

# **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 GRH territoriale**

# **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***

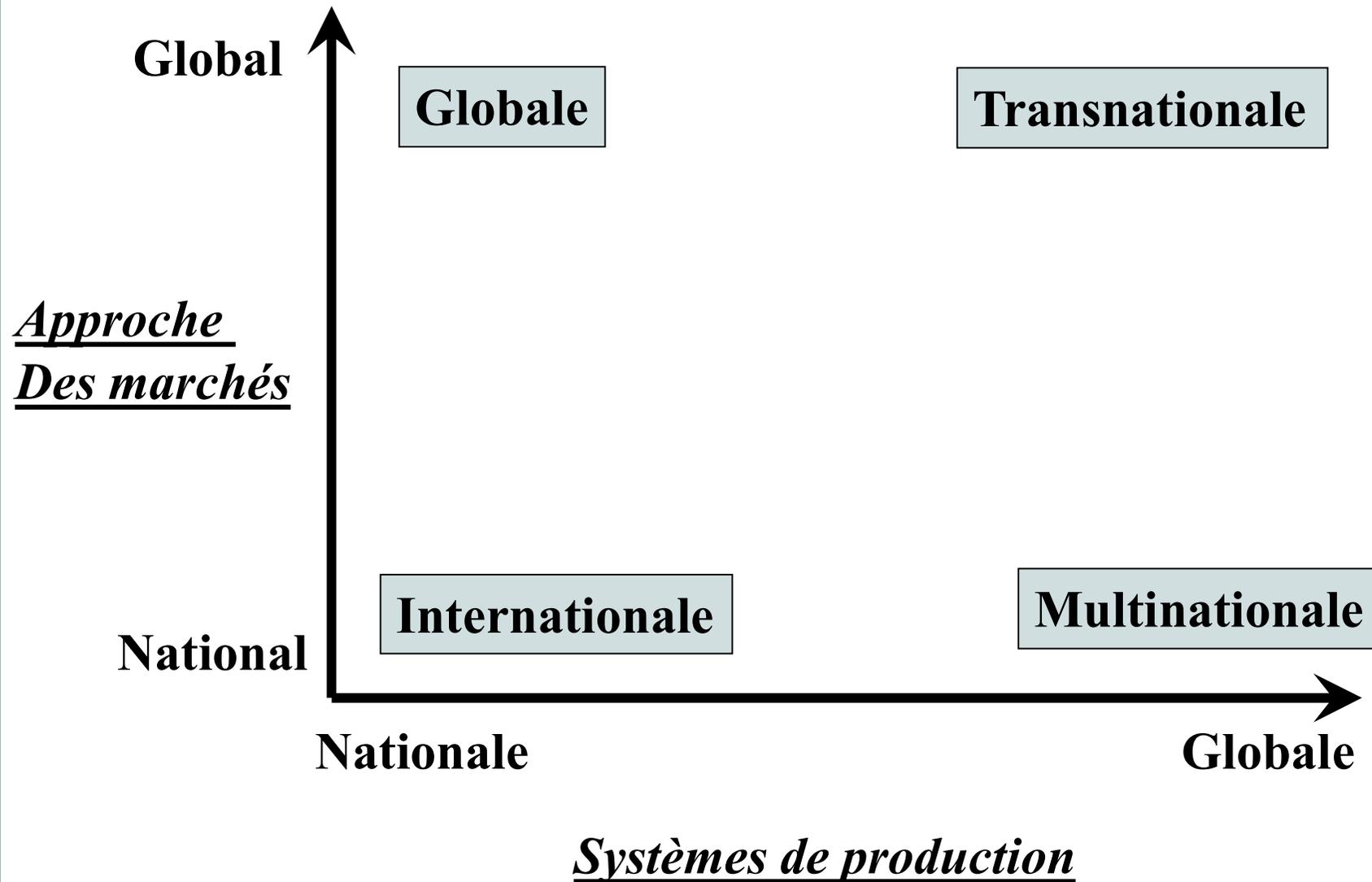
**→ Recherche de nouveaux relais de croissance ( saturation, concurrence au pays d'origine).**

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

# **Stratégie d'internationalisation**

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

# **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

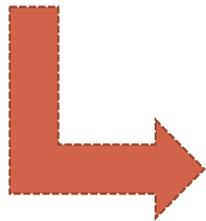
Stades	Caractéristiques
<b><u>Gestion nationale</u></b> : la totalité du personnel ressort d'un seul pays	Gestion strictement nationale avec un indice de transnationalité proche de 0 %
<b><u>Gestion internationale</u></b> : premiers échanges entre filiales	Apparition de la gestion des expatriés
<b><u>Gestion multinationale</u></b> : 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
<b><u>Gestion mondiale</u></b> : 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 :**

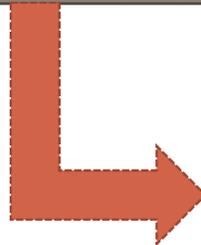
### **Fin 70**

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



### **Années 80 - 90**

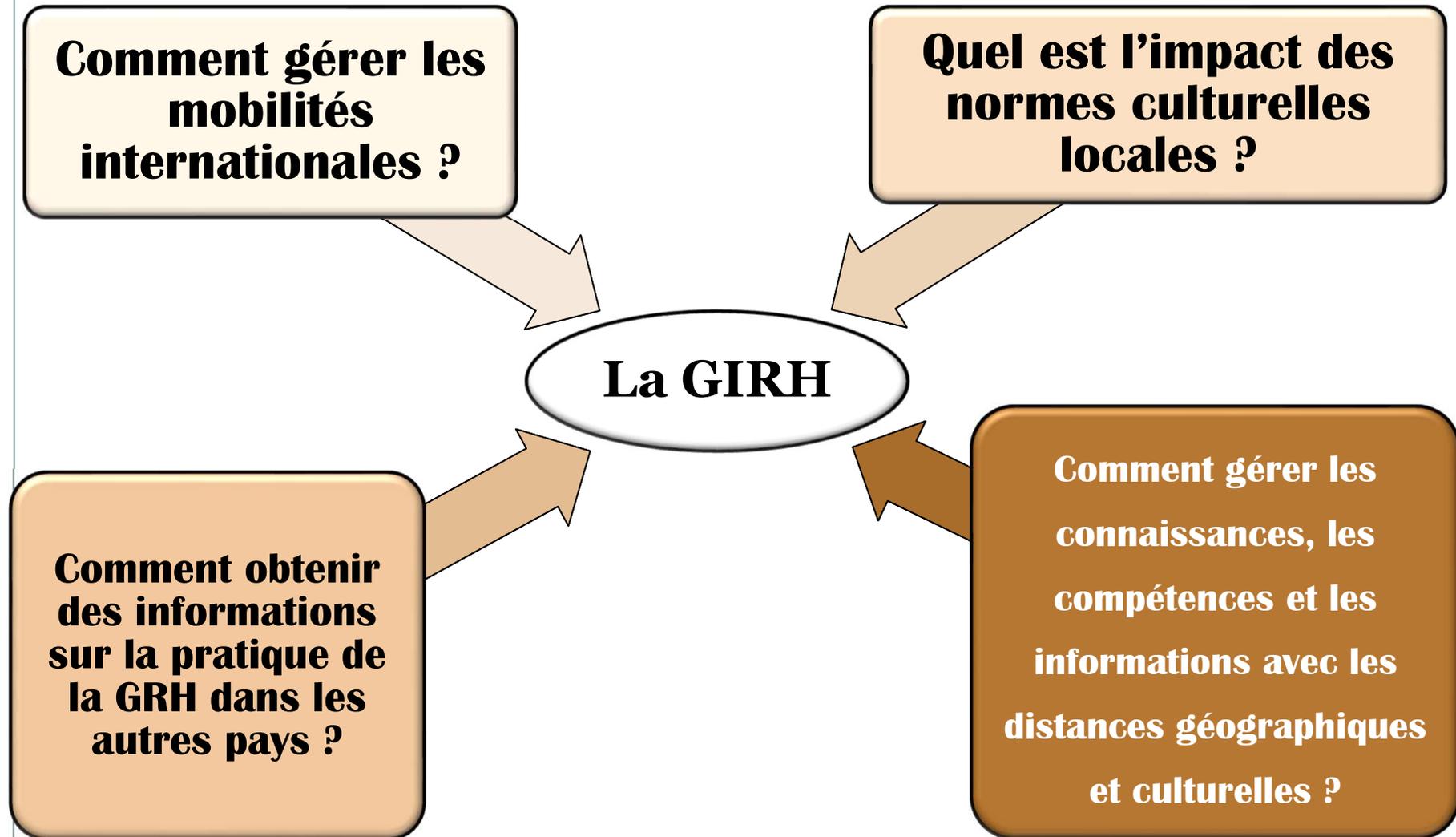
- Apparition de GRH de zones
- Procédures d'expatriation
- Rôle devient partenaire stratégique



### **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**

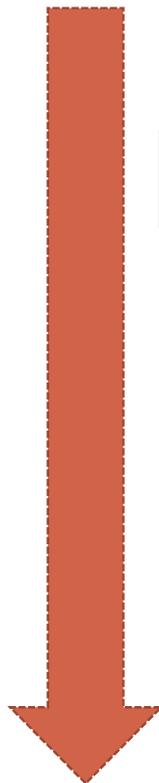


# **Les grands défis de la GIRH**

- **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***



**La gestion prévisionnelle des RH**

**Le recrutement et la sélection des employés**

**Le développement des ressources humaines**

**La rémunération**

**Les systèmes de direction et de leadership**

**La gestion des normes éthiques**

# **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.**