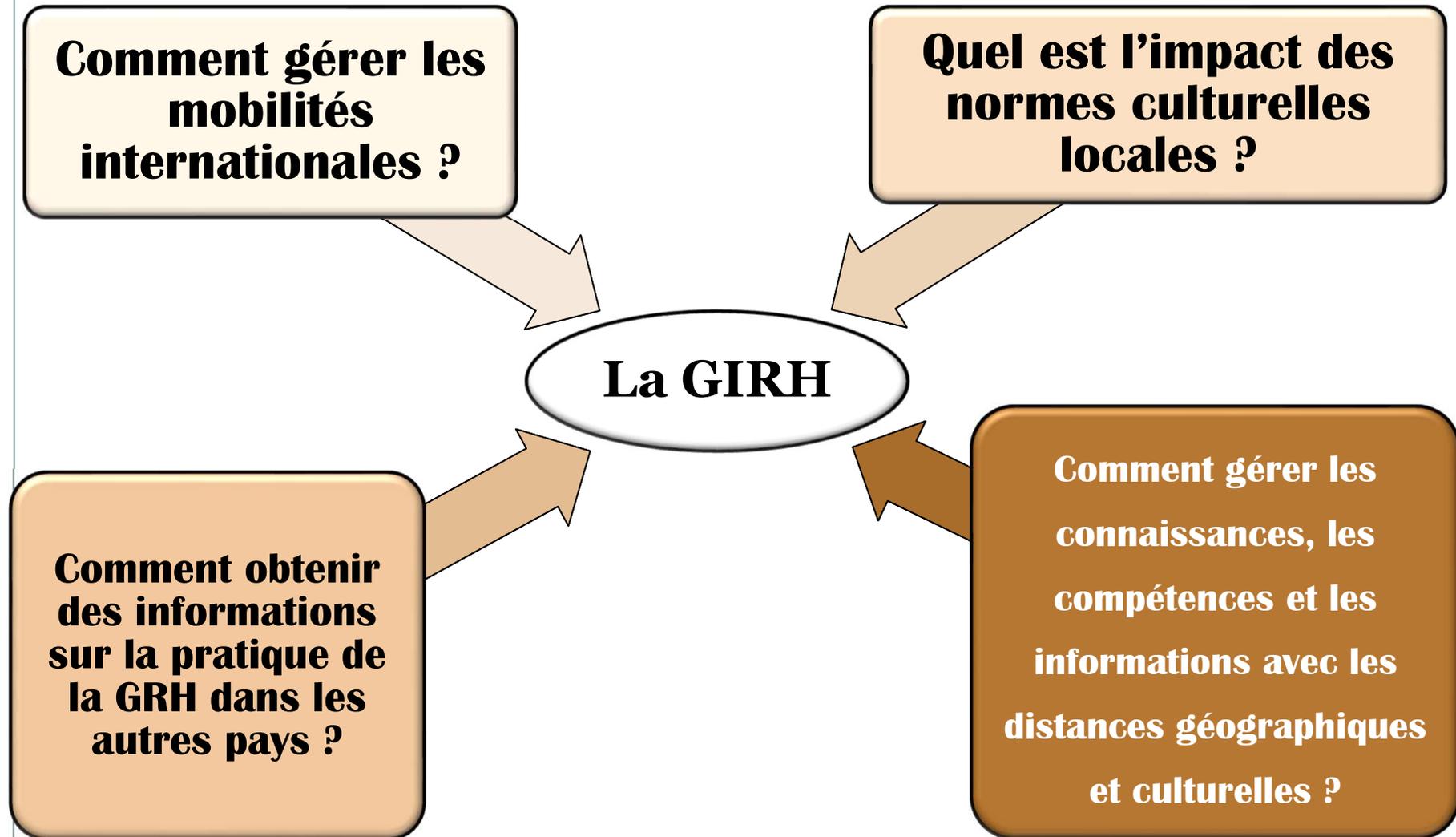
- Apparition de GRH de zones
- Procédures d'expatriation
- Rôle devient partenaire stratégique



Années 2000 -

- Equipes multiculturelles
- Stratégie mondiale de GRH
- Services dédiés à la GIRH
- Postes d'experts
- Outils d'aide à la décision

Problématiques créés par la GIRH

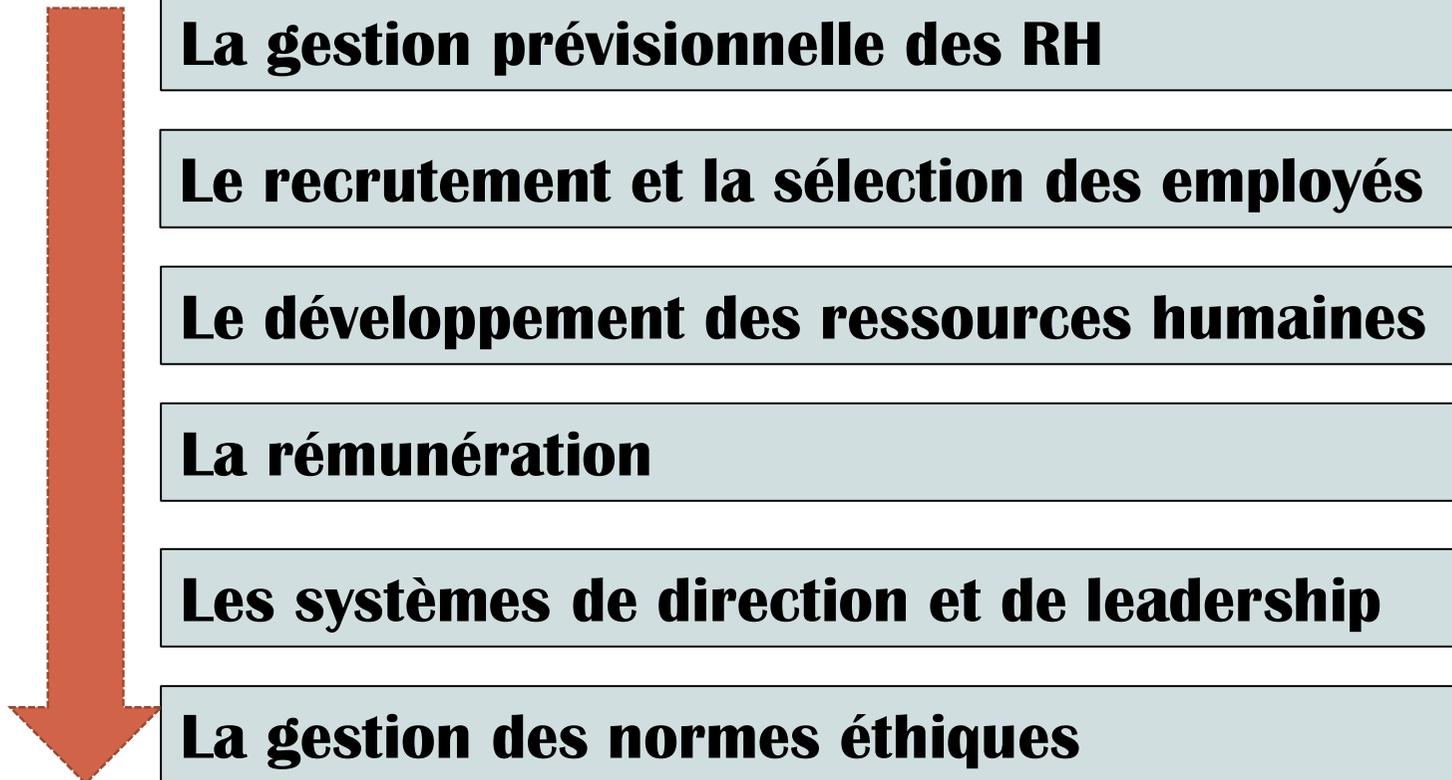


Les grands défis de la GIRH

- **Gestion de la marque**
 - **Marque « employeur »**
 - **Fidélisation des employés à la marque**
- **Gestion des données sociales**
 - **Outils standardisés**
 - **Consolidation des données**
- **Gestion des carrières**
 - **Dimension géographique des carrières**
 - **AREVA , Talent Building**
- **Harmonisation des structures**
 - **Rémunérations**
 - **Statuts**

Détermination de la stratégie GIRH

Démarche d'implantation de la GIRH



Pratiques GIRH

1. Gestion des carrières

2. Gestion de la rémunération

3. Gestion des expatriés

4. Les relations sociales

5. Management des équipes multiculturelles

6. SIIRH

Pratiques GIRH

1 Gestion des carrières

Profil recherché:

- de Haut niveau et ayant Expérience à l'Etranger**
- Jeunes tournés vers l'international**

Objectifs :

- Fournir à l'organisation au bon moment les effectifs appropriés.**
- Améliorer sa flexibilité.**
- Mettre en place une relève de qualité.**
- Renforcer la communication et la culture d'entreprise.**
- Mobiliser, impliquer et fidéliser les salariés.**
- Permettre l'employabilité**
- Identifier des hauts potentiels.**

Pratiques GIRH

2 Gestion de la rémunération

- Le salaire d'un salarié expatrié est calculé sur la base d'un salaire de référence*
- A ce salaire net social et fiscal est ajoutée une prime de mobilité dont le montant varie en fonction du pays d'expatriation.*

- Ces salaires sont réévalués annuellement par le pays d'origine.**
- Le salaire de mobilité qui comprend une part locale et une part de consommation différé.**

Pratiques GIRH

3 Gestion des expatriés

Les Différentes étapes de la gestion des expatriés :

- a. La sélection des expatriés**
- b. Préparation des expatriés à leur future mission**
- c. L'accompagnement logistique, technique et de prévention**
- d. La réalisation des packages de rémunération**
- e. Le suivi des expatriés**
- f. La gestion de la famille**
- g. La gestion des retours**

Pratiques GIRH

Recrutement des RH locales

Avantages

- *Coûts réduits de M.O.*
- *Démontre la confiance dans les ressources locales*
- *Intégration de la firme dans la communauté locale*
- *Reconnaissance de la firme en sa qualité d'acteur dans l'économie locale.*
- *La prise de décision au sein de la firme tient compte des facteurs locaux.*

Inconvénients

- **Difficulté d'arbitrage entre les demandes locales et priorités globales**
- **Report des décisions pénibles ayant des conséquences locales ce qui complique la situation de la firme.**
- **Difficulté de recruter des personnes qualifiées**
- **Réduction du contrôle exercé par le siège central.**

Pratiques GIRH

Recrutement des expatriés

Avantages

- **Transfert aisé des pratiques managériales à cause des similitudes culturelles**
- **Contrôle plus rapproché de la part du siège central**
- **Offre aux cadres une orientation internationale à travers l'expérience dans l'entreprise mère**
- **Formation d'une équipe de cadres dotés d'une expérience internationale.**
- **Les compétences locales peuvent être moins qualifiées que les expatriés.**

Inconvénients

- **Problèmes d'adaptation au nouveau contexte environmental culturel.**
- **Image "étrangère" de la filiale.**
- **Coûts élevés à cause des frais d'installation et des indemnités de déplacement**
- **Engendre parfois des problèmes personnels et familiaux**
- **Démotivation des cadres locaux incapables d'atteindre les postes-clés occupés par les expatriés.**
- **Assujettis parfois à des restrictions de la part des autorités locales**

Pratiques GIRH

Les obstacles à la Gestion des expatriés

- 1. Blocage dans la carrière**
- 2. Choc culturel**
- 3. Absence de formation interculturelle**
- 4. Priorité accordée aux compétences techniques**
- 5. Planque pour les cadres peu ambitieux/moyen pour se débarrasser des cadres trouble-fêtes**
- 6. Problèmes personnels et familiaux surtout pour les cadres mariés dont la famille demeure dans le pays d'origine ou suit le cadre dans sa mutation.**
- 7. Hantise du retour au pays d'origine (valorisation de l'expérience acquise, adaptation de l'épouse et des enfants au pays d'origine, perte d'une partie de l'ancienneté)**

Pratiques GIRH

Les relations sociales

Les relations sociales ont souvent été rangées parmi les aspects les plus hermétiques à l'internationalisation des ressources humaines

Deux mouvements simultanés :



- Des systèmes de relations sociales profondément ancrés dans les caractéristiques nationales



- L'émergence des réalités régionales. La participation accrue des DRH aux comités de direction amène ceux-ci à contribuer à l'élaboration de la stratégie mais aussi à sa compréhension par les salariés.

Pratiques GIRH

Management des équipes multiculturelles

(transnational teams).

Objectif :

- 1. Plus grande réceptivité au changement**
- 2. Plus forte ouverture à la prise de risque**
- 3. Innovation & créativité**
- 4. Meilleure satisfaction du client**

Les compétences requises :

- 1. Diffuser la stratégie à l'international**
- 2. Coordonner des actions au-delà des frontières nationales**
- 3. Jouer le rôle de médiateur**
- 4. Savoir repérer les différences**
- 5. Reconnaître les stéréotypes**
- 6. valoriser les différences**
- 7. Communiquer auprès de publics variés**
- 8. Savoir intégrer les différences et créer des synergies**

Pratiques GIRH

Système d'information internationale des RH

SIIRH, une priorité pour les directions générales des grands groupes.

- 1. La coordination des activités entre les différentes filiales**
- 2. La coordination entre les différentes fonctions**
- 3. La coordination entre les différents centres de profit**

SIIRH à l'ère des TIC (ERP)

L'outil ne pourra jamais rendre compte de la complexité culturelle et des aspects psychosociologiques, même s'il pourra aider le DRH à identifier des chantiers d'action, à évaluer la pertinence de certaines décisions, à anticiper des changements organisationnels et à les piloter.

2-La GRH dans les entreprises délocalisées

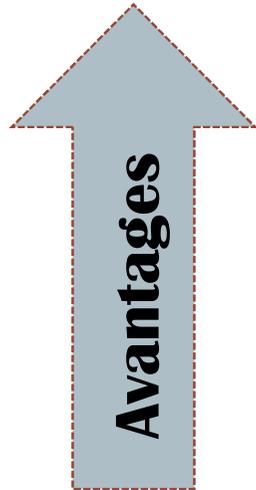
Définition de la délocalisation

- **C'est la migration d'activités vers l'étranger, Il s'agit du transfert à l'étranger, de tout ou partie de l'appareil productif, en vue de réimporter sur le territoire domestique, les biens ou services produits à moindre coût par l'intermédiaire de filiales implantées via un investissement direct à l'étranger (en anglais « captive offshoring »).**
- **Délocaliser, c'est fermer un site de production dans un pays pour en ouvrir un autre, équivalent, dans un autre pays.**
- **Désigne le transfert d'activités, de capitaux et d'emplois d'une entreprise dans un autre lieu afin de bénéficier d'avantages compétitifs, c'est-à-dire de conditions économiques plus favorables :**

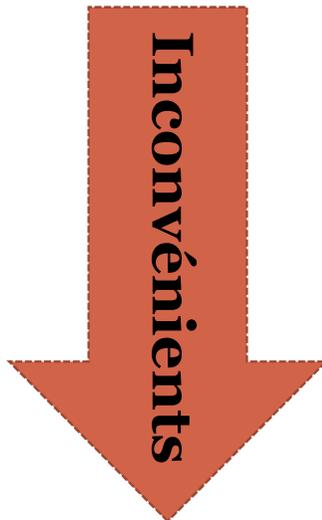
Facteurs déclenchant la délocalisation



Avantages et inconvénients de la délocalisation



- 1. Réduction importante des coûts de production qui s'explique par une main d'oeuvre bon marché.**
- 2. Une manière de contourner certaines réglementations fiscales, sociales ou de protection de l'environnement**
- 3. limiter les revendications syndicales**
- 4. Création de l'emploi**
- 5. Diminution des couts**
- 6. Accentuation de la concurrence planétaire**
- 7. Proximité des clients**



- 1. désindustrialisation**
- 2. destruction de l'emploi**
- 3. plans sociaux**
- 4. gestion du multiculturel**
- 5. fiabilité**
- 6. risque de contrefaçon**
- 7. d'absence de qualification de la main d'oeuvre.**

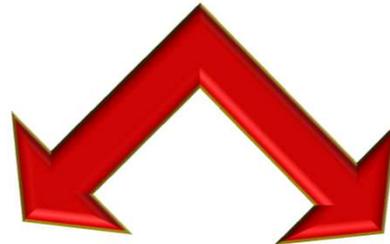
Les déterminants de la délocalisation dans le monde

Les couts d'installation

Les couts de production

Le risque pays

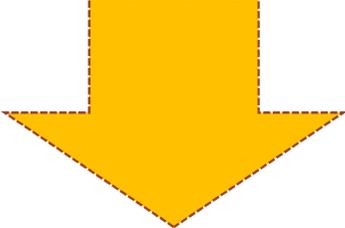
Les couts d'installation



**relatifs à l'existence
d'infrastructures
adéquates à l'accueil
d'investissements et
aux dépenses dus à la
décision de
délocalisation**

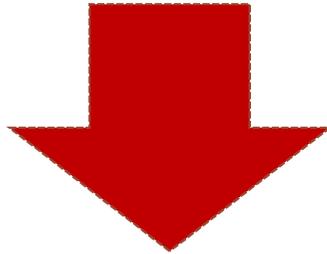
**facteur
prépondérant dans
le choix de la
destination de
délocalisation.**

Le risque pays



- ❑ Ces facteurs sont relatifs au climat général du pays hôte: La stabilité politique, l'environnement social et le degré d'intégration du pays dans le système mondial...
- ❑ facteur clé de succès, c'est l'unique risque que court une FMN
- ❑ distingue entre deux types de risque pays : la nature de la gouvernance, à la politique interne, et la solvabilité des entreprises locales et à leur capacité de recouvrement des emprunts.
- ❑ subdiviser le risque pays en trois catégories principales : le risque économique, le risque politique et le risque commercial

Les couts de production



- ❑ **Ces coûts sont la principale raison de la délocalisation de l'entreprise**
- ❑ **Les coûts de main d'œuvre représentent un élément important des coûts de production, surtout dans le cas où la production serait intensive en facteur travail.**

Les pratiques RH développées par les entreprises délocalisées

Le recrutement :

Profils recherchés	Les employés à faible qualification
Catégorie	Agent de maîtrise et opérateur
Intermédiation	ANAPEC et Sociétés d'intérim
Pour les cadres	les annonces, le réseau et les recommandations
Pour les managers	les cabinets chasseurs de talents

Les pratiques RH développées par les entreprises délocalisées

FORMATION

Un volet stratégique pour les entreprises délocalisées :

- ❖ **Formation des premières équipes à l'étranger**
- ❖ **Création des centres de formation Autonome (Ex IFMIA)**
- ❖ **Recours croissant aux contrats de formation spéciaux**
- ❖ **Recours croissant aux formations pour « secteurs émergents »**
- ❖ **Formation des formateurs interne**
- ❖ **Recours au tutorat et au coaching**

Les pratiques RH développées par les entreprises délocalisées

La rémunération

- Elle respecte la législation en vigueur (SMIG et heures supp)
- Une gestion optimale de la masse salariale
- Instauration du package social (transport, cantine, prime de panier...)
- La CIMR pour les cadres
- Conventions collectives
- Réévaluation des salaires annuelle
- Alignement des salaires sur la concurrence et le coût de la vie
- Reconnaissance individuelle et collective

Les pratiques RH développées par les entreprises délocalisées

Carrière et mobilité

- ✓ **Activation des promotions internes comme forme de reconnaissance**
- ✓ **Adoption des cartographies d'emploi pour activer les mobilités internes**
- ✓ **Ouverture des possibilités de carrière à l'internationale**
- ✓ **Recours aux évaluations annuelles pour mieux gérer les promotions**
- ✓ **Constitution des viviers de talents à base de potentiel**
- ✓ **Utilisation des plans de succession**

Les pratiques RH développées par les entreprises délocalisées

Pratique RH	Le marché interne	Le marché localisé	Le marché délocalisé
Recrutement	Début de carrière, CDI	Bourse d'emploi nationale	Internationalisation seulement pour les profils élevés
Rémunération	Selon la grille de classification, évolution à l'ancienneté.	Selon la réglementation et les conventions collectives	Selon les résultats financiers de l'entreprise
Appréciation	Sont pris en compte : Intégration, socialisation, Performance collective	Sont pris en compte : Leadership, qualités managériales.	Sont pris en compte : Les Performances individuelles

Les pratiques RH développées par les entreprises délocalisées

Pratiques RH	Le marché interne	Le marché localisé	Le marché délocalisé
Formation	Formation au poste, aux évolutions du métier et à l'évolution professionnelle	Formations alternatives accroissant le niveau d'employabilité.	Formations « à la carte » liées au produit ou au donneur d'ordre.
Carrière	Possibilité de promotion et mobilité interne. Bourses de l'emploi. Aide à l'orientation.	Possibilité de changer d'employeur. Compétitivité du marché et perspectives à l'international	Possibilité de promotion locale limitée en raison de l'aplatissement de l'organisation
Négociation collectives	Accords d'entreprise	Conventions sectorielle	Absence de cadre de référence

3-Les pratiques GRH dans la nouvelle économie

La nouvelle économie, c'est quoi ?



L'expression « nouvelle économie » désigne l'entrée dans un âge nouveau où les TIC (technologies de l'information et de la communication) prennent une part prépondérante dans la croissance économique.

Les secteurs composants la nouvelle économie

- 1. Les secteurs producteurs de TIC**
- 2. Les secteurs distributeurs de TIC**
- 3. Les secteurs de services de TIC**

La nouvelle économie, c'est quoi ?

“La nouvelle économie pourrait annoncer :

1. *une croissance tendancielle plus forte résultant des modes de gestion plus efficaces des entreprises permises par les TIC*
2. *une croissance plus forte de la productivité multifactorielle.*
3. *La nouvelle économie pourrait avoir aussi modifié le cycle économique.*



Mais elle a, d'ores et déjà, modifié les secteurs sources de croissance”

(OCDE)

La nouvelle économie, c'est quoi ?

Quels sont les besoins spécifiques de l'économie émergente des TIC ?

- 1. Liberté & flexibilité**
- 2. Absence de procédure bureaucratiques**
- 3. La disponibilité de ressources humaines hautement qualifiées**
- 4. Une infrastructure performante de communication**
- 5. Une classe hors pers de managers**
- 6. Une culture d'entreprise qui ne dramatise pas l'échec**
- 7. Des investisseurs qui acceptent la prose de risque élevés**
- 8. Le respect des droits d'auteur**
- 9. Principe de valorisation du capital humain**

NOUVELLE ÉCONOMIE ET CROISSANCE

1-Nouvelles technologies et productivité

2-Nouvelle technologies et concurrence

3-Nouvelles technologies et RH

- ✓ **Création de nouveaux poste de travail**
- ✓ **Organisation de travail plus flexible**
- ✓ **Pratiques de RH axé sur l'autonomie**
- ✓ **Emploi des jeunes talents**
- ✓ **Rémunération plus attractive**
- ✓ **Externalisation RH**

Modèle RH : individualisant

Effectifs	GRH flexible-outsourcing
Culture	Projets, adhésion libre
Formation	savoirs-être, en alternance
Évaluation	DPO, bilans de compétences
Promotion	Mérite, accélérateur de carrière
Rémunération	variable, a posteriori
Temps	Aménagé et flexible
Communication	Décentralisée et responsable
Participation	codécision pour l'opérationnel
Relations sociales	expression directe



Les pratiques de GRH des entreprises de la NE relèvent nettement du modèle «individualisant» (Nizet et Pichault, 2000)

- 1. Une importance particulière accordée à la formation et au développement des compétences,**
- 2. La généralisation du management par objectifs et de l'évaluation individuelle,**
- 3. Une individualisation de la rémunération et des parcours**
- 4. Un fort turnover qui dépasse les 10 % par an,**
- 5. Une grande flexibilité de la gestion du temps de travail,**
- 6. Une forte autonomie des collaborateurs dans l'organisation de leur travail,**
- 7. Des efforts importants consentis par l'entreprise pour développer une culture interne.**

LE RECRUTEMENT : UN ENJEU MAJEUR



Le recrutement est le problème central de la GRH

- 1. Des pratiques de recrutement innovantes**
- 2. La cooptation**
- 3. Le recrutement des jeunes par le biais des stages**
- 4. Le recrutement de diplômés hors filière informatique**
- 5. Internet: un moyen «naturel» de recrutement**
- 6. Le recrutement d'informaticiens étrangers**
- 7. Les vertus du turnover**

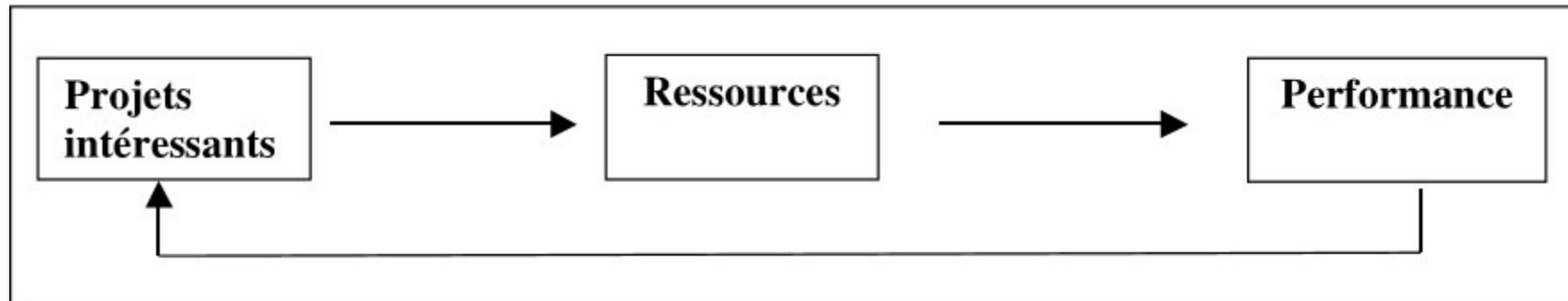
RELATION SALARIALE ET RÉMUNÉRATION



Une rémunération élevée et individualisée



Les grandes entreprises: un système de rémunération sophistiqué, individuel et générateur de compétition inter-individuelle



Les petites entreprises : une rémunération inférieure, plus collective et «virtuelle »

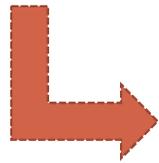


L'originalité du «système cafétéria»

RELATION SALARIALE ET RÉMUNÉRATION

 **La rémunération constitue également le levier déterminant d'un système d'incitation et de pression particulièrement prégnant**

Paradoxe 01 :



- Rémunération très incitative et individuelle**
- Exigeantes sur l'intensité et les rythmes de travail**

Paradoxe 02 :

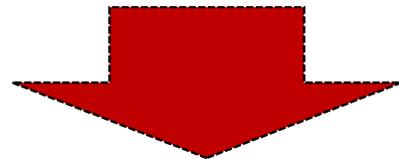
- La rémunération individualisée constitue la variable déterminante à la fois pour attirer les salariés, mais aussi pour les motiver au quotidien,**
- Dans un mode fonctionnement fréquemment collectif (par le biais des équipes projets)**

LA FORMATION : vers une entreprise apprenante



Une organisation est dite apprenante lorsque sa structure et son fonctionnement favorisent les apprentissages collectifs, en développant une logique de professionnalisation et non de qualification.

C'est l'habileté de ses membres à créer un « univers de significations partagées », un acte cognitif qui implique d'écouter ses collègues et d'accueillir l'unique perspective de chacun.»



Entreprise apprenante = entreprise intelligente

Pratiques pour créer une organisation apprenante

1. Encourager l'apprentissage en équipe

Réfléchir ensemble pour atteindre la synergie

2. Être conscient de l'effet de nos modèles mentaux

Avoir un esprit ouvert, questionner nos suppositions et nos Comportements

3. Appliquer la pensée des systèmes complexes

Voir l'ensemble et les interrelations

4. Bâtir une vision partagée

Développer ensemble une vision afin de susciter l'engagement

5. Cheminer vers une maîtrise personnelle

Se connaître et avoir un but personnel

Des pratiques RH plus flexibilités : vers un nouveau paradigme

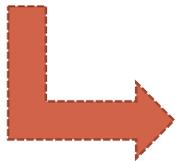
- 1. Recentrage sur le cœur du métier et Outsourcing RH**
- 2. Recours aux experts extérieurs (polarisation)**
- 3. Se reconvertir en Hubs employeurs**
- 4. Une culture d'entreprise plus claire et plus honnête**
- 5. Vers des relations durables sans contrats**

Cas Google :

le top dix des pratiques RH les plus innovantes de Google

1. Les caractéristiques du leadership et le rôle des managers

Le « projet oxygène »



L'étude a déterminé que de très bons managers sont essentiels et contribuent à l'atteinte de la performance et de la rétention du personnel.

2. Le PiLab « People & Innovation Lab » (*Laboratoire du personnel et de l'innovation*)

3. Un algorithme pour la rétention du personnel

4. La mise en place de modèles prédictifs

le top dix des pratiques RH les plus innovantes de Google

- 5. L'amélioration de la diversité**
- 6. Un algorithme pour le recrutement**
- 7. Le calcul de la valeur des employés les plus performants**
- 8. La configuration de l'espace de travail contribue au travail d'équipe**
- 9. L'encouragement à la découverte et à l'apprentissage**
- 10. L'importance des données**

Les secrets RH les plus frappants de Google

- 1. Le grand secret RH de Google : la liberté du personnel**
- 2. Un processus de recrutement original et sélectif**
- 3. Pas de ressources humaines sans analyse**
- 4. Une évaluation originale**

4-Pratiques GRH en contexte de crise



Mise en contexte

Situation de crise et d'instabilité de l'environnement des entreprises



Exigences de réactivité, d'anticipation, de restructuration, de transversalité en vue d'être efficace



Apparition de nouveaux concepts

1 Downsizing : procédure de restructuration opérationnelle qui se traduit par une baisse des coûts, une réduction des effectifs et un aménagement de l'organisation de travail

2 Reengineering (Reconfiguration des processus) : démarche de remise en cause de l'organisation touchant toutes les fonctions afin de supprimer tout ce qui est dysfonctionnel

LE MODÈLE FINANCIER OU CHIRURGICAL

Situation annoncée

Cause annoncée

Décision adoptée

Mesures concrètes

**Situation
financière
Actuelle difficile**

**Dégradation
De la rentabilité**

**Nouvelles
normes
De productivité
Et de rentabilité**

**Nouvelle
organisation
Du travail**

SUREFFECTIF

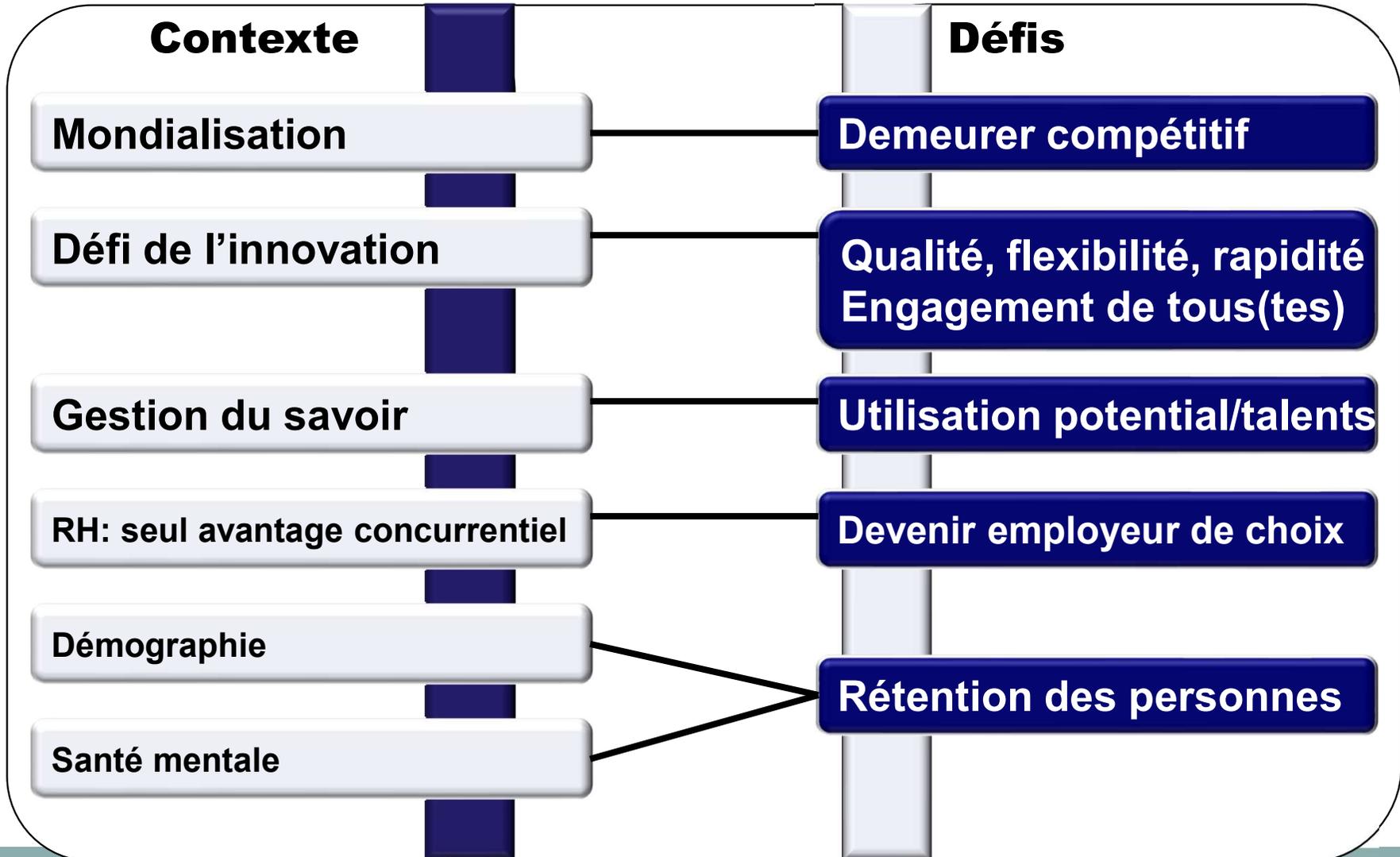
Suppression
De postes

Plan social centré
Sur les départs

**Reduction
des couts**

**Réduction de la
masse salariale**

Contexte et défis



Une mutation des habitudes de travail

➔ Finis:

- ❖ *Les 8 heures de travail ;*
- ❖ *Pendant les 5 jours de la semaine ;*
- ❖ *Les emplois à vie ;*
- ❖ *Les rémunérations fixes et standards ;*
- ❖ *Les relations hiérarchiques établies ...*

➔ *L'éducation permanente, la reprise d'une formation, le changement d'emploi et même le changement de carrière deviendront la norme.*

...Et un effritement du lien social dans l'entreprise

- ***Développement d'Intranet, Réseautique***
- ***Gestion individualisée des carrières***
- ***Emplois précarisés***
 - ***Intérim***
 - ***CDD***
 - ***Emploi jetable***
 - ***Zapping social***
- ***Plans sociaux***
- ***Licenciements***

1^{ème} constat : une GRH fortement impactée par la crise

Conséquences RH de la crise

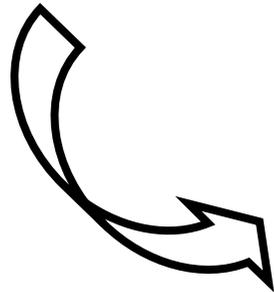
- ✓ **Vision court-terme : réduct^o des coûts**
- ✓ **RH = variable d'ajustement**
 - **Limitation / arrêt des recrutements**
 - **Plans sociaux**
 - **Chômage partiel**
 - **Gel / baisse des rémunérations**
 - **Financiarisation de la fonction RH**

Impact social

- ✓ **Baisse de la mobilisation des salariés**
- ✓ **Incertitude par rapport à l'avenir**
- ✓ **Pessimisme, repli sur soi**
- ✓ **Tension sociale**
- ✓ **Absentéisme**
- ✓ **Syndrome des survivants**

2^{ème} constat : Mère Entreprise n'est plus

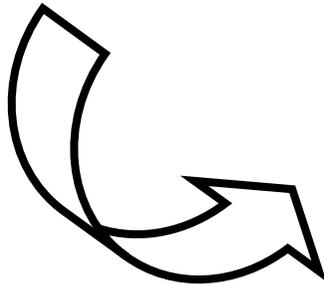
- **Finis l'emploi stable, la carrière à l'ancienneté et les augmentations de salaires garanties**
- **Montée du chômage d'origine technologique (automatisation, gains de productivité).**
- **L'emploi devient plus flexible : CDD, intérim (assouplissement du Droit du Travail)**



**Après la production, voici le
« travail juste – à – temps »**

3^{ème} constat : une GRH de plus en plus orientée business

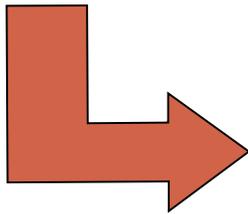
- ⇒ Recherche de compétitivité de l'entreprise**
- ⇒ Besoin de démontrer les retours sur investissement des politiques RH**
- ⇒ Besoin de se focaliser sur des missions à haute valeur ajoutée : formation, GPEC, management de la performance ...**



**Paradoxe : Comment concilier
l'économique et le social / sociétal ?**

Conséquences

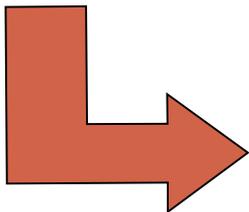
- ***Conflits d'intérêts de plus en plus nombreux***
- ***Une GRH fondée sur une faible visibilité***
- ***Dialogue de sourds***



- ***D'où l'intérêt de se doter d'un SIRH qui permet de :***

- ***D anticiper***
- ***De mesurer***
- ***De planifier***

Les décisions dans le domaine social



- ***D anticiper les évolutions des emplois futurs :***

- ***GPEC***
- ***Offre formation adapté aux besoins de l'entreprise et des salariés***

Mettre en place un management de proximité

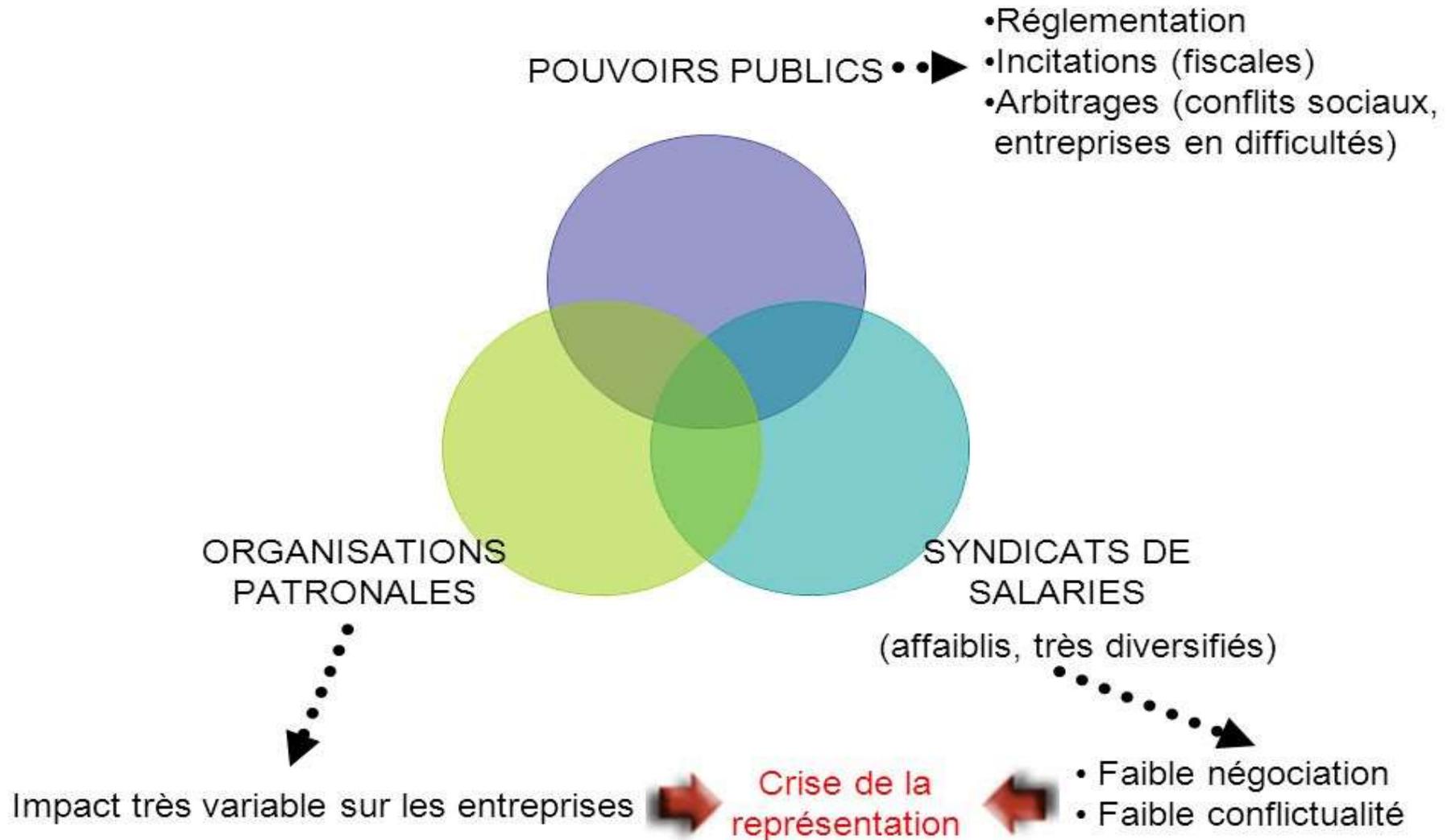
- **La gestion des conflits et amélioration du climat social**
- **La démotivation liée à la situation anxiogène**
- **Amélioration du dialogue social**
- **La gestion du manque de communication des dirigeants**
- **La gestion des effectifs (licenciements, fin des contrats de CDD, gel des embauches)**
- **La négociation des salaires et des budgets**
- **La gestion des compétences et des emplois sensibles**
- **Le recrutement de nouveaux talents**
- **La gestion particulière des équipes commerciales**

Les nouveaux Défis pour la Fonction RH

- **Le Défi du Partenariat :**
renforcement du rôle stratégique et appropriation par le management opérationnel
- **Le Défi de la Crédibilité :**
professionnalisme renouvelé dans une véritable relation fournisseur-client interne
- **Le Défi du Changement :**
promotion et conduite de la transformation des entreprises et des organisations
- **Le Défi de la Reconnaissance :**
reconstruction des relations sociales et développement des collaborateurs-acteurs

LES ACTEURS DE LA GRH

LES ACTEURS EXTERNES



Impact de la crise sur les activités du DRH

→ Naissance d'un nouveau paradigme pour les DRH

➤ **La réduction des activités de recrutement, à commencer par celles des intérimaires ce développement habituel en temps de réduction des commandes induit un apprentissage en terme de rigueur dans l'analyse des besoins en compétences et des dossiers personnels (liaison compétence acquises/ compétences requises) ;**

➤ **La recherche d'économie sur les salaires : absence d'augmentation, remise en cause de certains accords sur le temps de travail, gel des salaires ;**

➤ **Gestion drastique des congés par la prise obligatoire des congés acquis;**

➤ **Mise en chômage partiel de certaines catégories du personnel.**

Impact de la crise sur le rôle du DRH

le renforcement important de nombreuses missions (rôles) comme suit :

- **La communication ;**
- **La prévention des conflits sociaux ;**
- **La gestion de l'inquiétude des salariés ;**
- **Le conseil au dirigeant de l'entreprise ;**
- **La recherche des économies en GRH ;**
- **L'externalisation des activités de GRH.**

4 leviers pour faire face à la crise;

Premier levier d'action : **l'emploi**

Des mesures de gel des embauches, une optimisation des RH présentes et des processus d'embauche plus rationalisés

Deuxième levier d'action : **l'évaluation**

La reconnaissance et l'attribution de récompenses. Ces axes sont dans un contexte de crise, davantage utilisés avec rigueur par les managers dans un souci de progrès, de développement et d'équité.

Troisième levier d'action : **la formation**

Un investissement dans la formation plus rationalisé et plus stratégique.

Quatrième levier d'action : **la créativité**

Développer un management suscitant la créativité et l'engagement organisationnel.

INTERVENTION RH EN TEMPS DE CRISE :

Cas de la pandémie Covid 19



Plan de continuité

**Se réorganiser et
repenser les tâches**

**Gérer le manque de
travail**

DÉFINITION Qu'est-ce qu'un plan de continuité des opérations ?

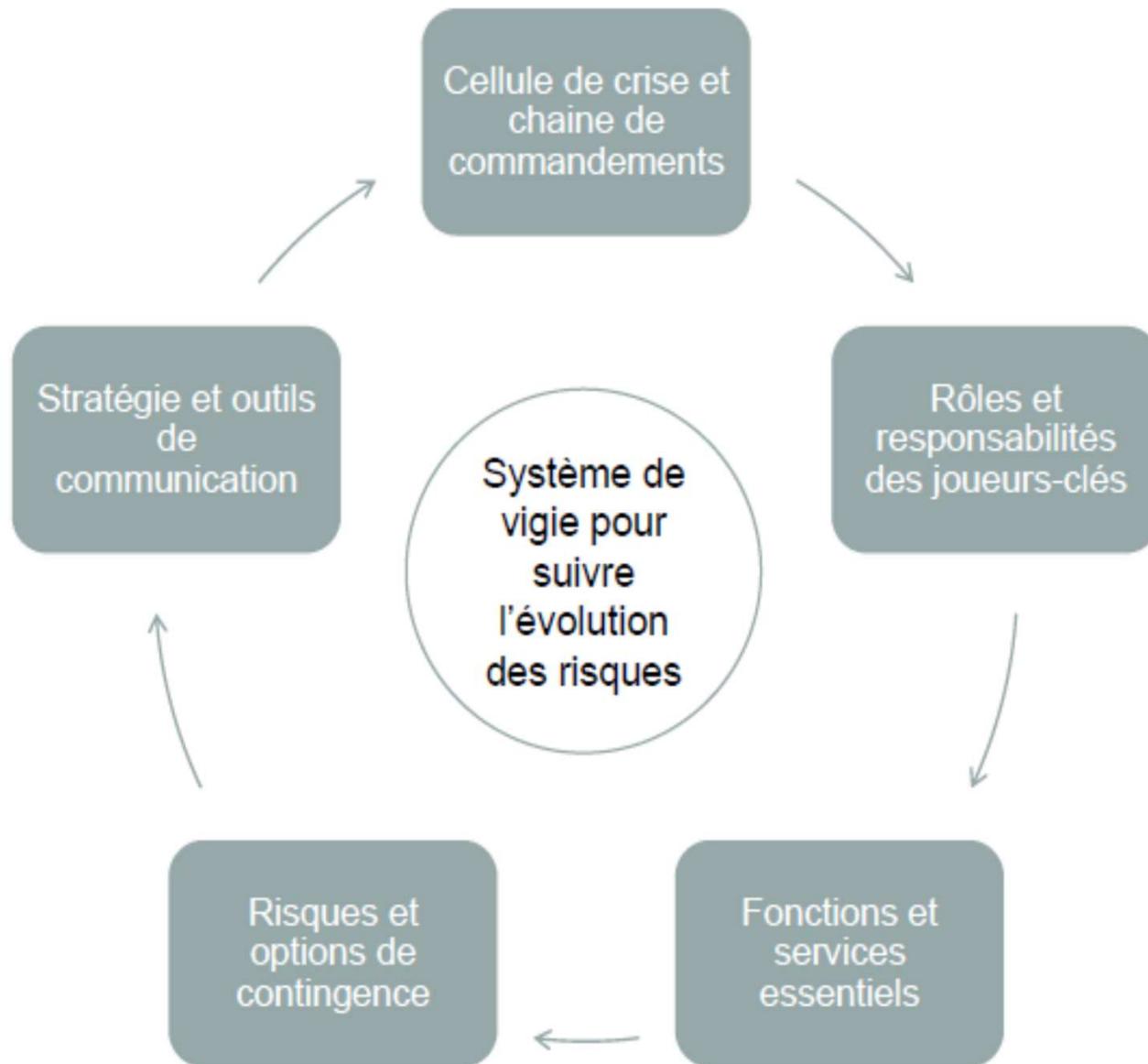


Le PCO est plus facile à implanter AVANT la crise, mais il est toujours possible de le deployer en mode "urgence".

Le PCO constitue une combinaison de procédures et outils qui permettent de poursuivre les activités d'une entreprise malgré une perturbation majeure

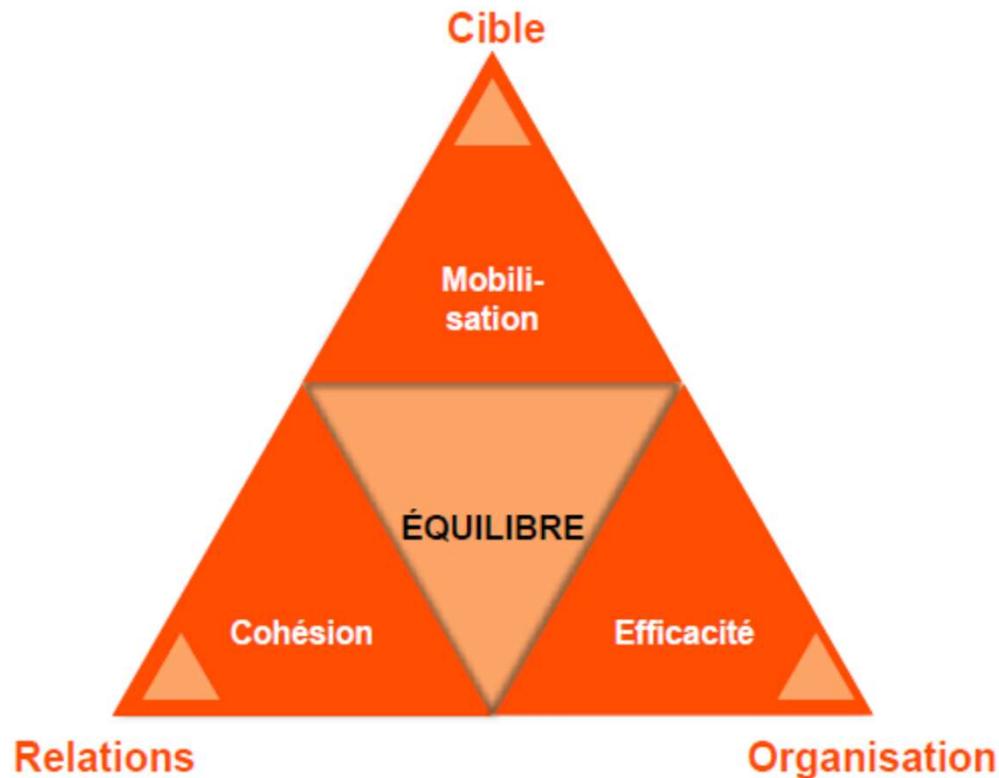
Un plan de continuité en cas de pandémie adressera les risques et action spécifiques à la propagation d'une maladie infectieuse

LE PLAN DE CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS (PCO)



Votre meilleur
allié pour garder le cap

Gérer des équipes à distance



CIBLE

Une **Cible** qui mobilise

COHÉSION

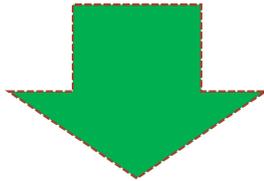
Des relations qui créent de la **cohésion**

ORGANISATION

Une **organisation** de l'action efficace

DEUX GRANDS DÉFIS POUR LE MANAGER

Défis liés



**Au pouvoir
et
au contrôle**



**Aux communications
et aux
relations interpersonnelles**

LES MOYENS POUR MIEUX GÉRER À DISTANCE

- 1. Fixer des objectifs et des attentes claires**
- 2. Créer un sentiment de proximité avec chaque individu**
- 3. Optimiser les communications**
- 4. Stimuler le lien d'appartenance**
- 5. Cultiver le pouvoir d'agir**

LA GESTION DU STRESS ET DE L'ANXIÉTÉ

Stress et anxiété

- 1. C'est normal d'être anxieux dans ce contexte inédit!**
- 2. Anxiété positive: sensation diffuse -alerte et vigilance**
- 3. Anxiété hors contrôle: mode panique**



Pendant la pandémie et la crise

Quel rôles pour les dirigeants et RH ?

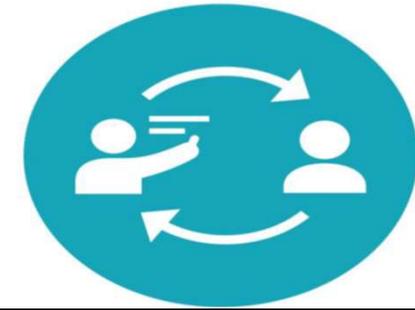
- 1. Communiquer calmement et régulièrement l'information disponible**
- 2. Accueillir les questions et les préoccupations des gens**
- 3. Faire un retour systématique sur les réponses à apporter aux préoccupations soulevées**
- 4. Créer des cellules de soutien –contact régulier avec les personnes plus à risques**
- 5. Prévoir des moments d'échanges pour anticiper le futur**
- 6. Mettre à contribution les personnes anxieuses (facilité à anticiper les risques possibles) avec des collègues rassurants pour solutionner les enjeux actuels et à venir**
- 7. Faire comme si la pandémie n'existait pas (banaliser)**
- 8. Être trop surexposé aux informations négatives seulement –écouter en boucle les nouvelles.**
- 9. Ignorer les réactions de vos employés**

APRÈS la pandémie

Prévoir le retour au travail

- 1. Accueil**
- 2. Réflexion sur les bénéfices : Comment on s'en est sorti ensemble ?**
- 3. Rassembler, réunir, concerter, récompenser**
- 4. Vigilance post-pandémie : réactions post événement chez les leaders, les personnes fortes ou les plus sensibles**

Et APRÈS! (les leçons retenues)



- 1. Préparez votre organisation pour la prochaine fois;**
- 2. Au retour au bureau le COVID sera encore présent, les craintes aussi!**
- 3. Vous ne reviendrez pas à la situation D'AVANT;**
- 4. L'autonomie, la souplesse des horaires voudront être conservées;**
- 5. Organiser des moments d'échange lors du retour au bureau**
- 6. Organiser un séminaire pour célébrer ce «nouveau départ»;**
- 7. Rencontrer chaque personne individuellement;**
- 8. Faire une réunion sur ce que l'on peut changer dans le fonctionnement d'équipe pour être encore plus efficace/heureux**

La Gestion Territorialisée Des RH



Mise en contexte : (cas de la France)

En France (2006), mais aussi partout en Europe, se développent des « formes variées de coopérations horizontales entre différentes catégories d'acteurs autour de la gestion locale de l'emploi. »

La loi Borloo (2005) : l'obligation triennale de négocier un accord de GPEC pour les PME, les branches et les territoires

En 2010, les acteurs d'un territoire doivent mettre en place « un dispositif régional dédié à la coordination de la GPEC afin de faciliter le développement de pratiques au niveau sectorielle et territoriale »

La création des pôles de compétitivité en France a souligné l'importance des collaborations entre différents partenaires et l'importance du territoire dans la prise en compte des problématiques liées à l'emploi en vu de promouvoir la co-innovation

Mise en contexte : (cas du Maroc)

En 2010, le Maroc s'est doté d'un arsenal juridique et constitutionnelle nécessaires pour l'instauration d'une régionalisation avancée en vu de mieux servir le citoyen et de développer la compétitivité des territoires

Des écosystèmes industriels pour une industrie davantage intégrée



Cette mesure a pour objectif de réduire l'atomisation sectorielle et de construire une industrie mieux intégrée. Ce chantier repose sur la mise en place d'écosystèmes industriels ayant vocation à créer une nouvelle dynamique et une nouvelle relation entre grands groupes et PME

La stratégie de deployment des écosystèmes

La démarche adoptée pour la mise en place d'écosystèmes se déploie en 4 étapes :



Cadre d'analyse : De l'entreprise au territoire

De l'intra- à l'inter-organisationnel : l'essor de l'entreprise-réseau

Définition :

« une structure qui rassemble des entreprises capitalistiquement indépendantes au sein d'une même chaîne de valeur ajoutée ».

Les entreprises-réseau décrivent comment une entreprise donneur d'ordre organise et gère les relations nouées avec d'autres entreprises (sous-traitance, partenariat, joint-venture)

Le réseau est souvent présenté comme une forme organisationnelle permettant de cumuler des avantages en termes de souplesse, de flexibilité, de richesse, de dynamisme, et présentant un potentiel d'innovation



GTRH : Définitions et raison d'être

Définition générale

La « GRH territoriale » est l'ensemble des pratiques développées conjointement par plusieurs organisations, juridiquement indépendantes, associant des acteurs privés et publics et visant à acquérir, stimuler et réguler, de manière pérenne, les ressources humaines à l'échelle du territoire où elles sont implantées.

Définition en terme de pratiques

« l'ensemble des activités et des pratiques qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité »



Les pratiques de GRH territoriale sont co-produites par un ensemble de partenaires issus d'organisations distinctes juridiquement indépendantes. Le pilotage et la mise en œuvre des pratiques peuvent être facilités par un acteur tiers ou par une structure de gouvernance partenariale.

GTRH : Définitions et raison d'être

Finalité & Raison d'être

Etablir un partenariat à l'échelle du territoire entre des organisations relevant du domaine privé et du domaine public dans la plupart des cas, et ceci afin de développer une gestion des ressources humaines territoriale

Une multitude d'acteurs :

- 1. Grandes, moyennes ou petites entreprises,**
- 2. Services publics de l'emploi (Anapec),**
- 3. Collectivités locales,**
- 4. Services déconcentrés**
- 5. Le CRI**
- 6. La CGEM**
- 7. Les chambres de commerce et d'industrie**
- 8. Organismes de formations publics et privés,**
- 9. Centrales syndicales**

GTRH : Définitions et raison d'être

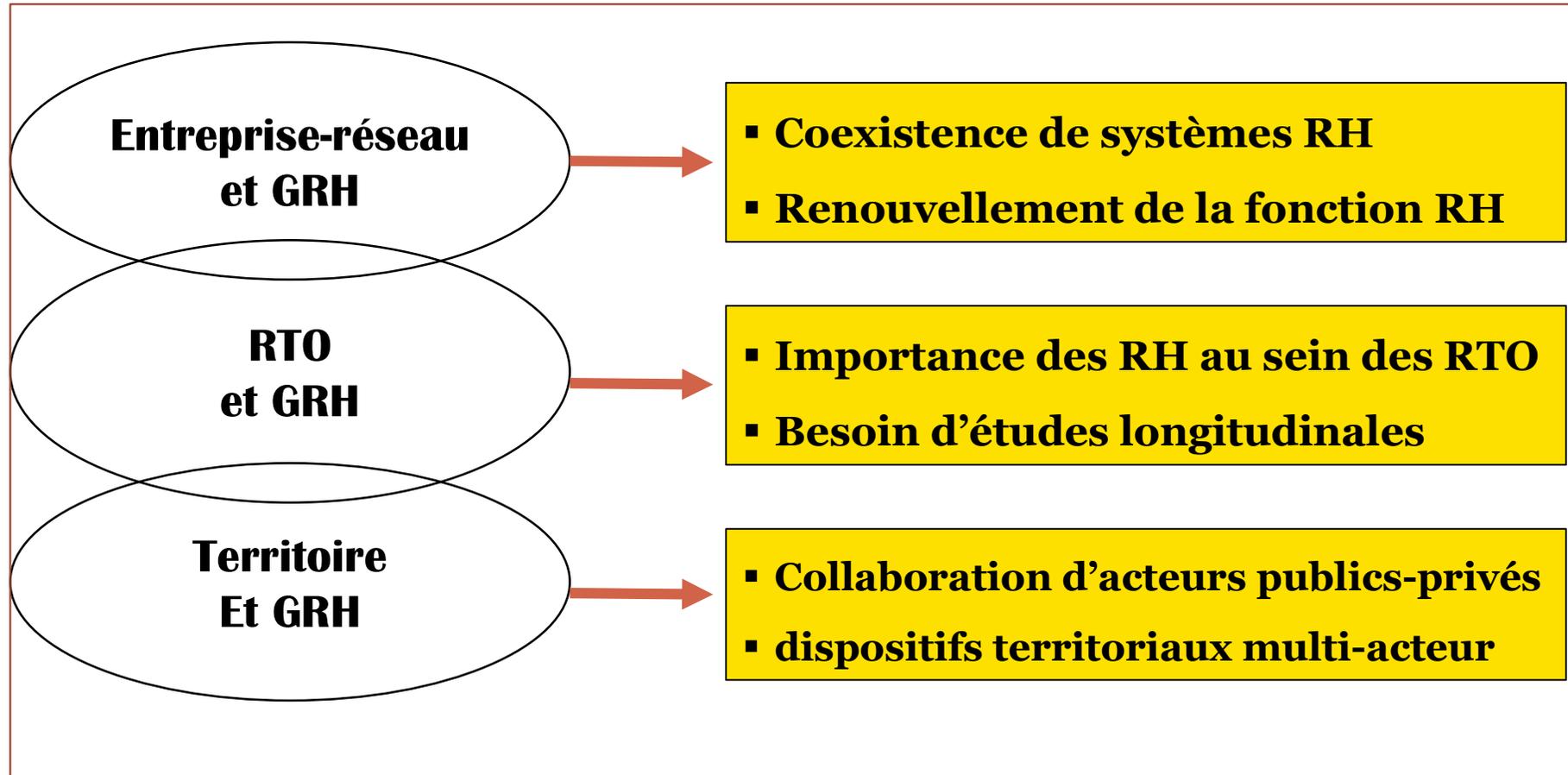
Les structures qui portent ces actions :

- 1. Groupements d'employeurs (CGEM),**
- 2. Comités régionaux d'emploi (Anapec),**
- 3. Observatoire d'emploi**
- 4. Branches professionnelles,**
- 5. Pôles de compétitivité**
- 6. Clusters**
- 7. Eco-système industriel**

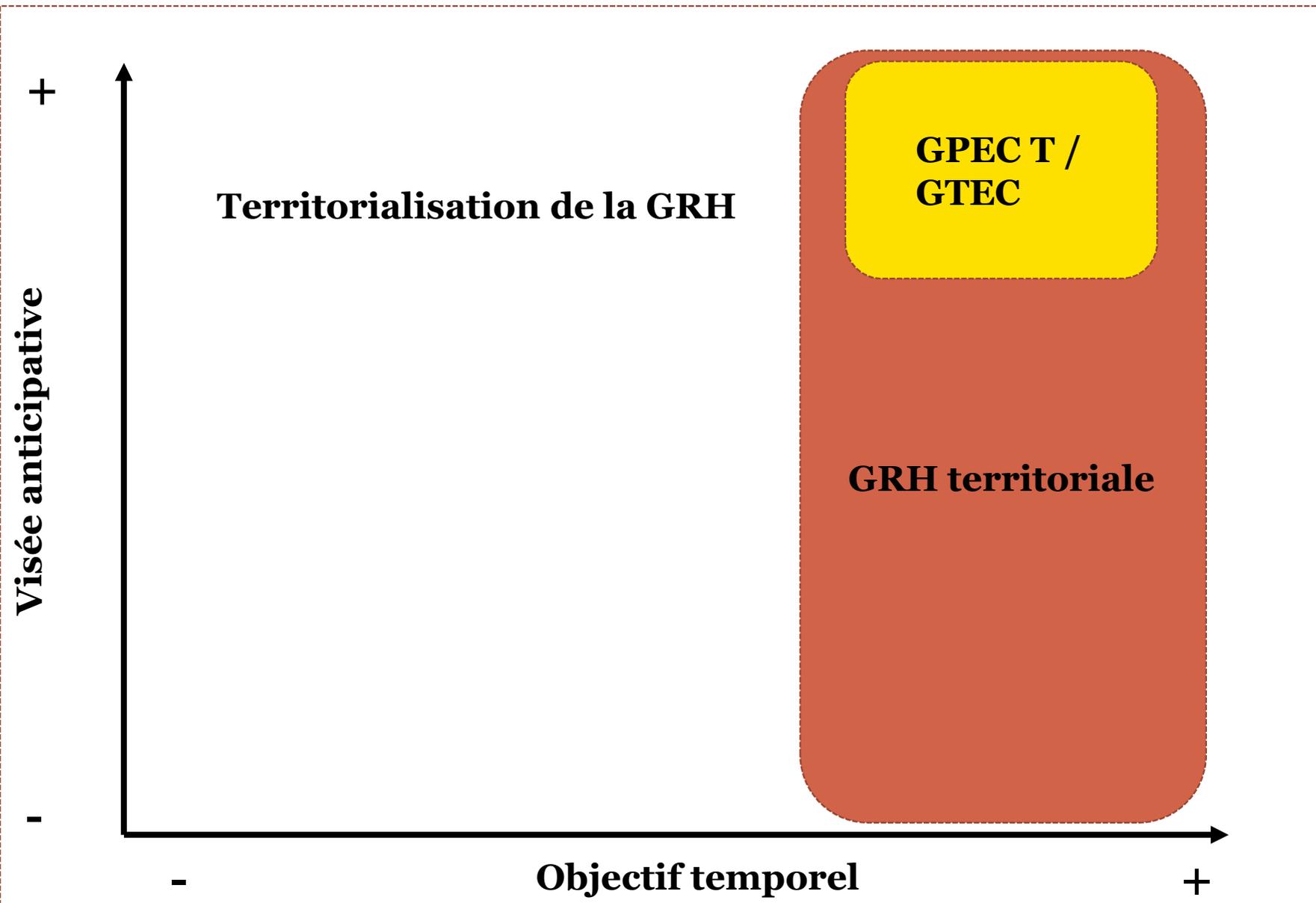
Exemple d'initiatives de GRH territoriale :

- 1. Partages de salariés**
- 2. Transfert et outplacement des salariés**
- 3. Parcours professionnels transverses,**
- 4. Formations inter-entreprises**
- 5. Reconversion**
- 6. Transition professionnelle**
- 7. Démarches de GPEC territoriale**

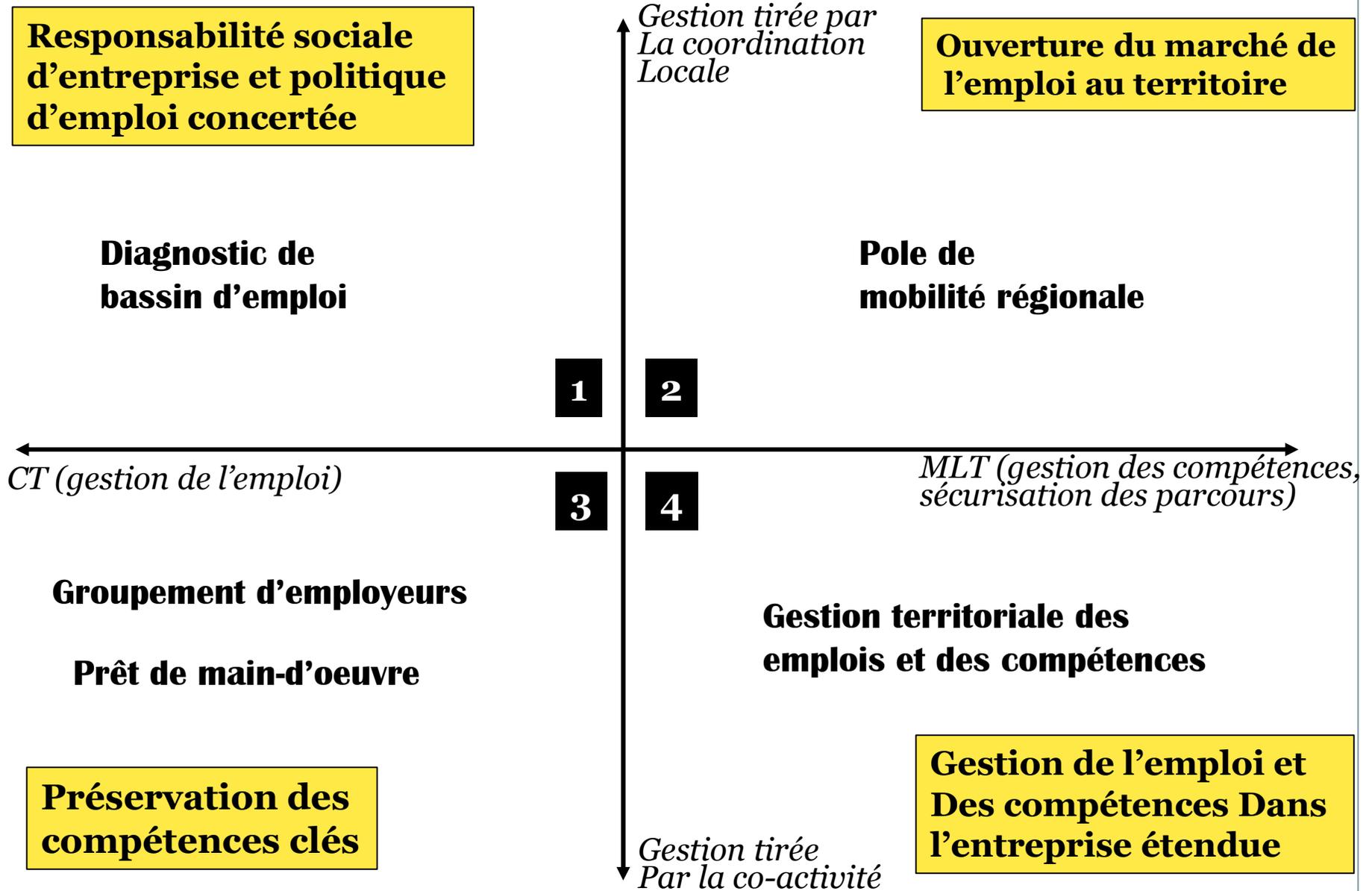
De la GRH étendue à la GRH Territoriale



Territorialisation de la GRH, GRH territoriale, GPEC T /GTEC



Quatre idéaux-types de territorialisation de la GRH



Typologie des différentes formes de RTO

	La collaboration est d'abord voulue par les acteurs eux mêmes	La collaboration est reconnue et renforcée par les pouvoirs publics
Les partenaires sont tous des entreprises	Districts industriels	Systemes productifs locaux (SPL) Ecosystemes industriels
Les partenaires sont des organisations variées : entreprises, universités, etc.	« Clusters » Au sens de Porter)	Pôles de compétences

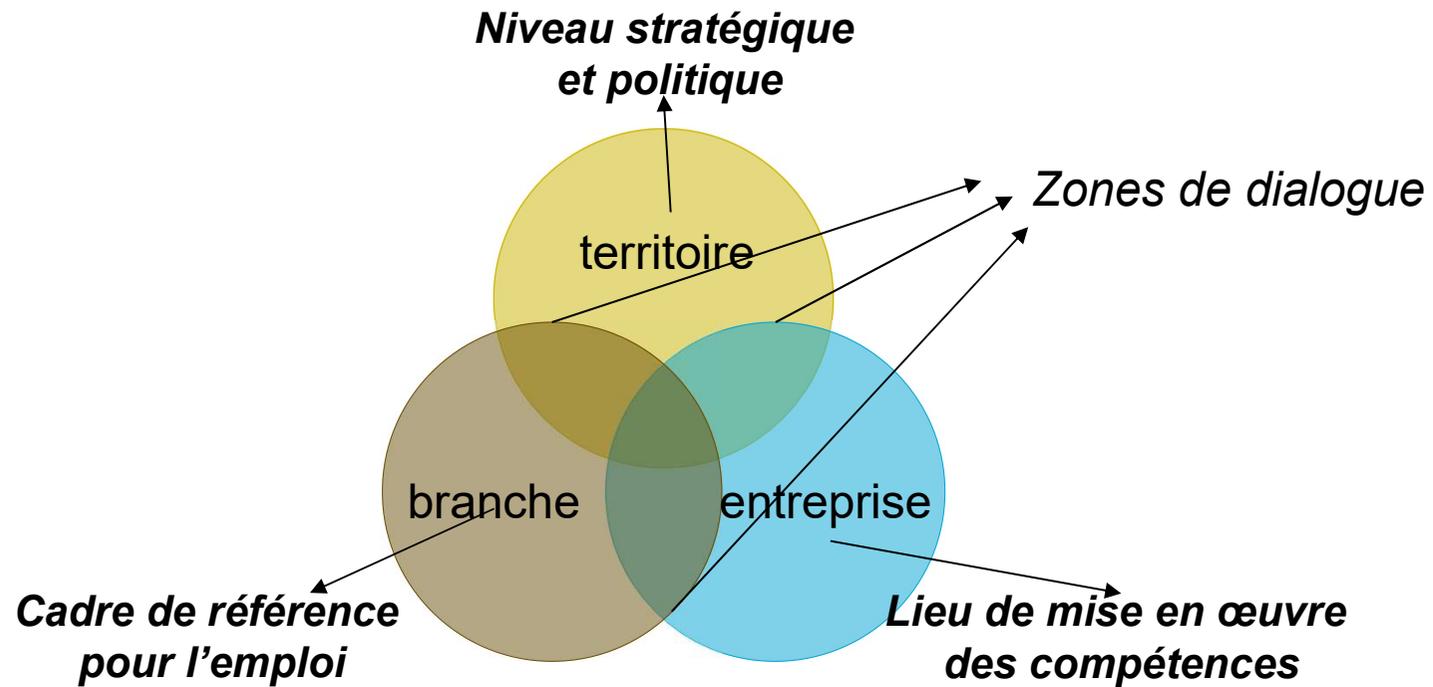
GTRH versus GPECT

GPECT, adapter des notions de l'entreprise au territoire

- **Territoire comme espace de projet qui est confronté à des problématiques d'emploi, et donc aussi de compétences**
- **Le territoire milieu qualifiant et qualifié (compétences de ses habitants)**
- **Des élus qui cherchent de plus en plus à aborder les questions économiques et d'emploi avec une spécificité locale (logique des MDE)**
- **La GPEC une notion sous les feux de l'actualité**
- **Une adaptation forcément partielle des notions de l'entreprise**

GTRH versus GPECT

Des zones de dialogue à construire



GTRH versus GPECT

4 objectifs clés d'une GPECT / GTRH

- 1. Anticiper les changements et orienter les décisions en matière de développement de l'emploi et des compétences sur un espace géographique déterminé**
- 2. Agir pour le développement des compétences au service des entreprises et de l'évolution professionnelle des actifs**
- 3. Attirer, fidéliser et qualifier les compétences des personnes dans les entreprises du territoire**
- 4. Favoriser le transfert de compétences en intersectoriel**

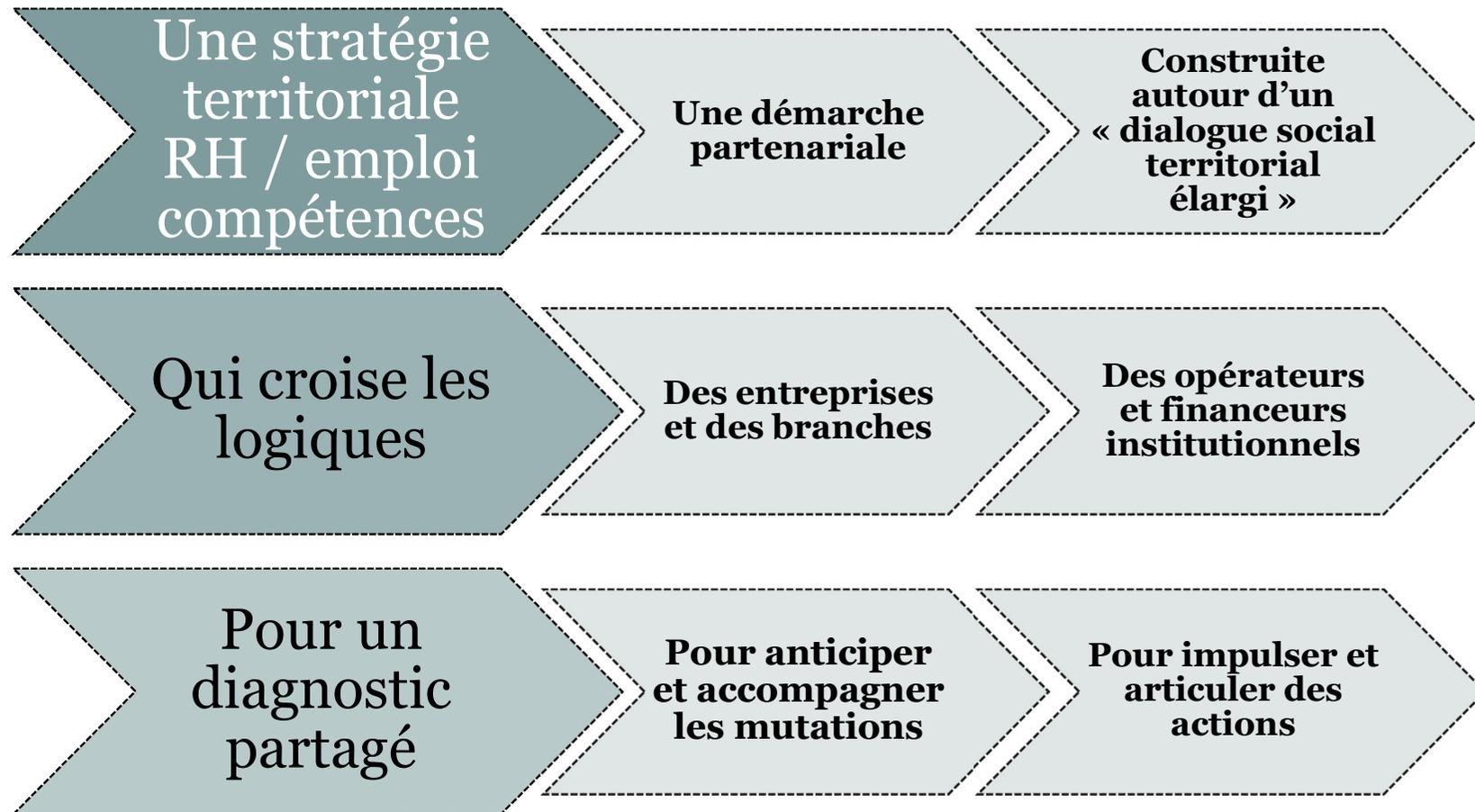
GTRH versus GPECT

La GPECT / GTRH ne peut se limiter à :



GTRH versus GPECT

La GPECT / GTRH devrait être :



GTRH versus GPECT

La GPECT / GTRH : un triple enjeu

**Salariés et
populations
locales**

**Entreprises du
territoire
actuelles et
futures**

**Territoire
bassin de vie,
d'emploi, de
recrutement**

GTRH versus GPECT

La synthèse d'intérêts convergents

Vivre et travailler au pays, construire un parcours professionnel, sécuriser ce parcours

Répondre à leurs besoins de recrutement et d'évolution des compétences dans leur activité, maintenir un tissu économique dynamique

Faire des ressources humaines un facteur d'attractivité et de compétitivité, anticiper les mutations pour répondre aux enjeux des entreprises et des populations

GTRH versus GPECT

Sécuriser l'insécurité

Constats partagés :

Des mobilités professionnelles accrues

Des passages par le chômage plus fréquents et longs

Des trajectoires professionnelles plus heurtées

Une période de crise en cours

Un sentiment d'insécurité sociale professionnelle :

L'idée d'une « sécurisation des parcours professionnels » (CFDT)

D'une « sécurité sociale professionnelle » (CGT)

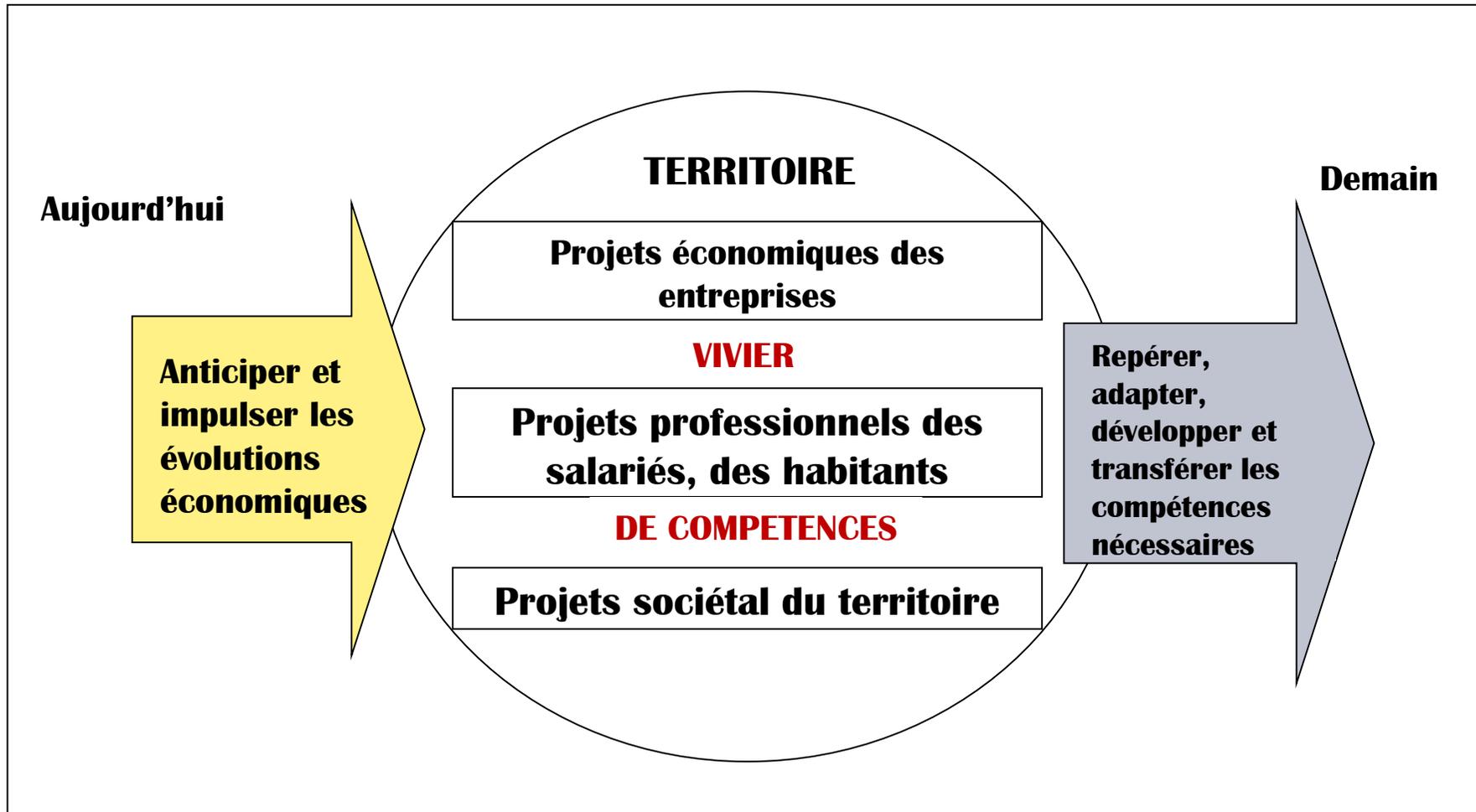
D'une « flexisécurité danoise »

GTRH versus GPECT

Sécurisation : des questions en suspens

- **Comment rendre la personne *volontaire* dans l'entrée vers une transition ?**
- **Comment *anticiper* les adaptations nécessaires ?**
- **Comment passer d'une logique « réactive » à une logique « *anticipatrice* » ?**
- **Comment sont dégagées les *ressources financières* ?**
- **Qui est *responsable* de la gestion de ces fonds et de ces moyens ?**
- **Quel rôle des territoires ?**

Schéma de synthèse GPECT / GTRH



GPECT /GTRH, les défis de la gouvernance

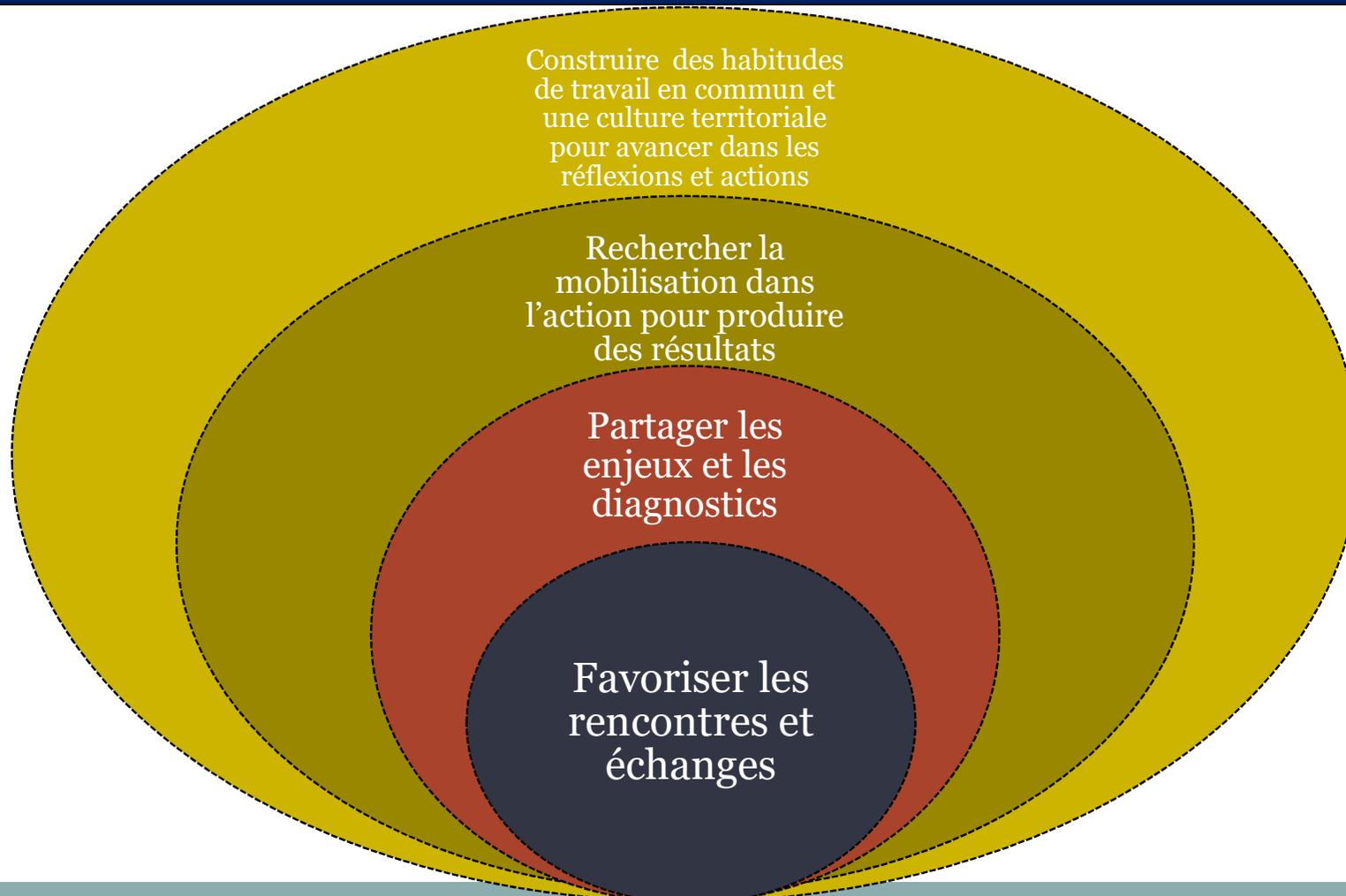
Un double niveau de gouvernance

**Les acteurs
institutionnels
à différentes
échelles**

**Les entreprises
du territoire**

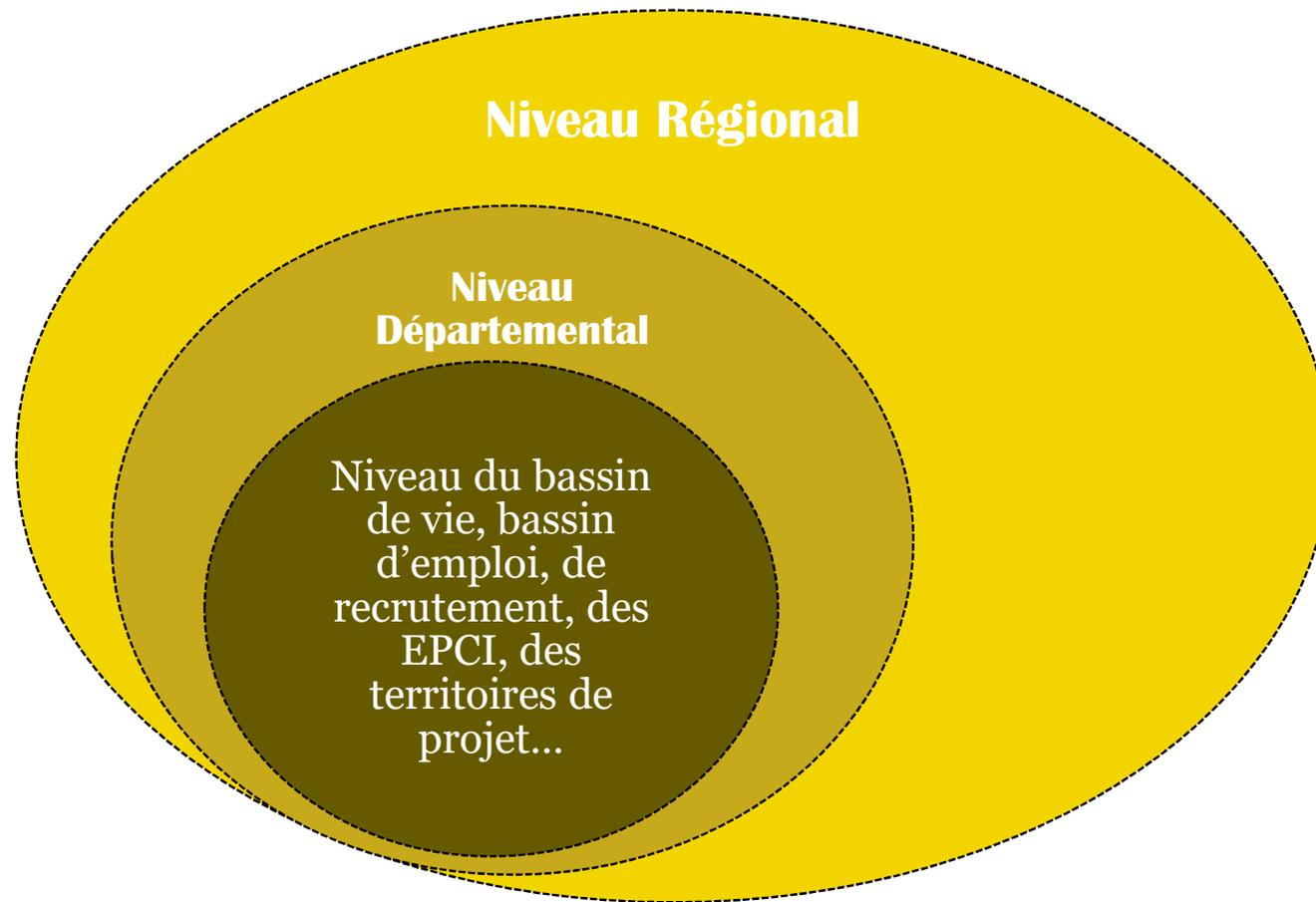
GPECT /GTRH, les défis de la gouvernance

Une démarche globale



GPECT /GTRH, les défis de la gouvernance

Des échelles d'interventions différentes



GPECT /GTRH, les défis de la gouvernance

Différentes visions

Entreprises

- Recrutement de main d'œuvre
- Adaptation des compétences / formation
- Lieux d'implantation
- Services aux entreprises
- Contexte local plus ou moins dynamique
- Contexte local favorable aux coopérations interentreprises

Populations et salariés

- Emploi / Activité
- Parcours professionnels
- Formation
- Services et commerces
- Attractivité du territoire

Acteurs politiques

- Elaboration et mise en œuvre de politiques publiques
- Emploi
- Formation
- Insertion
- Politiques sociales
- Implantation des entreprises (urbanisme, aides...)

Opérateurs des politiques publiques

- Mise en œuvre des politiques publiques élaborées aux différents niveaux de décision (formation, insertion, placement...)

GTRH : Travailler avec et pour les entreprises

Des difficultés

- **Comment « mobiliser » les entreprises ?**
- **Une multiplicité d'acteurs économique**
- **De grandes disparités entre les entreprises**
- **Une faible disponibilité des dirigeants**
- **Un faible intérêt pour les questions de RH et de compétences**
- **Une forte sollicitation par différents acteurs institutionnels**
- **Un décalage entre le temps des entreprises et celui des institutionnels**

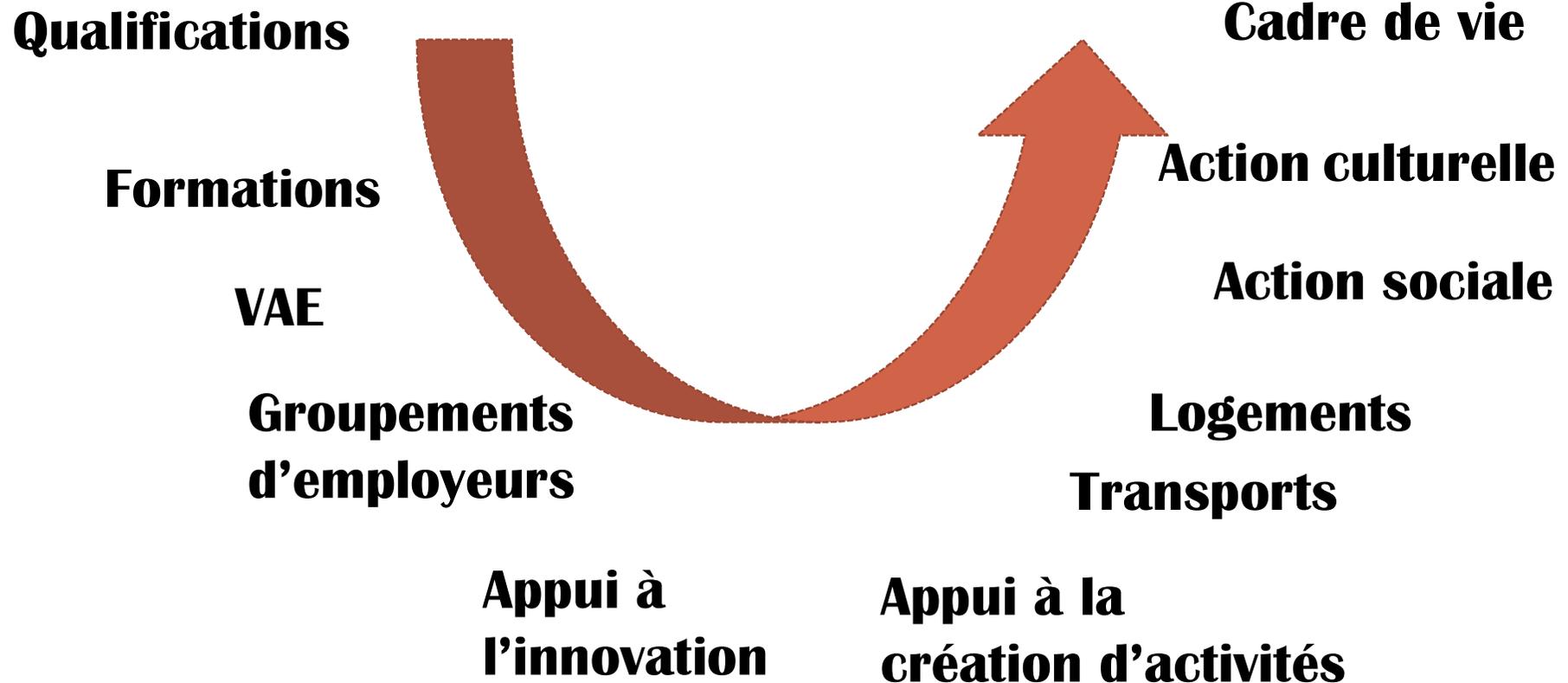
GTRH : Travailler avec et pour les entreprises

Des leviers

- **Travailler avec et pour les entreprises (changement de posture)**
- **Éviter de parler de GPEC**
- **Partir des besoins des entreprises et rechercher avec elles les incidences en termes d'emploi / compétences / RH**
- **Favoriser la rencontre des entreprises autour de problématiques partagées**
- **Favoriser la construction de démarches interentreprises**
- **Éviter de multiplier les sollicitations par différents acteurs**
- **S'appuyer sur les réseaux et relais existants**
- **Chercher à donner suite aux sollicitations (retour autant que possible par des actions)**
- **Rechercher des solutions à court moyen termes**
- **Favoriser la prise en compte des problématiques emploi compétences**
- **Favoriser la prise de conscience de l'intérêt de la dimension territoriale**

GTRH : Quelques pistes pour l'action

Un large éventail de pistes possibles



GTRH : Quelques pistes pour l'action

Observation, diagnostic, anticipation

- **Mobiliser des données emploi, formation, création d'activité... et les consolider à l'échelle locale**
- **Aller à la rencontre des entreprises du territoire**
- **Réaliser des diagnostics globaux et/ou sectoriels**
- **Rentrer dans des démarches prospectives**

GTRH : Quelques pistes pour l'action

Repérer des compétences « en tension »

- **Repérer les problèmes de recrutement, évolution vers de nouveaux marchés, nouvelles activités, reprises**
- **Définir ces compétences (fiches de postes, référentiels...)**

GTRH : Quelques pistes pour l'action

Développer les compétences « en tension » sur le territoire

- **Communication vers les publics et accompagnateurs**
- **Communication sur l'image des métiers et actions sur les conditions de travail**
- **Orientation / Insertion**
- **Intégration dans les entreprises**
- **Adaptation des compétences en interne / Formation**

GTRH : Quelques pistes pour l'action

Favoriser la mobilité des salariés

- **Communiquer et sensibiliser sur les enjeux et possibilités**
- **Mobiliser les outils de droit commun à l'échelle du territoire**
- **Anticiper les reconversions**
- **Favoriser des parcours professionnels territoriaux**
- **Sécuriser les transitions**

GTRH : Quelques pistes pour l'action

Favoriser le transfert des compétences et la mise en relation offre / demande

- **Développer des outils, lieux de rencontre entre salariés / DE et entreprises**
- **Développer des outils d'échanges entre entreprises**
- **Développer des outils et démarches de transfert de compétences**

GTRH : Quelques pistes pour l'action

Favoriser le partage des compétences

- **Développer l'emploi en temps partagé**
- **Développer la mutualisation de compétences**
- **Lisser la pluriactivité**