



Penser à l'échelle mondiale, agir à l'échelle locale

Pourquoi établir une stratégie de gestion
des effectifs à l'échelle mondiale



Introduction

Aujourd'hui, la mondialisation demeure une force motrice pour les entreprises. L'assouplissement des barrières commerciales, la mobilité accrue de la main-d'œuvre, les progrès technologiques constants et l'incessante recherche du profit ont conduit un nombre croissant d'entreprises à étendre leurs activités au-delà des frontières de leur pays.¹ Au cours des vingt dernières années, le commerce mondial a progressé en moyenne de 6,5 % par an et le poids des marchés émergents dans l'économie mondiale est devenu de plus en plus important.² D'ailleurs, au cours de la prochaine décennie, les économies émergentes devraient représenter plus de la moitié du PIB mondial, et 65 % d'ici 2030.³

La mondialisation implique une complexité et un risque accrus, notamment en termes de gestion des effectifs. Les entreprises qui se déploient sur de nouvelles zones géographiques doivent repenser la manière d'établir et de gérer une équipe cohésive, performante et compatible avec les cultures, les pays et les régions. Puisque les stratégies de croissance des entreprises misent sur l'expansion mondiale et la conquête de nouveaux marchés, leur succès durable sera déterminé par la capacité à forger une stratégie des effectifs à la fois cohérente au niveau mondial, et pertinente au niveau local.⁴

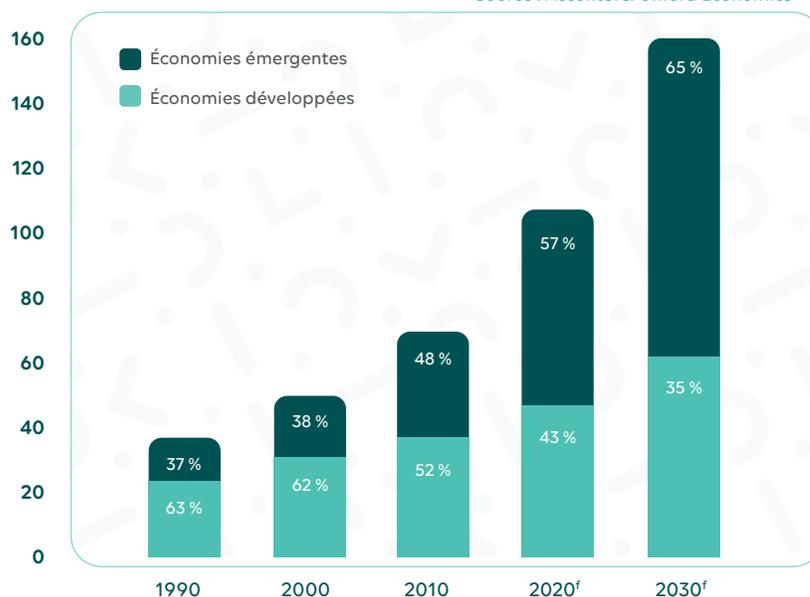
En parallèle, la pression fiscale pousse les organisations multinationales à trouver de nouveaux moyens d'accroître l'efficacité de leurs salariés à l'échelle mondiale. Suite à la crise, les entreprises ont cherché à réduire leurs coûts opérationnels, en se concentrant d'abord sur une simple réduction des dépenses. Désormais, elles s'intéressent à des enjeux tels que la gestion des effectifs, domaine dans lequel la normalisation et l'optimisation peuvent avoir un impact considérable sur les résultats.

Les avantages d'une stratégie de gestion des effectifs à l'échelle mondiale incluent :

- Une standardisation des processus, des politiques et des technologies dans toutes les zones géographiques,
- Une mise en œuvre cohérente, dans la mesure du possible, des politiques de GTA - pour réduire le risque de non-conformité,
- Une meilleure visibilité des opérations par région pour des décisions avisées et de meilleurs résultats commerciaux,
- Moins d'erreurs administratives - avec une source de vérité unique et centralisée,
- Un déploiement plus rapide et une réduction des coûts de mise en œuvre et de formation.

Part du PIB mondial : économies émergentes et économies développées, 1990-2030
(milliers de milliards de dollars US aux prix de 2005 et en parité de pouvoir d'achat)

Source : Accenture/Oxford Economics⁵



Ce livre blanc explique comment une stratégie de gestion des effectifs unique et cohérente, couvrant l'ensemble des opérations dans le monde, peut favoriser la standardisation, réduire les risques et améliorer la visibilité afin de gagner en compétitivité et d'obtenir de meilleurs résultats.

Posez les bases d'une gestion efficace des effectifs à l'échelle mondiale

Lorsqu'il s'agit de gérer des salariés répartis sur plusieurs zones géographiques - que ce soit dans le cadre d'une expansion stratégique, d'une fusion, d'une acquisition ou d'une délocalisation - la standardisation revêt un nouveau degré d'importance. Après tout, la gestion des effectifs à l'échelle mondiale est une tâche complexe. De nombreux obstacles peuvent entraver la mise en œuvre d'un programme de gestion des effectifs centralisé et unifié pour vos opérations internationales : processus d'entreprise cloisonnés, structures organisationnelles différentes, systèmes et architectures distincts, défis d'intégration ou approches de formation et de communication incohérentes. Sans standardisation, il peut être difficile de maintenir votre infrastructure de gestion des effectifs, d'assurer la cohérence et la reproductibilité des processus, et de contrôler les coûts administratifs liés aux RH en vue d'accroître l'efficacité et la valeur de l'entreprise. Pour répondre à ces enjeux, la plupart des entreprises ont intérêt à définir des processus cohérents et standardisés et à consolider le traitement des transactions afin de créer des services RH suffisamment flexibles pour s'adapter à la croissance de l'entreprise.⁶

Une stratégie mondiale fondée sur la standardisation constitue une base solide pour une gestion efficace et cohérente des effectifs, que votre organisation ait des salariés dans trois ou trente pays. Pourquoi une approche à l'échelle mondiale est-elle si importante ? Une approche à l'échelle régionale ou nationale entraîne souvent une fragmentation et une redondance opérationnelle. En donnant à chaque région la possibilité de rémunérer, récompenser et développer leurs effectifs différemment, les processus et les fonctions RH risquent de compromettre la stratégie mondiale au lieu de la favoriser.⁷

Afin de minimiser les risques de non-conformité dans la mise en place ou le développement de votre programme de gestion des effectifs, il est important de tenir compte des politiques et autorités locales, telles que la directive européenne sur le temps de travail ou les comités d'entreprise en Allemagne. Avec des équipes diversifiées et réparties sur différentes zones géographiques, les problèmes liés à la conformité s'étendent désormais bien au-delà des frontières locales, régionales et nationales. Le non-respect de réglementations en constante évolution peut entraîner des amendes importantes et des poursuites judiciaires, mais aussi saper le moral des salariés.⁸ Lors de la planification des effectifs, les RH doivent faire les recherches nécessaires pour comprendre les nuances des lois et des réglementations dans chacune des régions où elles opèrent et s'assurer qu'elles traitent tous les salariés, y compris les employés à temps partiel, temporaires et à distance, conformément à la loi.⁹

Compte tenu des enjeux majeurs de conformité en termes de personnel, il n'est pas surprenant que la plupart des dirigeants de multinationales se tournent vers une structure de gestion qui combine les avantages de politiques cohérentes à l'échelle mondiale, d'une part, et la pertinence locale, d'autre part. En d'autres termes, ils ont une approche RH qui est à la fois très mondiale et très locale.¹⁰

Une stratégie mondiale fondée sur la standardisation constitue une base solide pour une gestion efficace, efficiente et cohérente des effectifs pour vos opérations multinationales.

Se focaliser sur les domaines les plus propices à la standardisation

Votre stratégie mondiale doit se focaliser sur les domaines clés de la gestion des effectifs, notamment les temps et les absences, les prévisions et la planification, dans lesquels la standardisation peut apporter la plus grande valeur ajoutée. C'est particulièrement important si votre entreprise se situe au bas de la courbe de maturité de la gestion des effectifs et s'appuie encore sur des processus manuels et des systèmes maison qui peuvent différer d'un pays à l'autre. Par exemple, lorsque vous évaluez votre programme de gestion des effectifs à l'échelle mondiale, vous vous rendez peut-être compte qu'une politique non structurée en matière de temps et d'absences, suivant laquelle un grand nombre de salariés sont payés sur la base de rapports manuels, vous expose à des erreurs de paie coûteuses, à des problèmes de non-conformité et à des tâches administratives supplémentaires.

Lorsqu'il s'agit de suivre les temps des collaborateurs, de calculer la paie et d'attribuer les congés, la cohérence est essentielle. Où qu'ils travaillent dans le monde, les salariés doivent comprendre les politiques sous-jacentes et avoir la certitude qu'elles sont appliquées équitablement par un système centralisé et automatisé qui présente une version unique de la vérité. En intégrant la gestion des temps à la planification, aux prévisions et à d'autres fonctions RH essentielles, vous pouvez obtenir un meilleur aperçu de la productivité des salariés et des coûts du personnel. Vous pouvez ainsi prendre des décisions éclairées qui augmentent l'efficacité et le résultat net.¹¹

Le processus d'élaboration d'une stratégie de gestion des effectifs à l'échelle mondiale, y compris la définition de normes mondiales, offre l'occasion de mieux comprendre vos politiques, processus et systèmes, d'identifier les zones cloisonnées et les risques, et d'acquérir de nouvelles perspectives grâce à une évaluation et une analyse minutieuses. Lorsque la valeur est déterminée par la cohérence et la standardisation des opérations (les transactions RH, par exemple, ou la formation qui permet à des salariés opérationnels d'acquérir des compétences communes), une entreprise a besoin de politiques, de services et de plateformes technologiques à l'échelle mondiale. Mais lorsque la valeur est déterminée par les besoins et les variations de marchés spécifiques (recherche de talents, motivation, récompense), l'entreprise doit fortement se concentrer sur le niveau local.¹²

Un cadre éprouvé de gestion des effectifs à l'échelle mondiale

Mise en place des meilleures pratiques mondiales	Collecte des besoins locaux de l'entreprise	Construction de la solution / tests unitaires	Préparation du déploiement dans le pays	Déploiement dans le pays
<ul style="list-style-type: none">• Définir la stratégie mondiale• Mettre en place les futurs processus mondiaux de l'entreprise• Mettre en place des paramètres système communs et fondamentaux• Mettre en place une architecture informatique mondiale et une stratégie d'intégration pour aider au déploiement	<ul style="list-style-type: none">• Atelier détaillé avec les représentants locaux de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Développer chaque pays individuellement sur la base des paramètres fondamentaux et des exigences locales• Tests unitaires pour documenter les exigences• Tests d'acceptation utilisateur avec les représentants du pays	<ul style="list-style-type: none">• Formation pour la direction, et les services RH et Paie du pays• Installation du matériel• Chargement initial des données	<ul style="list-style-type: none">• Déploiement par étape ou généralisé selon la taille de l'organisation• Assistance sur site pendant la mise en service• Accompagnement spécifique pour les Managers

Poser un cadre complet portant sur les processus opérationnels, les rôles et les responsabilités, les convention de nommage, l'architecture technique, la configuration du système, les intégrations et la formation, vous permet d'atteindre des niveaux élevés de standardisation à la source d'une efficacité accrue et d'économies substantielles dans l'ensemble de l'entreprise. Une stratégie et un cadre de gestion des effectifs à l'échelle mondiale améliorent également la gouvernance d'entreprise et l'engagement des salariés, car ils permettent une application équitable et cohérente des politiques d'entreprise, tout en offrant assez de souplesse pour répondre aux contraintes locales.

Points d'attention sur l'automatisation de vos systèmes de gestion des effectifs à l'échelle mondiale

Dans l'environnement commercial actuel, la technologie joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la stratégie. Les dirigeants d'entreprise recherchent de plus en plus des systèmes communs et globaux pour gérer les informations et les processus RH, et obtenir une cohérence qui va au-delà des restrictions régionales. Bien souvent, ce travail doit également s'accompagner d'une refonte des processus RH afin de parvenir à la fois à la cohérence et à la pertinence locale voulues.¹³

Afin de définir et mettre en œuvre un système à l'échelle de l'entreprise en appui à votre stratégie de gestion des salariés à l'échelle mondiale, il convient de procéder à une planification initiale minutieuse, et de trouver un consensus. Sous la houlette de la direction, les principaux contributeurs de votre organisation mondiale doivent se mettre d'accord sur les éléments et les normes essentiels liés aux processus de gestion des effectifs et à l'automatisation, notamment :

Processus d'entreprise et rôles à l'échelle mondiale : une ventilation détaillée de tous les processus d'entreprise et des rôles dans votre environnement de gestion des effectifs favorise la cohérence et la reproductibilité dans tous les déploiements mondiaux. Des définitions standardisées des rôles et des processus permettent notamment de s'assurer que les Managers de première ligne du monde entier ont les mêmes responsabilités en matière de gestion des temps, de même que les processus de traitement des exceptions, d'approbation des feuilles de temps et de validation des heures payées sont les mêmes sur tous les sites.

Configuration : la standardisation des éléments de configuration fondamentaux - les paramètres du système, les conventions de nommage, les catégories de salariés, les normes d'arrondi et les éléments de paie - assure la cohérence de la mise en œuvre de votre système mondial et accélère le déploiement dans les nouveaux pays. En outre, une configuration de base standard réduira les coûts permanents liés à l'assistance.

Conception de l'interface utilisateur : des normes d'interface utilisateur clairement définies favorisent la cohérence dans la façon dont les utilisateurs naviguent dans les fonctions, accomplissent les tâches, accèdent aux informations et effectuent des rapports dans le système - quel que soit l'endroit où ils travaillent dans le monde.

Intégration : la définition de méthodes standardisées d'intégration avec d'autres systèmes et sources de données de l'entreprise - Ressources Humaines, planification des ressources de l'entreprise, points de vente ou Finances - permet de garantir un accès transparent aux données actuelles dans l'ensemble de vos opérations mondiales, ce qui améliore les perspectives et la prise de décision.

Adoption par les utilisateurs : une approche de formation reproductible, avec des communications standardisées, des programmes, des supports et des parcours d'apprentissage basés sur les rôles, permet d'optimiser l'adoption par les utilisateurs et leurs connaissances dans les différentes zones géographiques.

Conduite du changement : des mesures proactives pour planifier la transition permettent de surmonter les obstacles et de susciter de nouveaux comportements, notamment la façon dont les utilisateurs exécutent les tâches à l'aide de la nouvelle technologie. La conduite du changement est essentielle pour préparer tous les pays à réussir l'exécution de la stratégie.

Les clés pour réussir la conduite du changement

<p>Définissez clairement les objectifs de l'entreprise dans le projet</p>	<p>Communiquez le changement</p>
<ul style="list-style-type: none"> Faites comprendre aux salariés pourquoi le changement est nécessaire. Montrez que vous êtes en phase avec la stratégie de l'entreprise afin d'accroître la participation et l'adhésion des dirigeants. 	<ul style="list-style-type: none"> Développez des messages cohérents qui expliquent clairement les raisons du changement. Adaptez le message « Qu'est-ce que j'y gagne ? » aux différents groupes. Sollicitez des expéditeurs appréciés, utilisez des moyens de communication efficaces et des forums interactifs.
<p>Incitez les dirigeants à soutenir et à mener le changement</p>	<p>Formez les salariés pour qu'ils réussissent</p>
<ul style="list-style-type: none"> Les dirigeants participent activement et visiblement à l'ensemble du projet. Une coalition de sponsors conduit le changement à tous les niveaux de l'organisation. Les dirigeants communiquent leur vision aux salariés et écoutent les avis. 	<ul style="list-style-type: none"> Assurez des formations ciblées pour différents groupes en fonction de leurs besoins. Utilisez différentes méthodes de formation avant et après le lancement.
<p>Identifiez les changements de comportement individuels requis par le projet</p>	<p>Renforcez le changement</p>
<ul style="list-style-type: none"> Déterminez comment les différents groupes de salariés doivent modifier leurs comportements. Catégorisez les utilisateurs pour mettre en place des communications et des formations ciblées. 	<ul style="list-style-type: none"> Effectuez des audits de conformité et prenez des mesures correctives si nécessaire. Reconnaissez et récompensez les succès rapidement et régulièrement.

Élaborer une stratégie de gestion des effectifs à l'échelle mondiale offre l'occasion de mieux comprendre vos politiques, processus et systèmes, d'identifier les zones cloisonnées et les risques, et d'acquérir de nouvelles perspectives grâce à une évaluation et une analyse minutieuses.

Adoptez une approche collaborative pour élaborer la stratégie mondiale

Afin de lancer une stratégie mondiale et efficace de gestion des effectifs - et le programme qui l'accompagne - il faut commencer par constituer la bonne équipe et obtenir l'adhésion des plus hauts niveaux de l'organisation, grâce aux sponsors issus de la direction. La direction doit adhérer pleinement à l'idée que la composante RH de la stratégie d'entreprise est déterminante pour s'implanter dans un nouveau pays. Pensez-y de la manière suivante : votre entreprise est en train d'établir un centre d'excellence pour la gestion des effectifs à l'échelle mondiale, ce qui exige un engagement de la part des dirigeants.

Lors de la définition d'une stratégie et de normes mondiales, il est également important d'inclure dès le départ des experts opérationnels de différentes zones géographiques. Outre les cadres, les principaux contributeurs peuvent inclure des experts régionaux et mondiaux dans les domaines suivants :

- Ressources humaines
- Paie
- Finances
- Informatique
- Opérations
- Managers de première ligne
- Analystes de la transformation

Cette équipe d'experts doit être habilitée à prendre des décisions concernant les normes, notamment celles qui concernent les processus, les politiques et les systèmes de l'entreprise. En outre, ces experts peuvent être chargés de communiquer la stratégie mondiale, d'expliquer l'importance des normes et de détailler comment le nouveau cadre de gestion des effectifs affectera chaque pays ou région lors de son implémentation dans plusieurs pays. Cette approche permet d'éviter les chocs culturels en favorisant un accord préalable sur les normes et en les communiquant de manière claire et cohérente à l'échelle mondiale.

*Lors de la définition d'une stratégie et de normes mondiales, il est important, dès le départ, d'avoir des sponsors **issus de la direction et d'impliquer des contributeurs de différentes fonctions et zones géographiques.***

Comment UKG contribue à la réussite de la gestion des effectifs à l'échelle mondiale

Que vous déployiez une solution de gestion des effectifs à l'échelle mondiale pour la première fois, que vous vous développiez dans différents pays, que vous lanciez un programme de normalisation ou que vous cherchiez simplement à accroître la valeur de votre investissement, UKG est prêt à vous aider en posant les bases de votre réussite.

Notre équipe éprouvée de conseillers stratégiques, de gestionnaires de programmes, d'architectes ou d'analystes peut vous aider à élaborer une stratégie efficace de gestion des effectifs à l'échelle mondiale, adaptée aux buts et objectifs mondiaux de votre entreprise. Grâce à leur expertise sectorielle approfondie et à leurs années d'expérience auprès d'entreprises internationales de premier plan, nos experts sont qualifiés pour évaluer l'état actuel et futur de vos solutions et fournir des recommandations alignées avec votre vision stratégique long terme.

En partenariat étroit avec vos équipes, UKG applique les meilleures pratiques pour favoriser la standardisation à l'échelle mondiale de votre environnement de gestion des effectifs. Notre équipe s'appuie sur une conception commune, une infrastructure fiable, des méthodologies éprouvées pour gérer le changement, simplifier les mises à niveau et s'adapter à la croissance future. Les résultats : Une réduction du TCO, une meilleure visibilité sur vos équipes mondiales et sur votre investissement.

En partenariat étroit avec vos équipes, UKG applique les meilleures pratiques pour favoriser la standardisation à l'échelle mondiale de votre environnement de gestion des effectifs.

Cas client : mise en place d'une stratégie de gestion des effectifs à l'échelle mondiale

Forte de 1 000 sites et de 100 000 salariés dans 121 pays, une multinationale gérait différentes solutions de gestion des effectifs à travers le monde, ce qui entraînait des coûts élevés, des inefficacités et plusieurs problèmes de conformité.

L'entreprise a mis en place une équipe centralisée de gestion des effectifs, composée d'experts RH, Paie et Opérations provenant des différentes activités de sa multinationale, afin de régler ce problème et de formuler des recommandations pour réduire les risques et instaurer des pratiques cohérentes communes au monde entier.

L'équipe s'est concentrée sur les objectifs suivants :

- Évaluer le défi de l'entreprise et recommander une stratégie,
- Faire approuver la stratégie recommandée par la direction,
- Mettre en œuvre la stratégie approuvée,
- Continuer à assister les salariés au-delà du déploiement de la solution recommandée.

Après avoir identifié les principaux enjeux de la gestion des effectifs, l'équipe a proposé le déploiement d'une solution centralisée et à l'échelle mondiale grâce à laquelle l'organisation peut unifier les pratiques sur tous les sites en répondant aux contraintes locales. Après avoir reçu l'approbation et le financement, l'équipe a choisi UKG – leader des solutions de gestion des effectifs ayant fait ses preuves auprès de multinationales dans le monde entier - pour l'aider à relever les défis de l'entreprise. UKG a mis à profit ses ressources en matière de conseil stratégique mondial pour collaborer avec le client, définir une stratégie et déployer une solution standardisée de gestion des effectifs sur l'ensemble de ses sites.

En plus de favoriser l'adoption de pratiques cohérentes à l'échelle de l'entreprise, la solution de gestion globale des effectifs UKG a aidé l'entreprise à améliorer la conformité et à réduire ses coûts globaux de support. UKG continue de travailler avec le client pour s'assurer que la solution répond à ses nouveaux besoins de gestion des effectifs alors que son activité se développe.

References:

1. The Economist Intelligence Unit Limited, *Engaging and Integrating a Global Workforce*, SHRM Foundation, février 2015, p. 5 et 8.
2. Prof. Dr. Michael Heise, *Globalization—Trends and Risks*, 2011, disponible sur http://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/riskfeatures/GRD_02_2011_Economic_Trends.pdf.
3. David Gartside, Stefano Griccioli, et Rustin Richburg, *Different Strokes: How to Manage a Global Workforce*, Accenture, 2011, p. 5, disponible sur <https://www.accenture.com/us-en/insight-outlook-manage-global-workforce>.
4. *Ibid.*, p. 1.
5. *Ibid.*, p. 3.
6. *Ibid.*, at 5.
7. *Ibid.*, at 4.
8. Oracle, *Maximize Your Workforce: Use the Most Effective Strategy for Managing Time, Labor, and Leave*, 2014, p. 4, disponible sur <http://www.oracle.com/us/products/applications/human-capital-management/workforce-management-2288377.pdf>.
9. The Economist Intelligence Unit Limited, *Engaging and Integrating a Global Workforce*, SHRM Foundation, février 2015, p. 44.
10. David Gartside, Stefano Griccioli, and Rustin Richburg, *Different Strokes: How to Manage a Global Workforce*, Accenture, 2011, pp. 4-5, disponible sur <https://www.accenture.com/us-en/insight-outlook-manage-global-workforce>.
11. Oracle, *Maximize Your Workforce: Use the Most Effective Strategy for Managing Time, Labor, and Leave*, 2014, p. 5, disponible sur <http://www.oracle.com/us/products/applications/human-capital-management/workforce-management-2288377.pdf>.
12. David Gartside, Stefano Griccioli, et Rustin Richburg, *Different Strokes: How to Manage a Global Workforce*, Accenture, 2011, p. 5, disponible sur <https://www.accenture.com/us-en/insight-outlook-manage-global-workforce>.
13. *Ibid.*, at 8.
14. *Ibid.*, at 8.



Our purpose is people

© 2020 UKG Inc. Tous droits réservés. Pour une liste complète des marques déposées par UKG, visitez le site <https://www.ukg.com/fr-FR/marques-deposees>. Toutes les autres marques déposées, le cas échéant, sont la propriété de leurs détenteurs respectifs. Toutes les spécifications sont susceptibles d'être modifiées.

SV0296-FRv2