



Transcender les frontières

*Résultats de l'étude
mondiale auprès des chefs
des ressources humaines*

IBM

Cette étude s'appuie sur des entretiens avec plus de 700 chefs des ressources humaines à travers le monde.



J. Randall MacDonald
Vice-président principal, Ressources humaines
IBM Corporation

À mes collègues chefs des ressources humaines

Depuis notre dernière étude mondiale auprès des chefs des ressources humaines (RH), il y a près de deux ans, le monde des affaires a connu des difficultés sans précédent, sur la quasi-totalité des marchés et dans pratiquement tous les secteurs. Malgré cette agitation, les responsables RH qui ont participé à cette étude font preuve d'un certain optimisme – allié à un solide pragmatisme –, à la fois éclairant et stimulant.

Je suis heureux de vous présenter la présente étude, qui relaie les points de vue des chefs des ressources humaines de plus de 700 entreprises dans 61 pays – dont près de 600 dans le cadre d'entretiens approfondis. Cette nouvelle étude d'IBM auprès des chefs des RH nous aide à mieux cerner les problématiques auxquelles mes collègues des ressources humaines doivent faire face.

Les chefs des RH continuent à penser que leur entreprise restera focalisée sur deux objectifs d'égale importance dans les trois années qui viennent : la nécessité de privilégier la croissance tout en préservant l'efficacité opérationnelle. Et ils estiment que, pour atteindre ce double objectif, il faudra s'écarter notablement des méthodes de travail actuelles – en s'affranchissant de toutes sortes de frontières géographiques, fonctionnelles et générationnelles.

Dans ce contexte, l'étude révèle trois grandes lacunes dans la gestion du capital humain, identifiées par les chefs des RH comme les trois grands axes de leurs actions à venir :

- *Former des leaders créatifs*, capables de piloter l'entreprise avec plus de souplesse dans des environnements mondialisés et complexes.
- *Mobiliser les ressources humaines plus vite et avec plus de souplesse*, pour développer la capacité de moduler les coûts sous-jacents et accélérer l'affectation des compétences.
- *Tirer parti de l'intelligence collective*, en mettant beaucoup plus l'accent sur la collaboration entre des équipes de plus en plus mondialisées.

Chez IBM, nous devons faire face à ces mêmes défis. Nous avons ainsi lancé cette année une approche du leadership entièrement nouvelle, fondée sur notre propre conception du pilotage d'une entreprise à l'ère de la mondialisation. Depuis quelque temps, nous sommes également en train d'élaborer une stratégie d'emploi des ressources humaines plus souple et des programmes de coûts variables pour améliorer nos performances.

Dans un monde de plus en plus équipé et interconnecté, nous avons beaucoup investi dans les nouvelles technologies collaboratives pour que les IBMistes puissent travailler différemment, ensemble et avec nos clients. Par exemple, je viens d'organiser une conférence interactive de trois jours avec des spécialistes IBM des ressources humaines de 170 pays. Des technologies interactives nous ont permis d'échanger nos idées et de développer des projets de transformation sans quitter notre bureau.

Vous comprendrez donc que je m'intéresse particulièrement aux résultats de la présente étude. Et je suis convaincu que les meilleurs responsables RH de demain seront des experts capables d'entreprendre et de conduire de réels changements dans ce domaine très porteur.

Je vous invite à explorer ce parcours dès maintenant, à travers les perspectives présentées dans cette étude. Et je tiens à remercier tous les chefs des RH qui ont pris le temps de partager avec nous leur vision de l'avenir de la gestion des ressources humaines.



J. Randall MacDonald
Vice-président principal, Ressources humaines
IBM Corporation

	Résumé à l'intention de la direction	6
Introduction	<i>Donner libre cours à la créativité, à la rapidité et à la flexibilité</i>	11
Chapitre un	<i>Former des leaders créatifs</i>	23
Chapitre deux	<i>Mobiliser les RH rapidement et avec souplesse</i>	33
Chapitre trois	<i>Tirer parti de l'intelligence collective</i>	43
Conclusion	<i>Décloisonner les modes de pensée</i>	53
	Méthodologie de l'étude	60
	Pour en savoir plus	65

Résumé à l'intention de la direction

Nous vivons dans un monde dont les frontières s'estompent de plus en plus. La généralisation de l'accès Internet haute vitesse a aboli les barrières temporelles, géographiques et même linguistiques au profit d'un forum mondialisé d'idées et d'informations. Des systèmes instrumentés, interconnectés et intelligents relient de façon transparente des entreprises de tous les continents. Il est facile aujourd'hui de travailler en mêlant cultures, pays et fuseaux horaires.

Pourtant, malgré la levée progressive de nombreuses barrières sociales, gouvernementales et commerciales, les travailleurs, dans le monde entier, sont toujours aux prises avec quantité d'obstacles qui inhibent la capacité des entreprises à répondre rapidement aux nouvelles opportunités.

Pour mieux comprendre les obstacles qui grèvent l'efficacité des ressources humaines – et savoir comment les surmonter –, nous avons interviewé en face à face près de 600 responsables des ressources humaines et stratèges de différents secteurs et institutions dans le monde. Ces entretiens ont été complétés par une enquête auprès de plus d'une centaine d'autres cadres.

Il ressort notamment de cette étude que, si les entreprises accélèrent le développement et le déploiement de compétences dans divers domaines, la logique qui sous-tend les investissements en ressources humaines est en train de changer. Au lieu des flux traditionnels – par lesquels les entreprises des marchés développés recherchent l'efficacité opérationnelle en augmentant leur effectif dans les pays émergents –, on observe aujourd'hui des investissements RH dans les deux sens. De nombreux chefs des RH dans des pays émergents comme la Chine et l'Inde nous disent que leur entreprise envisage de développer leur personnel en Amérique du Nord, en Europe de l'Ouest et dans d'autres marchés en pleine maturité*.

*Les pays émergents incluent l'Amérique latine, la région Asie-Pacifique (Japon non compris), la région Europe centrale et de l'Est/Moyen-Orient/Afrique.

Les futurs investissements en ressources humaines seront avant tout déterminés par les possibilités de pénétration de nouveaux marchés et de développement de nouvelles offres, indépendamment de la région considérée. Cependant, si les entreprises gèrent habituellement leur personnel sans perdre de vue l'efficacité opérationnelle, elles n'y mettent pas toujours la créativité, la flexibilité et la vitesse nécessaires pour tirer profit des opportunités de croissance qui apparaissent sur un marché mondial plus dynamique que jamais. Pour acquérir ces aptitudes, elles devront polariser leurs efforts sur trois axes majeurs : former des leaders créatifs, mobiliser leurs ressources humaines rapidement et avec souplesse, et tirer parti de l'intelligence collective – autant de domaines dans lesquels elles se reconnaissent des lacunes.

Former des leaders créatifs

Les chefs des RH doivent favoriser le développement de leaders dynamiques capables d'appréhender les opportunités et les défis d'une façon radicalement différente.

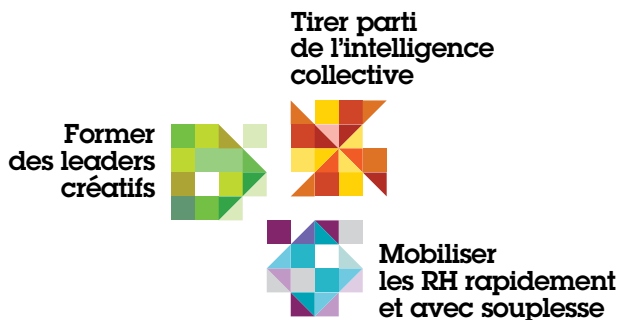
Ces leaders devront orienter, motiver et récompenser des équipes de plus en plus dispersées et diversifiées dont on attend des résultats.

Mobiliser les RH rapidement et avec souplesse

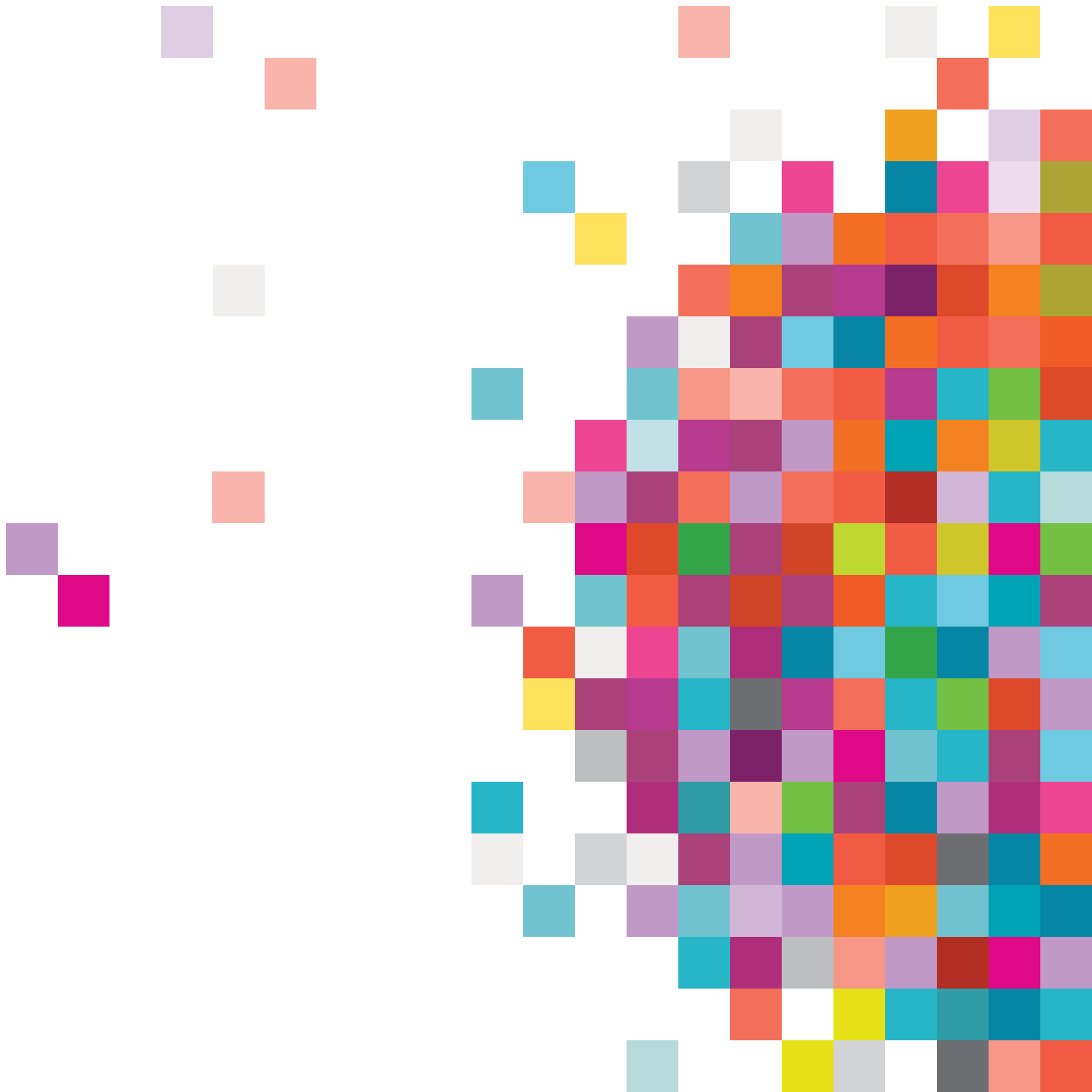
Les entreprises doivent s'efforcer de simplifier les processus et de mettre en œuvre des solutions humaines souples et réactives pour répondre aux exigences de marchés très changeants. Nous évoluons dans un monde agité où une logistique RH dynamique et la capacité d'allouer les ressources avec une fluidité maximale seront des atouts concurrentiels décisifs.

Tirer parti de l'intelligence collective

Les entreprises qui veulent développer durablement une culture de l'innovation doivent valoriser leur savoir-faire collectif. Il leur faudra adapter les innovations, les mettre en œuvre au sein de leur organisation, et imaginer de nouveaux modes d'interaction des individus entre eux et avec l'information, au-dedans comme au-dehors.



Pour
transcender
les frontières,
il faut...



Donner libre cours à la créativité, à la rapidité et à la flexibilité

Au sortir de la crise mondiale, les entreprises se polarisent sur la croissance. Quantité d'obstacles empêchent cependant les chefs des RH de déployer les ressources humaines de façon optimale. Comment surmonter ces obstacles pour aligner les ressources sur les opportunités et améliorer les performances économiques?

«Pour optimiser la commercialisation des produits de nouvelle génération, nous voulons développer des équipes agiles, capables de capter rapidement les tendances, de gagner le soutien de la direction et de mettre strictement en œuvre la stratégie de l'entreprise.»

Anne-Marie Leslie, vice-présidente principale, Ressources humaines, Cochlear Limited

Des équipes prêtes à saisir les opportunités

La capacité de mettre les bonnes compétences à la disposition des opportunités stratégiques est décisive pour réussir sur un marché mondial ultraconcurrentiel. Pour libérer ce potentiel, les entreprises devront se débarrasser des carcans qui entravent leurs équipes et instiller la créativité, la rapidité et la flexibilité dans leurs opérations.

En ce qui concerne la réactivité des équipes et des organisations, on peut beaucoup apprendre de ceux qui, pour remplir leur mission, doivent être capables d'évaluer les situations, de se déployer et de s'adapter rapidement. C'est le cas de Médecins Sans Frontières (MSF) : l'association médicale humanitaire internationale doit analyser rapidement des situations mouvantes, exploiter un vaste réservoir de connaissances institutionnelles et déployer rapidement du personnel hautement qualifié et spécialisé¹. Ces équipes internationales de médecins et de personnel administratif, qui possèdent des compétences à la fois diversifiées et spécialisées, doivent faire preuve de créativité pour s'adapter à des situations qui changent et parfois se dégradent très vite. À Haïti, par exemple, face au séisme de magnitude 7,3 qui a ravagé le pays en janvier 2010 et détruit ses infrastructures de communications, MSF a pu organiser le déploiement de 700 médecins et de personnel administratif pour porter secours à une population comptant des centaines de milliers de blessés².

Si les entreprises ne sont généralement pas aux prises avec des situations aussi tragiques, elles doivent fondamentalement mettre en œuvre les mêmes capacités pour se différencier dans une économie mondiale toujours plus concurrentielle.

Il ne sera cependant pas aisé d'acquérir de telles qualités de créativité, de réactivité et de rapidité. Nombre de barrières – fonctionnelles, culturelles, géographiques, générationnelles et informationnelles – grèvent la productivité des individus et empêchent les entreprises de déployer pleinement les compétences – barrières qu'elles devront lever pour être capables d'exploiter les nouvelles opportunités en toutes circonstances.

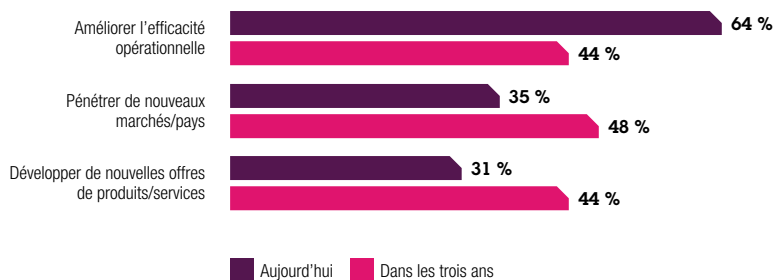
Cap sur la croissance

Nombre d'entreprises, en particulier sur les marchés développés, ont traversé ces deux dernières années en privilégiant la stabilité et la gestion des coûts. On constate d'ailleurs sans surprise que l'efficacité opérationnelle – identifiée par 64 % des chefs des RH comme le problème numéro un – vient en tête des préoccupations actuelles (voir *Figure 1*).

En même temps, les entreprises, ébranlées à des degrés divers par la crise, misent aujourd'hui sur l'expansion, en termes aussi bien de nouveaux marchés que de nouveaux produits et services. Pour 48 % des chefs des RH interrogés, le lancement de nouveaux produits et services sera une priorité de leur entreprise dans les trois prochaines années, tandis que 44 % mentionnent la pénétration de nouveaux marchés et de nouveaux pays. «Nous sommes actuellement dans une position défensive pour préserver notre rentabilité dans un contexte économique difficile», explique un directeur d'exploitation britannique. «Mais notre agenda à moyen et à long terme est orienté sur la croissance internationale.»

Figure 1 Préparer la croissance

Si l'efficacité opérationnelle tient toujours une place prépondérante, les chefs des RH se préparent à une stratégie d'expansion dans les trois ans.



«L'enjeu est de mondialiser plutôt que de délocaliser – de s'affranchir des contraintes géographiques, de choisir les meilleurs candidats sans trop se préoccuper de leur pays d'origine.»

Fiona Michel, chef du groupe RH,
Insurance Australia Group (IAG)

Ce réalignement stratégique sur la croissance a de profondes implications en termes de ressources humaines. Les entreprises vont devoir redéfinir leurs investissements RH en visant les domaines les plus porteurs, au lieu de rechercher uniquement les meilleurs coûts. Elles devront puiser dans de nouvelles sources de compétences et d'expertise, et se rapprocher de clients dotés d'un pouvoir d'achat croissant dans les pays émergents.

Les investissements RH suivent les créneaux porteurs dans le monde entier

La Chine et l'Inde resteront les principaux bénéficiaires de la hausse des investissements RH dans les trois prochaines années (voir *Figure 2*). Quarante pour cent des chefs des RH prévoient un accroissement de leurs effectifs en Chine, et 29 % en Inde. Viennent ensuite l'Amérique latine (26 %), la région Asie-Pacifique, Japon non compris (25 %) et la région Russie/Europe de l'Est (23 %).

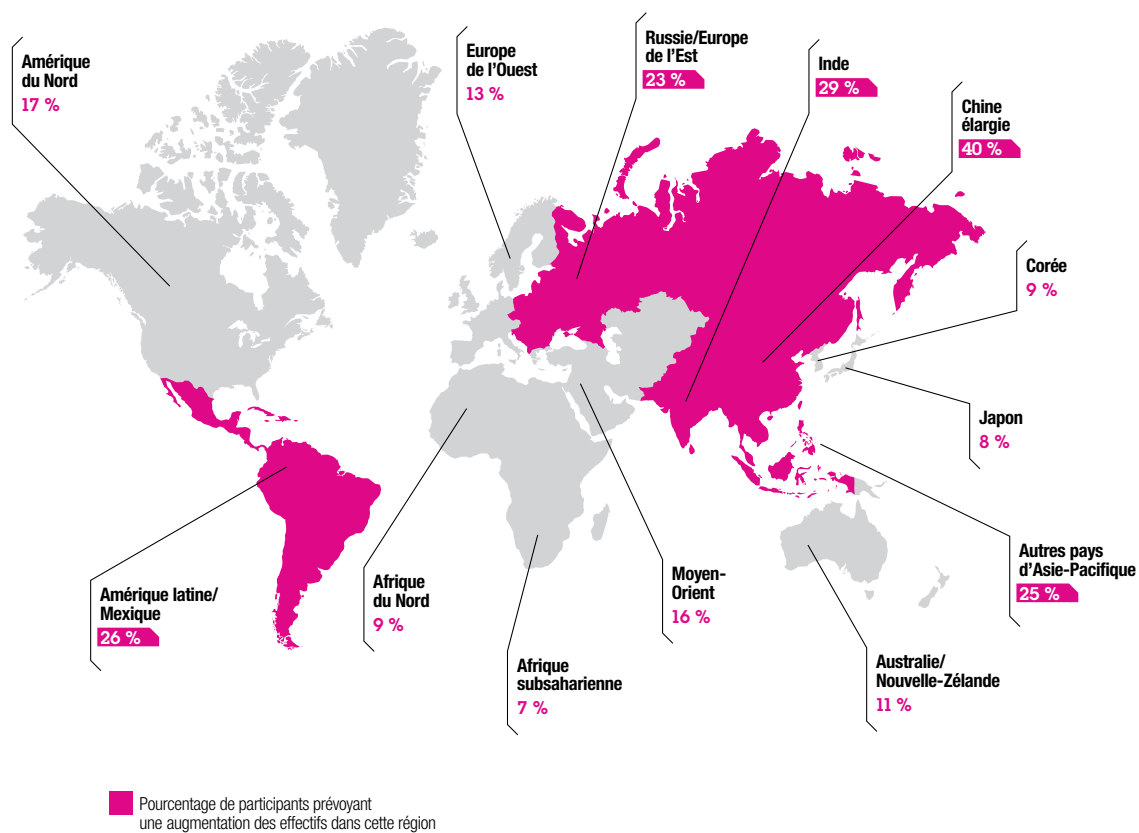
Toutefois, il ne s'agit pas d'une migration à sens unique. Tandis que les entreprises des marchés développés vont renforcer leur implantation dans les économies émergentes, celles des pays émergents franchiront de plus en plus leurs propres frontières pour s'affirmer comme de sérieux concurrents sur la scène mondiale. De fait, 34 % des chefs des RH des pays émergents pressentent un développement de leur effectif en Amérique du Nord dans les trois ans, et 37 % prévoient des investissements accrus en Europe de l'Ouest. Ces chiffres concernent notamment les entreprises indiennes, avec 45 % de participants prévoyant une augmentation des effectifs en Amérique du Nord, et 44 % en Europe de l'Ouest. En Chine, les chefs des RH interrogés sont 33 % à prévoir une augmentation des effectifs en Amérique du Nord, et 14 % en Europe de l'Ouest.

Cette priorité accordée partout à la croissance exigera des entreprises qu'elles remettent en question leur mode de gestion des ressources humaines et qu'elles transcendent les limites traditionnelles. Elles devront en outre envisager des approches différenciées pour attirer et retenir les compétences clés (voir «Prendre en compte les différences géographiques», à la page 16).

Les entreprises vont devoir identifier de nouveaux partenariats et nouer de nouvelles relations pour accéder aux compétences et aux capacités dont elles ont besoin. Elles devront collecter des informations et échanger des idées au sein d'une population d'employés internationale très diversifiée.

Figure 2 Investissements RH en rapport avec la stratégie de croissance

Dans les trois ans qui viennent, les entreprises renforceront avant tout leurs effectifs dans les pays émergents.



Prendre en compte les différences géographiques

Les entreprises qui développent leurs investissements humains dans de nouveaux pays doivent être conscientes de la disparité des critères d'attraction et de rétention des compétences qu'elles recherchent. Notre étude révèle des écarts très nets, souvent bien compris par les entreprises qui opèrent dans ces régions, mais qui peuvent présenter un écueil pour les nouveaux venus.

Les chefs des RH apprécient diversement l'importance de la recherche et du recrutement des compétences selon la région du monde. S'ils sont généralement confiants dans leur aptitude à identifier les bons candidats (seulement 16 % des participants y voient une difficulté majeure), ceux des marchés émergents ont au moins deux fois plus tendance à considérer la recherche et le recrutement à l'extérieur de l'entreprise comme un problème critique.

Compte tenu de la forte demande qui existe dans de nombreux pays émergents, il n'est pas étonnant que les chefs des RH de ces régions placent la rémunération et les avantages en tête des critères d'attraction. Sur les marchés développés, cependant, où les mouvements de personnel sont moins prononcés, la création d'opportunités intéressantes, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et la correspondance entre les valeurs de l'entreprise et les valeurs individuelles sont les critères dominants (voir *Figure 3*).

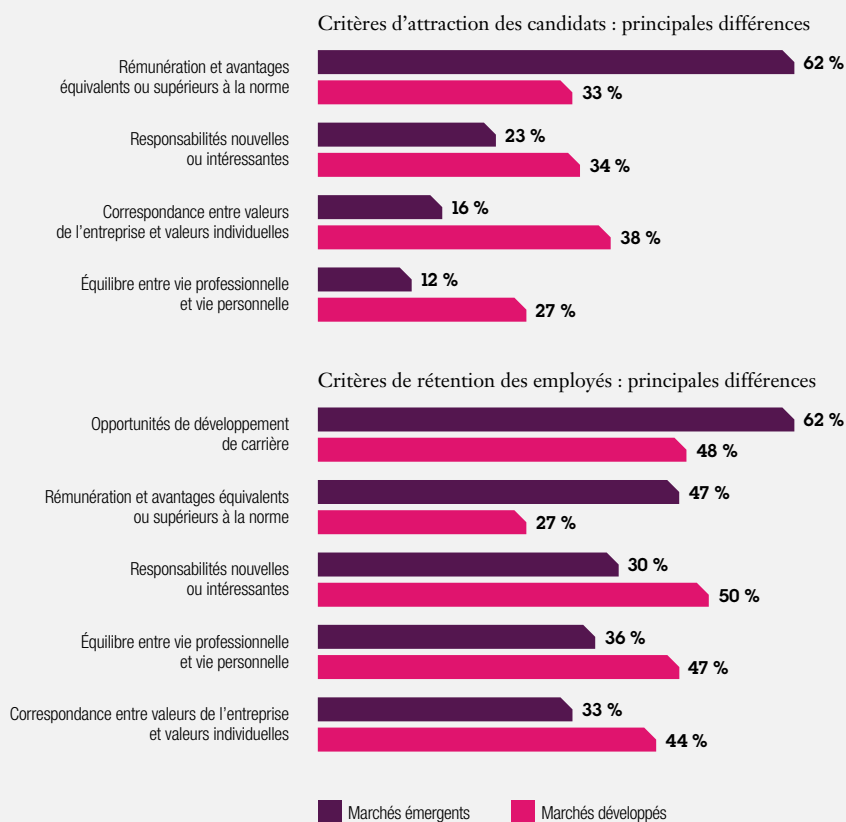
Les chefs des RH attribuent nettement plus d'importance à la rétention des meilleures compétences qu'à l'incorporation de compétences extérieures : plus de 45 % des entreprises des marchés émergents et 33 % de celles des pays développés y voient un réel problème. Les opportunités de développement de carrière sont de loin le premier facteur de rétention dans les pays émergents (plus de 60 % des chefs des RH). Dans les pays développés, on privilégie d'abord l'acquisition de responsabilités nouvelles ou intéressantes, et ensuite les opportunités de développement.

Ces disparités ont des conséquences importantes pour les entreprises qui envisagent de développer leur présence dans des régions qu'elles connaissent mal. Les modèles de rémunération, la gestion des performances et la politique en matière de ressources humaines doivent prendre en compte les particularités locales tout en intégrant la nécessité de suivre des directives et une politique internationales.

Pour attirer et retenir les compétences dans différents pays, il faudra en outre des leaders capables de stimuler les performances et de motiver des individus de cultures et de milieux hétérogènes.

Figure 3 Déterminer ce qui compte le plus pour chacun

Les chefs des RH des pays émergents doivent prendre en compte des critères d'attraction et de rétention sensiblement différents de ceux des pays développés.



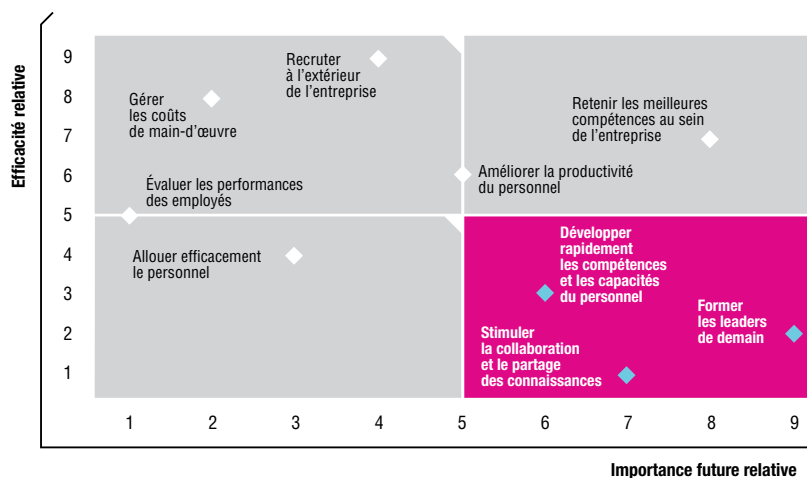
Trois lacunes dans la gestion du capital humain

En examinant les aptitudes que les chefs des RH identifient comme primordiales pour l'avenir de leur entreprise, d'une part, et l'efficacité avec laquelle ils les mettent en pratique, d'autre part, nous avons relevé trois grandes lacunes dans la gestion du capital humain (voir *Figure 4*).

Les chefs des RH déclarent être à l'aise avec certains aspects de la constitution, de la gestion et du déploiement du personnel – par exemple, recruter à l'extérieur de l'entreprise, gérer les coûts de main-d'œuvre et évaluer les performances des employés. Ils s'estiment également relativement efficaces dans les domaines stratégiques de l'amélioration de la productivité et dans la rétention des meilleures compétences.

Figure 4 Les lacunes

Les évaluations relatives des participants en termes d'importance et d'efficacité font apparaître trois lacunes importantes.



Les chefs des RH sont cependant moins confiants dans leur aptitude à allouer efficacement le personnel. Et s'ils ne considèrent pas cette aptitude comme essentielle pour la croissance future (ils ne sont que 18 % à y voir un facteur particulièrement important pour les trois années qui viennent), nos données suggèrent le contraire. Les chefs des RH des entreprises plus performantes que la moyenne sont en fait 47 % plus enclins que leurs collègues des entreprises moins performantes à se trouver efficaces dans l'allocation du personnel³.

Le problème devient flagrant en ce qui concerne les aptitudes que les chefs des RH estiment très importantes mais qu'ils ne sont pas aujourd'hui en mesure de mettre en œuvre. Ces trois lacunes – former les leaders de demain, développer rapidement les compétences et les capacités du personnel, et stimuler la collaboration et le partage des connaissances – sont des domaines critiques auxquels les chefs des RH doivent s'attaquer s'ils veulent transcender les frontières et libérer tout le potentiel de leurs ressources humaines.

Une pénurie de leaders créatifs

Les chefs des RH estiment qu'il faudra impérativement trouver, former et investir des leaders efficaces et réactifs dans les trois ans qui viennent. «Nous avons de bons gestionnaires», déclare un chef des RH britannique, «mais pas de leaders – or, nous avons besoin de vrais leaders pour atteindre nos objectifs stratégiques.» Les entreprises qui veulent se doter de la dextérité et de la flexibilité nécessaires pour saisir des opportunités mouvantes devront dépasser les méthodes classiques de développement du leadership et trouver le moyen d'apporter à leurs futurs leaders non seulement les compétences empiriques requises pour une gestion performante, mais aussi les compétences cognitives indispensables au développement de solutions créatives. Leurs programmes de formation devront être au moins aussi créatifs que les leaders qu'ils entendent former.

Incapacité de développer rapidement les compétences et les capacités du personnel

Les chefs des RH attachent la plus grande importance au développement des compétences et des capacités du personnel, mais ils ne sont pas vraiment performants dans ce domaine. «Notre méthode, pour faire assumer de nouvelles responsabilités à des collaborateurs compétents, consistait à les jeter à l'eau», explique un chef des RH britannique. «Mais nos évaluations étaient mauvaises.»

Les chefs des RH ne rangent pas dans les capacités critiques la question du déploiement des individus possédant les connaissances et les compétences requises – étroitement liée au développement des compétences. Nous estimons pourtant que ce point est en relation directe avec les plans de carrière qui peuvent être offerts.

Une collaboration et un partage des connaissances insuffisants

La mise en œuvre des connaissances et de l'expérience acquises à l'échelle de l'entreprise est indispensable au développement de ressources humaines alertes et réactives. Pourtant, nombre d'entreprises ne disposent pas de la structure et des moyens nécessaires pour faciliter la collaboration et le partage des connaissances.

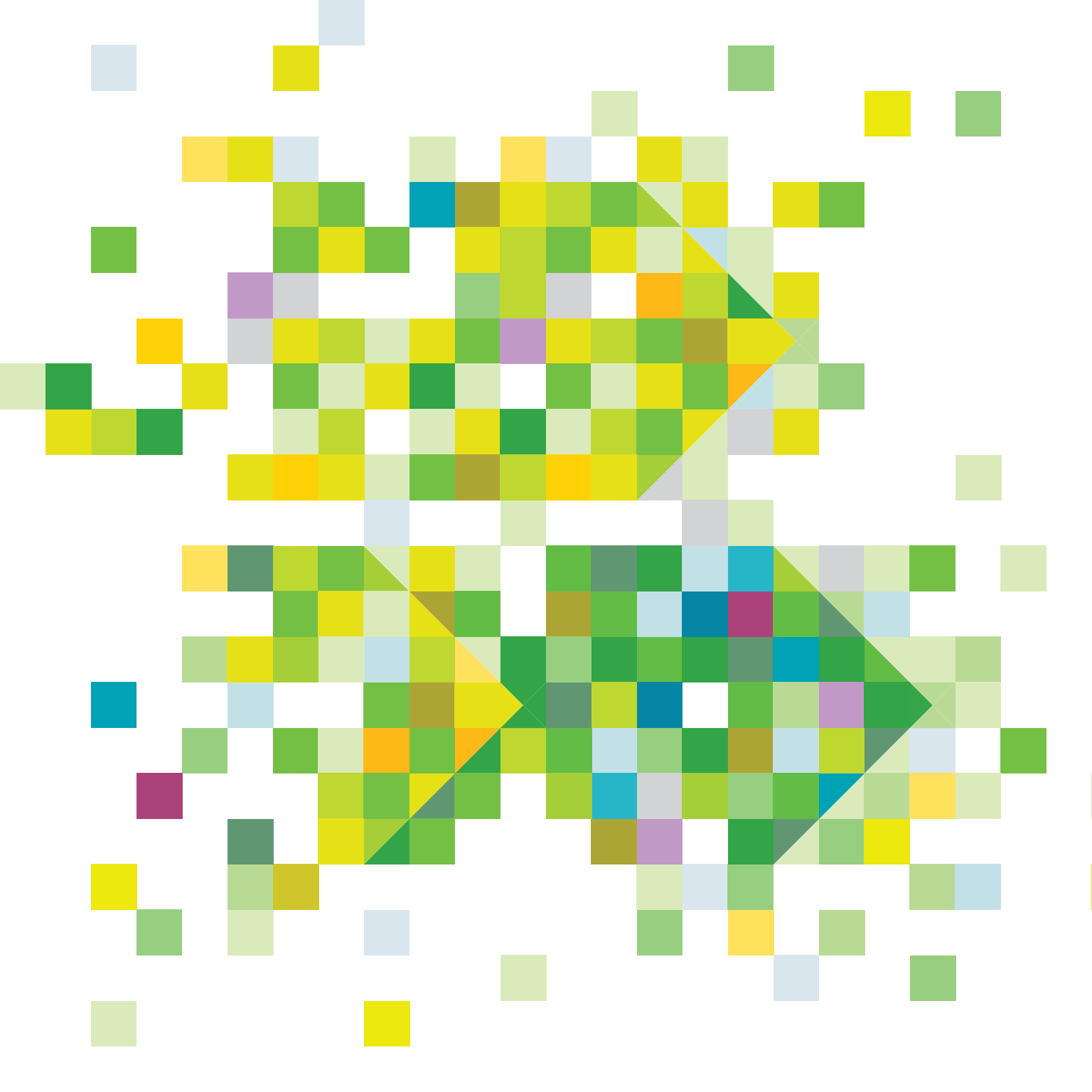
Bien souvent, les cloisonnements culturels et organisationnels interdisent le partage transversal des informations. Un responsable RH nord-américain déclare : «Nous devons maîtriser notre sujet et être autonomes, résoudre les problèmes de façon transversale et valoriser à fond notre talent et nos idées.»

Comblent les lacunes

La localisation, la structure, la composition, les compétences et, surtout, l'agilité du personnel et des dirigeants sont la clé de l'efficacité opérationnelle, de la pénétration de nouveaux marchés et du développement de produits et de services innovants. Mais les écarts qui existent entre les besoins organisationnels et les capacités effectives barrent le chemin de la croissance.

En nous fondant sur les observations de plus de 700 responsables RH, nous avons relevé trois aptitudes fondamentales qui aideront les entreprises à lever les obstacles qui continuent à grever l'efficacité du capital humain : former des leaders créatifs, mobiliser les compétences rapidement et avec souplesse, et tirer parti de l'intelligence collective.





Former des leaders créatifs

Les chefs des RH considèrent que la capacité à former les leaders de demain est un facteur décisif pour le succès futur de leur entreprise. Pourtant, un chef sur trois seulement estime avoir cette capacité. Comment s'y prendre pour former les leaders créatifs qu'exige le monde moderne?

«La formation des leaders de demain est une priorité permanente. L'un des problèmes, avec la croissance, c'est de rester agile. Nous en sommes très conscients, et c'est une préoccupation constante de la direction.»

Marcelo Modica, vice-président principal, Ressources humaines, Discover Financial Services

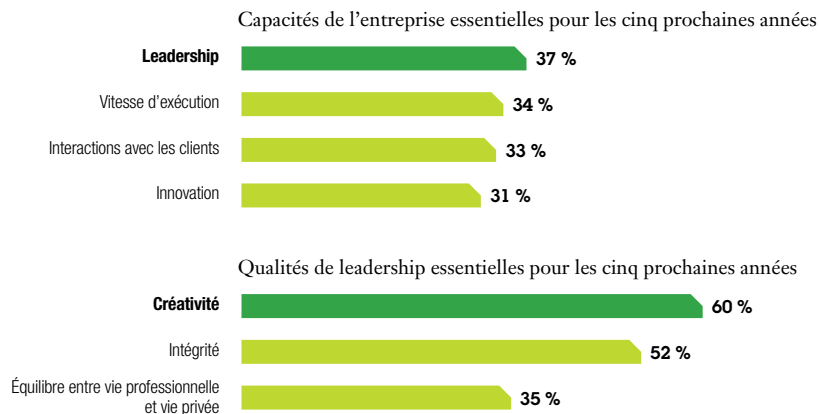
Trouver des leaders : un besoin aigu mais difficile à couvrir

Le développement d'une entreprise souple et «adroite» réclame des dirigeants doués de créativité pour adapter l'organisation à un environnement en constante mutation. Ces leaders doivent être capables d'évoluer et de négocier dans un milieu multigénérationnel brassant des cultures disparates avec des styles de communication diversifiés. De fait, la mise en œuvre d'un leadership créatif a été déterminée dans la dernière étude mondiale d'IBM auprès des chefs de la direction comme la priorité numéro un des entreprises pour les cinq ans à venir (voir *Figure 5*)⁴.

Les entreprises ont cependant du mal à la fois à identifier et à former les leaders de demain. Moins d'un responsable sur trois estime être à l'aise dans ce domaine – un chiffre très faible pour un sujet de cette importance.

Figure 5 Les priorités des dirigeants

L'étude mondiale d'IBM de 2010 auprès des chefs de la direction a souligné l'importance du leadership créatif pour l'avenir de l'entreprise.



L'accès à des compétences en leadership est un écueil pour de nombreuses entreprises dans le monde. Du fait d'une concurrence accrue, il est de plus en plus difficile d'attirer, de former et de retenir des collaborateurs possédant le potentiel requis pour devenir des leaders dynamiques et efficaces. Un vice-président principal américain explique : «Nous avons mis en place des programmes de formation au leadership, mais nous manquons parfois de talents pour les alimenter.» «Nous devons nous polariser sur le développement des leaders de demain, compte tenu surtout de la dégradation de la qualité des formations», observe quant à lui un chef des RH vénézuélien. «Les nouvelles recrues ne sont pas aussi bien formées aujourd'hui qu'il y a quelques années.»

Le problème du leadership est encore plus aigu dans le contexte des stratégies de croissance actuelles. «Nos dirigeants n'ont pas les compétences nécessaires à un moment où nous nous développons dans différentes régions», reconnaît un vice-président japonais. «Nous devons former des leaders d'envergure mondiale face à une concurrence mondiale.» Un chef des RH britannique souligne : «Nos dirigeants sont arrivés au sommet par hasard, pas par construction. Nous devons susciter les talents.»

Comment devenir un leader créatif

Les leaders créatifs présentent un certain nombre de caractéristiques communes qui les aident à diriger leur entreprise de façon innovante. Ils remettent en question chaque composante du modèle organisationnel pour tirer parti d'opportunités aujourd'hui inexploitées et améliorer l'efficacité opérationnelle. Ils développent leur entreprise en explorant, en retenant et en concrétisant différentes idées, même non conventionnelles, sur de nouveaux marchés potentiels. Ils s'appuient sur de nouveaux styles de communication pour encourager les talents et réinventer les relations, à l'interne comme au sein de la chaîne logistique, de manière à développer la productivité et la collaboration. Ils privilégient une vision d'ensemble – le marché mondial – et s'efforcent avec habileté d'optimiser le savoir-faire collectif de l'entreprise.

«Nous commençons à mesurer la qualité du leadership et à le relier directement à notre système de bonus : on a les comportements que l'on mérite.»

Axel Tripkewitz, directeur principal, RH et soutien interne, Fujitsu Semiconductor Europe GmbH

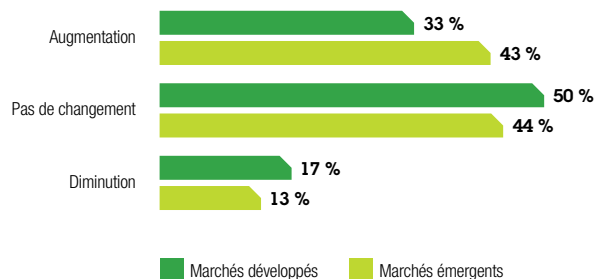
Les leaders de demain doivent acquérir la faculté de penser à l'échelle d'un environnement mondial totalement ouvert. Ils doivent créer au sein de leur entreprise des capacités intégrées et transversales, et éliminer les cloisonnements institutionnels qui inhibent la créativité et la rapidité. «Nous avons embauché et formé nos collaborateurs pour les faire travailler de façon cloisonnée», avoue un vice-président principal des RH nord-américain. «Nous devons reconnaître de futurs leaders capables d'évoluer dans une entreprise intégrée à l'échelle mondiale, et les former de manière qu'ils pensent et agissent à l'échelle mondiale.»

Investir dans l'avenir

Les entreprises ont fort heureusement conscience de leurs lacunes en matière de leadership et elles s'appliquent à les combler. Même au plus fort de la crise, 33 % des chefs des RH interrogés dans les pays développés et 43 % dans les pays émergents ont renforcé leurs investissements dans le développement du leadership – un effort d'autant plus notable que nombre d'entreprises mettaient alors en place des programmes de maîtrise des coûts (voir *Figure 6*).

Figure 6 Investir maintenant ou payer plus tard

Malgré les incertitudes de la situation économique, certaines entreprises – en particulier dans les pays émergents – ont renforcé leurs investissements dans le développement du leadership, misant sur la capacité déterminée par les chefs des RH comme la plus importante pour le futur.



Recommandations

Pour donner aux ressources humaines les moyens de transcender les frontières, il faut des leaders capables de piloter la croissance et de conduire les programmes de transformation. Des leaders qui font preuve de souplesse et d'adaptabilité, dotés du pouvoir et du savoir-faire requis pour évoluer dans un monde de plus en plus complexe. Les méthodes de formation classiques et l'apprentissage par «osmose» ne suffisent pas. Les entreprises doivent aider leurs dirigeants à acquérir les compétences nécessaires pour réussir dans un monde virtuel et distribué. Pour atteindre cet objectif :

Ouvrez vos horizons géographiques

Déterminez et formez les meilleurs éléments potentiels, où qu'ils soient. Alors que les entreprises renforcent leur présence mondiale, de nouveaux talents peuvent apparaître n'importe où. Offrez-leur des opportunités qui leur permettent d'acquérir l'expérience requise, et désignez des «tuteurs» qui les guideront et leur donneront une vision internationale.

Servez-vous des problématiques «globales» de l'entreprise pour leur apporter un apprentissage concret. Constituez des équipes pour résoudre des problèmes réels – par exemple, évaluer de nouveaux créneaux porteurs, ou faire face à l'évolution démographique des clients ou des employés. Vous amènerez ainsi vos futurs leaders à interagir et à générer des idées issues des différents domaines de l'entreprise.

Offrez à des individus des opportunités ciblées, à court terme, pour travailler sur de nouveaux marchés/dans de nouveaux pays. Identifiez les missions et les projets ponctuels qui peuvent aider les individus à «se frotter» à de nouveaux marchés et à vivre de nouvelles expériences – sans les coûts et les engagements associés aux programmes d'expatriation à long terme.

Développez des leaders créatifs

Créez des opportunités permettant à des responsables créatifs de transcender les styles de gestion habituels. Développez de nouvelles approches pour inviter et inciter les employés à s'impliquer dans les prises de décisions à travers les médias sociaux et d'autres canaux de communication émergents.

Intégrez des points de vue extérieurs (fournisseurs, clients...) dans vos programmes de formation. Créez des missions amenant les leaders à entrer en relation avec des personnes extérieures à leur sphère d'influence directe – clients, fournisseurs, universitaires, organisations professionnelles... – et à recueillir leurs points de vue.

Définissez rigoureusement vos investissements dans les rôles de leadership

Analysez les tendances futures afin de déterminer les besoins en leadership pour de nouvelles opportunités ou de nouvelles régions. Assurez-vous que les postes envisagés répondent bien à un ensemble de critères valides – site, employés et clients.

Créez des modèles, des processus et des outils d'évaluation propres à votre entreprise pour les rôles de leadership. Établissez les compétences qui vous différencient sur le marché, et intégrez-les dans les processus de recrutement, de développement et de gestion des performances.

Suivez le parcours professionnel de vos leaders potentiels sur tous les continents. Déterminez les types de rôles qui favorisent le développement des compétences nécessaires et suivez en permanence les progrès de vos candidats.

Référence client

LAN Airlines

Un leadership aux ailes déployées

Quand LAN Airlines – la première compagnie aérienne chilienne – a créé sa filiale en Argentine, en 2005, ses activités étaient déjà florissantes en Équateur et au Pérou. Mais l'implantation en Argentine représentait un tout autre défi.

Le secteur aérien argentin était sous-développé du fait de ses tarifs élevés, d'une réglementation contraignante et d'une succession de faillites historiques. LAN Argentina devait en outre intégrer 650 employés de LAFSA, la compagnie d'État dont la reprise était prévue dans le cadre des accords conclus avec le gouvernement argentin. Et l'équipe de direction, malgré son enthousiasme, était relativement peu expérimentée. Ces conditions n'ont pas empêché LAN Argentina de se fixer un objectif ambitieux : accaparer 30 % du marché domestique en 18 mois.

Les difficultés n'ont pas tardé à apparaître et, en mai 2007, LAN a décidé de lancer un programme de formation des dirigeants. La compagnie a d'abord demandé à tous ses responsables argentins de définir ce que signifiait pour eux la notion de leadership compte tenu de leurs valeurs et de leurs convictions personnelles, et de déterminer des profils de rôle au sein de l'entreprise. Elle a ensuite indiqué ce qu'elle attendait de chacun – ce que chacun aurait à faire, et quand et comment il devrait le faire – allant jusqu'à établir des listes de tâches hebdomadaires.

Ce processus a permis de modéliser les compétences requises chez un «leader LAN» : intégrité; aptitude (maîtrise technique et intelligence émotionnelle); état d'esprit tourné vers l'obtention de résultats, avec la capacité de fixer des objectifs exigeants et de prendre l'initiative; solides compétences en communication; et faculté de promouvoir le changement.

Cette formation d'une nouvelle génération de leaders a été couronnée de succès. LAN est aujourd'hui la huitième compagnie aérienne mondiale, avec une capitalisation boursière de 6,2 milliards de dollars. Elle a su transformer la culture «d'État» héritée de LAFSA en une culture du service, triplant au passage le niveau de satisfaction des employés.



Référence client

Maxis Communications

Connexion et créativité

Maxis Communications, premier fournisseur de communications mobiles de Malaisie, a séduit plus de 12 millions d'usagers grâce à une attitude conjuguant la simplicité, l'honnêteté et la créativité «dans tout ce que nous faisons et dans tout ce que nous disons»⁵. Mais dans un secteur des télécommunications ultraconcurrentiel, l'opérateur devait redynamiser son esprit d'innovation. Comment faire?

En décembre 2009, Maxis a envoyé 18 de ses directeurs à San Francisco, dans la Silicon Valley et à Los Angeles. Ils y ont rencontré des chefs d'entreprise pour se pénétrer de la culture des entreprises émergentes. Chez Paramount, ils ont pu découvrir les plus récentes technologies de diffusion de contenus multimédias – un sujet d'un intérêt majeur pour Maxis, qui était déjà l'un des principaux diffuseurs de musique en Malaisie. Et ils ont assisté à des conférences de gourous de la gestion comme Michael Tushman, auteur du grand classique *Winning through Innovation*.

Mais ce n'est pas tout. Pour élargir l'horizon de ses collaborateurs dans le domaine de la créativité technologique, l'entreprise a incité ses 18 directeurs à utiliser Twitter et Foursquare, sur leur iPhone, pour échanger leurs expériences en temps réel avec leurs 8 300 collègues d'Inde et de Malaisie. Les employés ont pu leur poser des questions sur Twitter, qu'ils ont relayées auprès des personnes rencontrées aux États-Unis.

À l'issue de leur séjour, les 18 directeurs avaient non seulement noué de nouvelles relations, mais ils avaient également fait le plein d'idées pour dynamiser la culture de l'entreprise – et ils avaient communiqué leur enthousiasme à ceux qui avaient participé à leur voyage de façon virtuelle.

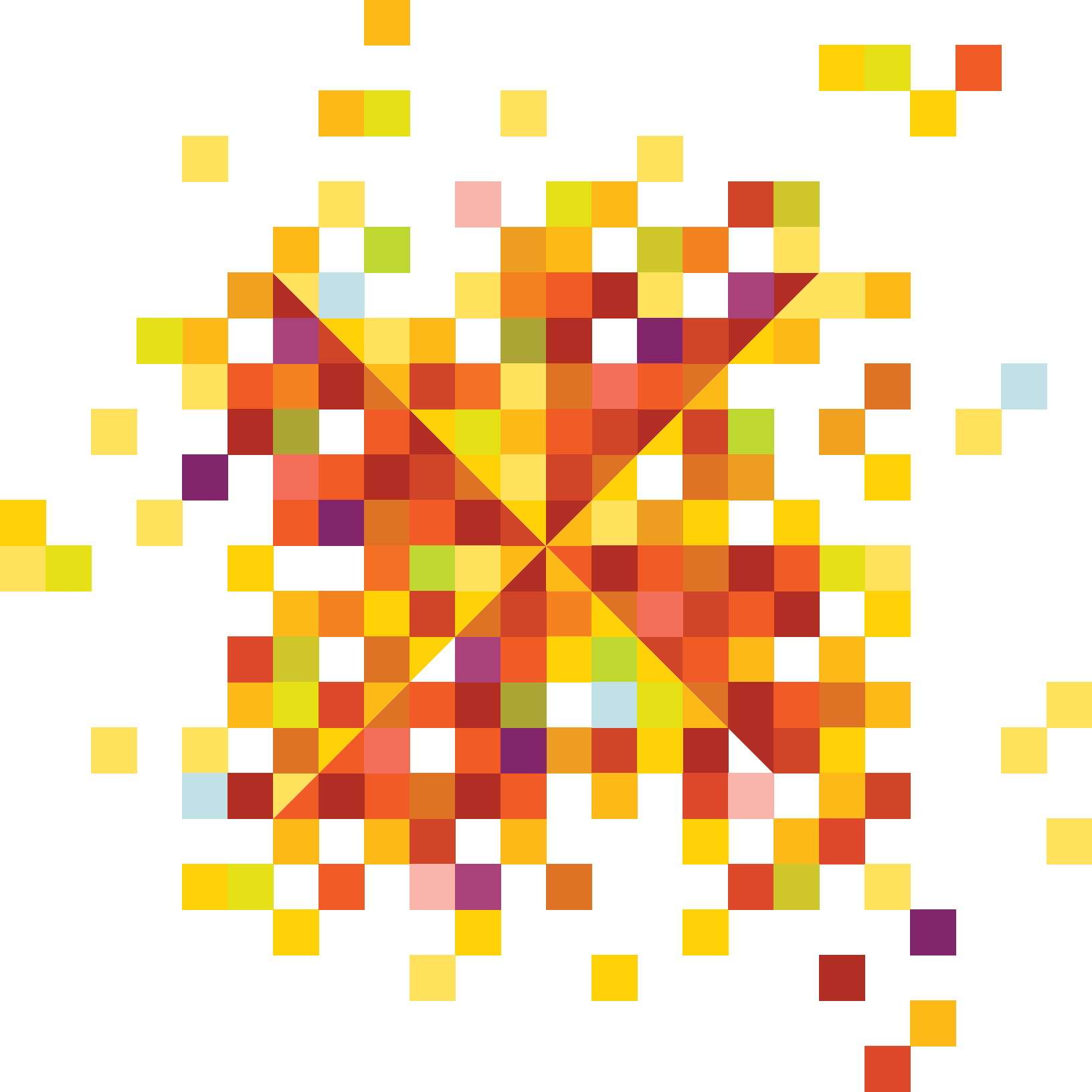
L'innovation a ainsi favorisé la collaboration qui, à son tour, a suscité un nouvel élan de créativité. L'approche novatrice de Maxis pour développer les talents a été consacrée en 2010 en remportant l'Or aux Malaysia Human Resource Awards.

Quelques questions essentielles pour former des leaders créatifs

Comment allez-vous stimuler la créativité et favoriser un mode de pensée décloisonné chez vos dirigeants?

Êtes-vous prêt à revoir complètement vos méthodes de développement du leadership pour combler rapidement le déficit d'efficacité?

Intégrez-vous le développement du leadership aux nouvelles opportunités commerciales pour mieux préparer les leaders de demain?



Mobiliser les RH rapidement et avec souplesse

Les chefs des RH considèrent la capacité de mobiliser rapidement les ressources humaines comme l'un des principaux impératifs, mais leur efficacité dans ce domaine figure parmi les trois plus mauvaises performances. Comment optimiser la mise en corrélation des ressources avec les opportunités?

«Les besoins croissants de flexibilité induiront des stratégies qui nous permettront de mobiliser des employés pour faire face à des pointes de charge. La reprise n'étant pas partout au même niveau, nous devons étoffer certains programmes.»

Gina Rallis, sous-ministre adjointe du Service des ressources humaines, Ressources humaines et développement des compétences – Canada

Synchroniser les personnes, le temps et les opportunités

La capacité de mobiliser les ressources humaines rapidement et avec souplesse – le deuxième axe prioritaire révélé par l'analyse de nos entretiens avec les chefs des RH – est aussi essentielle qu'un leadership efficace pour développer la croissance sur un marché mondialisé très concurrentiel.

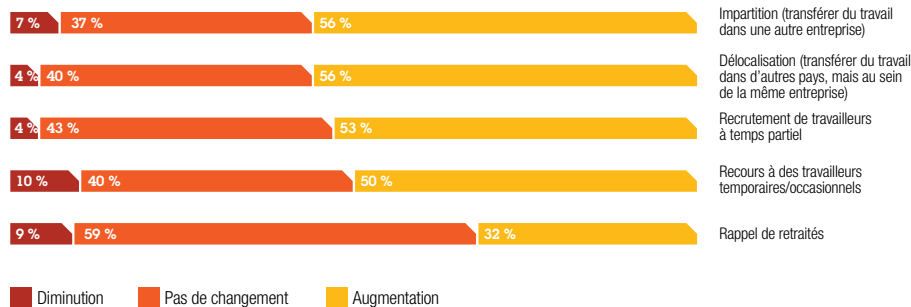
Même avec les technologies actuelles, qui permettent à tout le monde de travailler pratiquement sans contraintes horaires ou géographiques, c'est un véritable défi de mobiliser un personnel qualifié au bon moment et au bon endroit. Il est déjà difficile de trouver des collaborateurs possédant les compétences nécessaires pour opérer et innover sur un marché de plus en plus décloisonné. Mais il est encore plus difficile de gérer des personnes de différentes cultures, de surcroît réparties sur plusieurs continents et fuseaux horaires.

La plupart des participants sont bien conscients du problème. «Nous devons être capables de déployer aisément, en fonction des besoins, des ressources mondiales parfaitement qualifiées et expérimentées», déclare le vice-président RH d'un fabricant américain de produits de grande consommation. Le chef des RH d'une société de services ne cache pas la difficulté : «La mondialisation est au cœur de notre stratégie, et le déploiement de nos équipes sur les marchés mondiaux est notre problème numéro un.»

La flexibilité à l'ordre du jour

Alors que les entreprises s'efforcent de trouver la bonne formule entre efficacité et croissance, nombre d'entre elles cherchent à introduire plus de souplesse dans leurs pratiques opérationnelles. Dans l'étude IBM de 2010 auprès des chefs de la direction, 62 % des chefs d'entreprise indiquaient qu'ils prévoyaient une tendance au remplacement des coûts fixes par des coûts variables dans leurs modèles d'exploitation. Les chefs des RH confirment cette tendance dans leur domaine. Plus de 50 % des personnes interrogées considèrent que des techniques comme l'impartition et la délocalisation, ou le recours à des travailleurs temporaires, occasionnels et à temps partiel se développeront dans les trois prochaines années (voir *Figure 7*). Ils ne sont que 10 % ou moins à envisager de réduire le recours à ces approches sur la même période.

Figure 7 Les modèles d'emploi des ressources humaines sont en profonde mutation
 Dans les trois ans qui viennent, plus de la moitié des chefs des RH dans le monde prévoient introduire plus de flexibilité dans la composition de leur personnel.



Flexibilité : un exercice difficile

L'accroissement de la flexibilité requiert un certain nombre d'aptitudes. Les entreprises doivent être capables de prédire les fluctuations de la demande de produits et de services, et d'allouer les ressources en conséquence. Elles doivent développer de solides relations avec leurs fournisseurs et leurs partenaires pour leur confier des activités non stratégiques et s'appuyer sur eux pour compléter le personnel en place face aux pics d'activité. Elles doivent aussi mobiliser des ressources de formations comptées pour actualiser rapidement les connaissances de leurs collaborateurs sur les nouveaux processus et sur les nouvelles technologies.

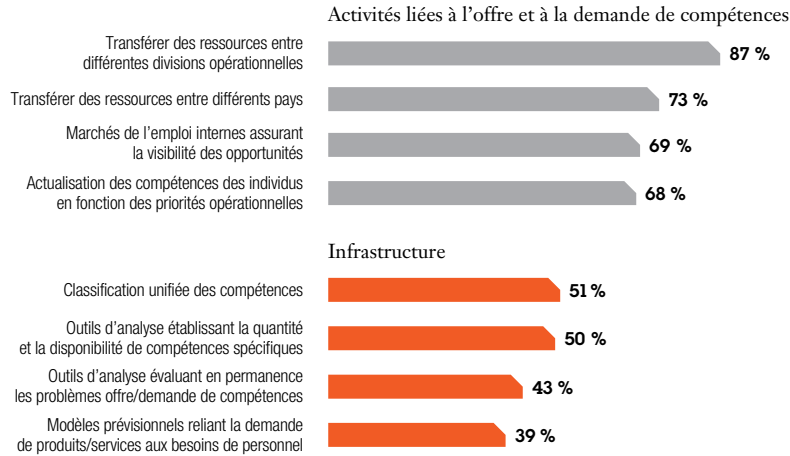
Les entreprises sont malheureusement aux prises avec des difficultés dans nombre de ces domaines. Par exemple, seulement 35 % d'entre elles estiment être capables d'allouer efficacement leur personnel, et 31 % pensent être efficaces dans le développement rapide de nouvelles compétences.

L'étude montre que de nombreuses entreprises ne disposent pas de l'infrastructure nécessaire pour prendre des décisions bien informées sur l'allocation des ressources humaines (voir Figure 8). Faute de visibilité sur les compétences et les capacités disponibles à un moment donné, de modèles permettant d'évaluer les lacunes potentielles, et de ressources pour suivre l'offre et la demande de compétences, nombre d'entreprises courent le risque de prendre de mauvaises décisions et de se faire prendre de vitesse par leurs concurrents.

« Pour allouer les ressources dynamiquement, créer de la flexibilité et être réactif, il faut savoir de quels talents et de quelles capacités on dispose, et utiliser une classification unifiée des compétences. »

Christian Archambeau,
 Responsable des ressources humaines,
 Office européen des brevets

Figure 8 Les lacunes dans la gestion de la chaîne logistique des compétences
Les chefs des RH s'efforcent de mettre en place l'infrastructure dont ils ont besoin pour équilibrer l'offre et la demande de compétences.



Le développement rapide des compétences exige de nouvelles méthodes de formation

Outre des performances accrues dans l'allocation des ressources, les entreprises doivent faire preuve d'innovation pour raccourcir la courbe d'apprentissage et accélérer le développement de nouvelles compétences. L'étude montre que les entreprises les plus efficaces dans ce domaine ont plus tendance à recourir à des outils collaboratifs (43 % contre 34 %) et à des techniques de formation immersive comme les univers virtuels (19 % contre 9 %). Des simulations reflétant des problèmes réels encouragent l'adaptation créative, les prises de risque calculées et l'amélioration itérative. La formation immersive permet aux individus d'endosser de nouveaux rôles et d'acquérir rapidement de nouvelles compétences; elle leur apprend à interagir efficacement à distance et à prendre rapidement des décisions⁶.

Recommandations

Dans nombre d'entreprises, la responsabilité de la gestion des compétences est divisée entre plusieurs fonctions – recrutement, formation et développement, achats... Les directions opérationnelles peuvent également assumer la responsabilité de toutes ces activités ou d'une partie de ces activités dans leur propre domaine. Mais compte tenu de la forte pression concurrentielle qui règne aujourd'hui sur le marché des talents, les entreprises ne pourront pas miser sur une approche aussi fragmentée pour développer et déployer les compétences dont elles ont besoin. Elles devront adopter une approche intégrée traversant les cloisonnements fonctionnels classiques. Il leur faudra également réévaluer régulièrement les implications de leurs politiques et de leurs processus en termes de ressources humaines, et incorporer la planification RH dans leur stratégie. Plusieurs axes d'activité pourront vous aider à résoudre ces problèmes.

Adopter une approche unifiée et intégrée des ressources humaines

Développez une stratégie RH unifiée regroupant l'ensemble des besoins des différentes unités opérationnelles et prenant en compte un éventail d'options (employés à plein temps/ à temps partiel, sous-traitance, impartition). Assurez-vous que les RH, les Opérations et les Achats interagissent étroitement pour développer et actualiser régulièrement votre stratégie de gestion des ressources humaines. Visez des modèles axés sur des résultats pour définir les modalités de mise en œuvre flexible des ressources.

Adoptez une classification unifiée des compétences qui servira de référence. Cette nomenclature vous permettra d'évaluer les manques et les redondances au sein de l'entreprise, et de prendre vos décisions en connaissance de cause.

Optimiser l'accès aux opportunités

Instituez des places de marché internes permettant aux individus et aux directeurs de consulter les opportunités et les compétences recherchées. Les directeurs et les employés auront ainsi plus de contrôle sur la dotation en personnel ainsi que sur la gestion des carrières. Les décisions seront prises plus rapidement, et des candidatures qui seraient peut-être restées dans l'ombre pourront ainsi être considérées.

Développez des structures organisationnelles plus souples qui permettent de faire face rapidement à de nouvelles situations. Des centres de compétences et des équipes d'intervention rapide, par exemple, peuvent accélérer l'évaluation des situations ainsi que la détermination et la mobilisation des ressources requises, et permettre de répondre aux attentes des clients sans perturber l'activité principale.

Accélérer au maximum l'acquisition des compétences

Polarisez les ressources de formation sur les rôles critiques. Mobilisez des ressources en demande pour améliorer les performances des fonctions qui différencient véritablement l'entreprise (ou, dans le secteur public, qui sont essentielles à la mission de l'organisation).

Intégrez des fonctionnalités de médias sociaux dans les plateformes, les événements et les activités de formation. Des outils permettant aux stagiaires de partager facilement des idées et des informations avec d'autres personnes ainsi que d'accéder facilement aux sources d'informations internes et externes renforceront la rétention des connaissances et accéléreront la mise en œuvre des nouvelles compétences.

Complétez les formations en face à face par des techniques d'univers virtuels, de jeux et de simulations. Les collaborateurs de nouvelle génération ont été familiarisés avec les expériences virtuelles interactives dans le cadre de leur formation. Les entreprises peuvent motiver leurs stagiaires et susciter les attitudes recherchées en développant le recours à ces techniques.

Mobiliser les RH rapidement et avec souplesse

Référence client

CLP Holdings

Une stratégie RH pleine d'énergie

CLP Holdings (CLPH) est l'un des plus grands fournisseurs d'énergie de la région Asie-Pacifique. Et si ses activités sont internationales, elle n'en doit pas moins organiser des variantes locales – et assurer la durabilité de ses investissements, parfois sur un quart de siècle. CLPH doit par conséquent adopter une approche particulière associant souplesse, réactivité et vision à long terme.

Mais ce n'est pas le seul défi que le groupe doit relever. La production et la distribution de l'énergie exigent des ingénieurs de haut niveau; or, CLPH compte un personnel vieillissant – et les jeunes ingénieurs qualifiés sont une denrée rare. Si l'on ajoute le fait que ceux qui travaillent sur le terrain doivent connaître la langue locale, on comprend facilement l'importance de la planification stratégique des ressources humaines chez CLPH.

La compagnie a d'abord analysé l'ensemble de ses employés et les a répartis en deux catégories : ceux qui possédaient des compétences stratégiques, et les autres. Elle a défini les compétences stratégiques comme une combinaison des compétences requises pour gérer des processus et des activités sectoriels ou opérationnels critiques dans la production, le transport et la distribution de l'électricité, avec une expertise spécifique qui ne peut être développée qu'en interne sur une longue période. L'examen du profil démographique de ces deux catégories de personnel a permis d'identifier les principales lacunes potentielles, et CLPH a lancé différents programmes pour les combler (accélérer la progression des éléments les plus prometteurs, optimiser le ratio du nombre d'ingénieurs par rapport au nombre de techniciens dans chaque équipe, etc.). La compagnie a également institué des programmes de bourses et de stage pour attirer les meilleurs élèves ingénieurs, et des programmes d'apprentissage pour les candidats moins portés sur les études universitaires.

Aujourd'hui, si CLPH continue de suivre régulièrement les statistiques internes (rotation du personnel, p. ex.), elle maintient également sa vision d'ensemble. Elle suit l'évolution démographique de ses équipes et le profil des compétences sur chacun de ses marchés – des tendances importantes pour une entreprise qui voit loin.



Référence client

American Airlines

Destination flexibilité

American Airlines est une grande compagnie aérienne qui dessert 250 villes dans plus de 40 pays, avec plus de 3 400 vols quotidiens. Pour opérer à une telle échelle, il faut beaucoup de personnel. De fait, la compagnie compte quelque 82 000 employés dans le monde⁷.

Pendant de nombreuses années, American Airlines a assuré à l'interne la gestion de ses fonctions RH. Cependant, malgré la qualité de ses services RH, la technologie prenait de l'âge et exigeait une maintenance et des mises à niveau de plus en plus coûteuses. Et le fait de tout gérer à l'interne laissait à la compagnie peu de flexibilité pour ajuster son activité en fonction de la conjoncture économique.

C'est pourquoi elle a décidé en 2007 de confier un certain nombre de ses fonctions RH en impartition, tout en conservant à l'interne les éléments stratégiques. En étroite collaboration avec le partenaire choisi, American Airlines a déterminé les fonctions RH qu'elle voulait donner en impartition, les domaines les plus porteurs et les applications les mieux adaptées. La compagnie a également optimisé ses processus RH et développé une feuille de route pour gérer la transition.

American Airlines est aujourd'hui en passe d'atteindre ses objectifs. La compagnie s'appuie sur un ensemble performant de services, de normes et de technologies pour administrer des processus comme la formation, la gestion des compétences et les avantages offerts aux salariés. Son nouveau modèle de gestion des ressources humaines lui permet non seulement de couvrir ses besoins fonctionnels, mais aussi de répondre dynamiquement à l'évolution de la conjoncture – avec une structure de prix variable et une infrastructure technologique capable de s'adapter aux fluctuations des charges de travail. American Airlines possède désormais la flexibilité nécessaire pour faire face à toutes les éventualités⁸.

Quelques questions essentielles pour mobiliser les ressources humaines rapidement et avec souplesse

Pouvez-vous envisager des modes d'organisation du travail différents qui pourraient accroître la souplesse et l'efficacité des déploiements?

Comment allez-vous éliminer les cloisonnements organisationnels qui nuisent à une mise en œuvre optimale des compétences?

Comment comptez-vous accélérer l'acquisition des compétences pour les postes les plus critiques?



Tirer parti de l'intelligence collective

En évaluant les capacités de leur entreprise, les chefs des RH ont donné une mauvaise note à leurs performances dans le domaine de la collaboration et du partage des connaissances. Les entreprises pourront-elles travailler – et innover – efficacement avec des équipes disparates et dispersées sans résoudre ce problème?

«La fonction RH doit jouer un rôle pilote dans la détermination des outils collaboratifs. Elle doit aussi favoriser et mettre en place des “communautés de pratique”.»

Kevin Mahoney, Chef des ressources humaines, U.S. Small Business Administration

L'impact de la collaboration sur la rentabilité

L'innovation est le moteur de toute entreprise : elle favorise les gains d'efficacité et facilite le développement de nouveaux produits et services. Mais l'innovation ne se résume pas à l'application créative d'un savoir-faire acquis : c'est la somme des capacités, des expériences et des connaissances d'une entreprise. Et pour rester innovant, il faut tirer parti de cette intelligence collective.

L'intelligence collective permet aux entreprises de maximiser leurs performances en partageant et en appliquant les pratiques pertinentes dans toute l'organisation. En valorisant l'expérience acquise, elle évite de réinventer les processus et les procédures. De cette «intelligence» naît la capacité d'adapter les innovations et de les mettre en œuvre sur de nouveaux marchés et pour de nouvelles opportunités. Elle facilite la mise au jour de nouveaux gisements d'amélioration par la communication avec les clients et d'autres interlocuteurs externes, par l'évaluation des retours et par l'exploitation des enseignements.

Si la collaboration peut être considérée comme une aptitude «comportementale», l'étude suggère qu'elle peut avoir un impact sur la rentabilité. Les chefs des RH des entreprises plus performantes que la moyenne sont 57 % plus enclins que leurs collègues des entreprises moins performantes à s'appuyer sur des outils collaboratifs et des réseaux sociaux pour optimiser les interactions entre des équipes internationales.

Collaboration en panne dans trois cas sur quatre

Malgré l'importance croissante de l'accès aux connaissances et à leur exploitation à l'échelle mondiale, la majorité des dirigeants ont des difficultés à «connecter» efficacement leurs équipes. C'est ainsi que 78 % des chefs des RH interrogés ne pensent pas que leur entreprise soit performante dans le développement de la collaboration et du «réseautage» social. Pourtant, ils ne sont que 21 % à avoir renforcé récemment leurs investissements dans les outils favorisant la collaboration et le réseautage. Et moins de 20 % mettent en œuvre des solutions d'analyse pour mesurer les résultats de leurs initiatives.

Un vice-président principal australien explique : «Les RH doivent contribuer plus activement au développement de l'innovation en trouvant des outils collaboratifs et en mettant en place des mécanismes d'incitation favorisant la collaboration.» «La collaboration et le partage des connaissances sont gérées séparément dans chaque région», reconnaît quant à lui un responsable RH japonais, et nous avons une géographie cloisonnée. Nous devons éliminer ces cloisonnements, et promouvoir une collaboration et un partage des connaissances à l'échelle mondiale.»

Manque d'ambition dans les fonctions collaboratives

Les entreprises n'investissent pas beaucoup dans les nouveaux outils de collaboration et de communication. De plus, nombre d'entre elles n'exploitent pas à fond les moyens de partage des connaissances qu'elles ont déjà. Les personnes interrogées déclarent recourir fréquemment à des tactiques collaboratives pour améliorer l'efficacité des communications institutionnelles et des programmes de formation, et pour cibler et recruter les candidats externes. Mais elles y recourent plus rarement à des fins stratégiques ou pour mettre en avant des idées.

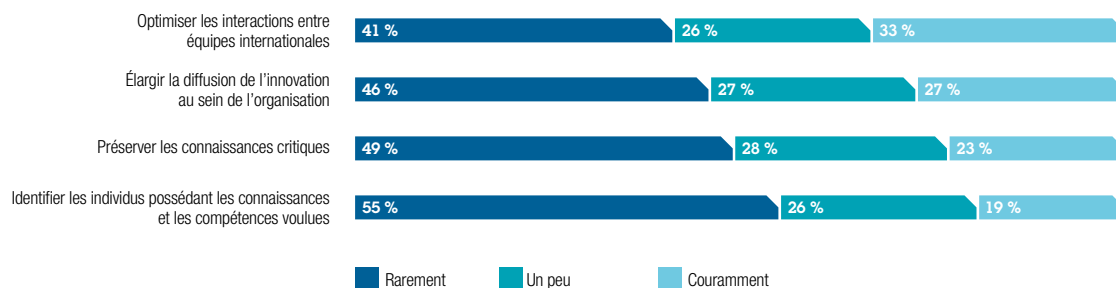
«Nous sommes meilleurs dans la rationalisation que dans l'innovation. La fonction RH doit contribuer au développement d'une culture de l'innovation, à la création de forums et à la formation des leaders, et trouver comment mesurer et récompenser l'innovation.»

Veronica Rörsgård, vice-présidente principale, Ressources humaines, Skanska

Seuls 19 % des participants font régulièrement appel aux technologies collaboratives pour établir quels individus possèdent les connaissances et les compétences voulues, 23 % pour préserver les connaissances critiques, et 27 % pour élargir la diffusion de l'innovation au sein de l'entreprise (voir *Figure 9*). «Nous ne partageons pas vraiment nos actifs intellectuels, et pourtant nous possédons l'infrastructure informatique nécessaire», explique le responsable RH d'une entreprise industrielle japonaise.

Figure 9 Les entreprises favorisent-elles la collaboration?

Moins d'un tiers des entreprises recourent régulièrement à des techniques et à des outils collaboratifs pour favoriser le partage des connaissances et l'innovation.



Recommandations

Les chefs des RH ont un rôle majeur à jouer dans le développement de la culture et de l'infrastructure nécessaires pour stimuler l'innovation et améliorer l'efficacité opérationnelle. Ils peuvent contribuer à l'instauration d'un environnement commun et encourager la création de nouvelles connexions et relations entre des employés dispersés sur tous les continents. Ils peuvent aussi trouver les moyens d'accroître la visibilité des bonnes idées et des bonnes pratiques au sein de l'organisation. Pour atteindre ces objectifs, ils doivent mettre en pratique certaines idées :

Intégrer la collaboration dans les habitudes de travail des employés

Encouragez la formation et l'animation de communautés transversales autour de thèmes stratégiques. Cerner des problématiques auxquelles les employés sont sensibles et qui sont en même temps essentielles pour l'entreprise. Organisez des groupes, et dotez-les des techniques et des autres ressources collaboratives nécessaires pour développer le partage des connaissances et la confiance entre des individus issus des différents domaines fonctionnels.

Développez directement la collaboration dans les processus commerciaux et dans les activités de gestion de projet. Recourez à des outils comme la messagerie instantanée, les blogues et les wikis pour faciliter la communication en temps réel et coordonner des équipes de projet dispersées.

Renforcer la visibilité des idées et des connaissances

Organisez des événements collaboratifs en ligne pour susciter et affiner les idées; financez et soutenez les meilleures idées compte tenu des priorités établies par les participants.

Les entreprises ont intérêt à renforcer la visibilité d'idées nouvelles à l'échelle mondiale, mais elles doivent en même temps hiérarchiser les initiatives et apporter les ressources nécessaires pour les concrétiser.

Sollicitez et valorisez les idées neuves et les approches inédites, au-dedans comme au-dehors. Les entreprises, qui évoluent dans un environnement de plus en plus complexe, doivent impliquer toutes les composantes de leur écosystème dans le processus d'innovation.

Faites appel aux techniques des réseaux virtuels pour visualiser les connexions entre individus et entre équipes. Établissez quels individus sont au cœur des échanges pour voir d'où viennent les nouvelles tendances et comment elles se diffusent dans l'organisation. Recourez à des tableaux de bord et à d'autres outils pour bien cerner les modes de collaboration et identifier les lacunes potentielles.

Créer et partager des actifs favorisant l'amélioration de la productivité

Créez de la valeur à travers la collecte et la réutilisation systématiques des résultats obtenus par les individus. Développez des communautés chargées de filtrer et d'enrichir un catalogue d'actifs partagé à l'échelle de l'entreprise. Mettez en place des programmes de gestion des compétences qui reconnaissent la collaboration et sa valeur ajoutée.

Référence client

Pfizer

Des idées venues du monde entier

Les entreprises capables de mobiliser rapidement les bonnes ressources pour résoudre les problèmes et saisir les opportunités ont incontestablement un avantage sur un marché très dynamique et ultraconcurrentiel. Pfizer, le leader mondial de l'industrie pharmaceutique, est justement l'une d'elles⁹. En 2006, Pfizer a lancé son Idea Farm – un processus collaboratif et créatif de résolution des problèmes comparable à la méthode classique à base de réunions, de présentations et de tableaux, sinon qu'il est beaucoup plus souple, plus évolutif et plus économique.

Le processus commence par la sélection des problèmes à traiter. Ceux-ci peuvent émaner de n'importe quel point du groupe, mais ils doivent être importants et complexes, et avoir été validés par un responsable opérationnel. Une fois un problème sélectionné, l'étape suivante consiste à le formuler de façon immédiatement compréhensible et à expliciter le type d'aide demandé. Le «défi», selon la terminologie employée par Pfizer, est alors mis entre les mains de tous les acteurs identifiés par l'entreprise – ce qui peut représenter de 200 à 20 000 personnes.

Les participants entrent leurs suggestions dans le système tandis qu'un formulaire électronique préconfiguré rationalise la collecte des idées et émet automatiquement un avertissement en cas de doublon. Tout le monde peut alors accéder aux suggestions soumises, ce qui permet, par exemple, à différents spécialistes de faire des commentaires et de poser des questions pour approfondir la réflexion. Toutes les suggestions sont ensuite évaluées par des revues formelles et informelles; les recommandations sont collationnées et la décision finale est prise.

Le processus Idea Farm s'est révélé très fructueux. Depuis sa mise en place, Pfizer a défini des nouveaux marchés d'une valeur de 100 millions de dollars US – et économisé 20 millions de dollars US.



Référence client

Groupe Esquel

Les écheveaux de la collaboration

Esquel est un fabricant de vêtements international dont les sites de production sont implantés en Chine, en Malaisie, au Vietnam, à l'île Maurice et au Sri Lanka, et qui sert ses marchés par un réseau de succursales. Le groupe fabrique des chemises en coton pour les marques les plus réputées comme Tommy Hilfiger, Hugo Boss et Brooks Brothers, et pour de grands distributeurs comme Nordstrom. Ses opérations intégrées verticalement couvrent en outre la culture du coton, la filature, le tissage et le tricotage¹⁰.

Quel est donc le secret d'Esquel pour réussir dans un secteur aussi concurrentiel que l'habillement? La réponse passe par une approche collaborative permettant de capturer et de partager les bonnes pratiques pour aider les employés à améliorer leur productivité, et par la promotion d'une culture de l'innovation continue.

Esquel apporte à ses agriculteurs une assistance technique qui les aide à optimiser la qualité et la quantité de leur production. C'est ainsi que le remplacement de l'irrigation par ruissellement par l'irrigation goutte à goutte a permis aux exploitants d'augmenter les surfaces cultivables (en éliminant la nécessité de creuser des canaux), d'augmenter les rendements et d'accroître leurs revenus de 30 %¹¹.

Esquel fait de même avec ses fileurs et ses tisseurs en les aidant à gagner en efficacité. Le groupe forme également ses ouvriers textiles de manière qu'ils conduisent leurs propres contrôles qualité (ce qui réduit les reprises et les gaspillages), et apporte des améliorations dans ses usines, par exemple, avec des systèmes d'accrochage qui réduisent les manipulations. «Si nous nous contentions d'augmenter les salaires, nous ne serions plus compétitifs et nous perdriions nos marchés», explique Calvin Tsang, chef des RH d'Esquel. «Nous cherchons donc des façons durables d'accroître les revenus de nos collaborateurs.»

Le modèle collaboratif d'Esquel a aidé le groupe à affirmer sa position de leader dans son secteur. Il a également démontré qu'un fabricant de vêtements pouvait être à la fois rentable et éthique.



Quelques questions essentielles pour tirer profit de l'intelligence collective

Comment allez-vous faire pour inciter plusieurs générations d'employés à pratiquer activement la collaboration en ligne?

De quelle façon comptez-vous explorer, récompenser et intégrer des points de vue différents et non conventionnels?

Sur quelles nouvelles techniques vous appuyez-vous pour valoriser les connaissances et les idées de vos collaborateurs dans le monde?



Décloisonner les modes de pensée

Comme les entreprises privilégient la croissance, elles auront besoin de compétences différentes, plus dynamiques, pour atteindre leurs objectifs. Comment vont-elles insuffler à leurs collaborateurs la créativité, la rapidité et la réactivité nécessaires pour transcender les frontières et tirer parti des nouvelles opportunités à l'échelle mondiale?

Abolir les frontières

Pour gagner en efficacité et favoriser la croissance – les deux principaux défis identifiés par les chefs des RH pour les années qui viennent –, il faudra transcender nombre de frontières internes et externes qui pénalisent la productivité des employés. Il sera nécessaire d'abolir les barrières physiques et fonctionnelles pour valoriser des ressources humaines de plus en plus dispersées et diversifiées, impossibles à confiner dans le périmètre institutionnel classique. La tâche ne sera pas facile : elle devra même s'inscrire au cœur de la stratégie de transformation de l'entreprise.

Dans ce nouveau monde, des leaders créatifs capables de motiver les individus à l'échelle mondiale contribueront à l'effacement des frontières en développant des stratégies innovantes et en élaborant une vision commune. Pour favoriser l'avènement de cette nouvelle génération de leaders, il faudra identifier des candidats issus de tous les domaines de l'entreprise et leur apporter la formation et l'expérience concrètes qui leur permettront d'exercer leurs talents sur un marché mondialisé toujours plus complexe et plus dynamique.

La capacité de mobiliser les équipes rapidement et avec souplesse sera également décisive pour des entreprises qui s'efforcent de mettre leurs ressources en face des nouvelles opportunités sur des marchés mondialisés. Les cloisonnements fonctionnels et institutionnels qui constituent un obstacle à la croissance doivent s'effacer au profit d'une approche intégrée reliant l'ensemble du capital humain de l'entreprise à sa stratégie, et permettant de cerner, de développer et de déployer les compétences sans contraintes géographiques ou organisationnelles.

Pour réellement opérer «sans frontières», les entreprises devront tirer profit de l'intelligence collective, découvrir et diffuser les meilleures idées, d'où qu'elles viennent. Ce partage du savoir-faire institutionnel leur permettra de valoriser les bonnes pratiques et de réduire les activités redondantes. En sollicitant les idées neuves, au-dedans comme au-dehors, et en favorisant les interactions, elles pourront assurer le transfert des connaissances qui leur sont indispensables pour exploiter à fond leur dimension internationale.

Analyse du capital humain : un chaînon manquant?

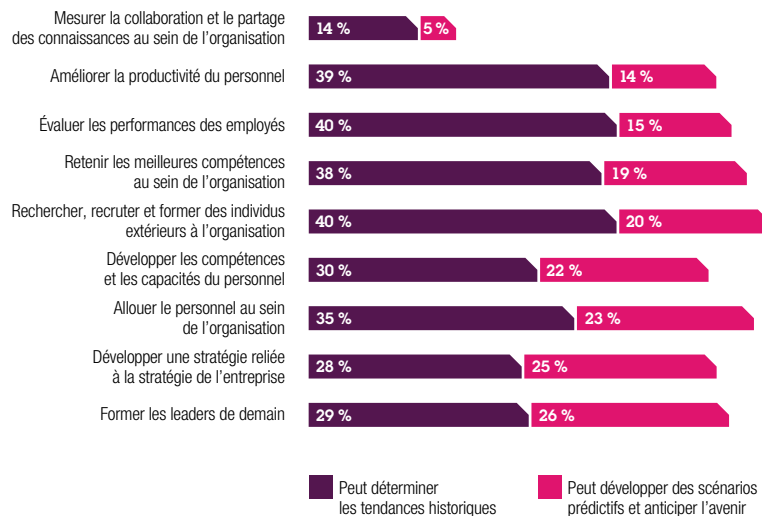
La capacité de développer un leadership efficace, de construire stratégiquement les ressources humaines et de les déployer, et de stimuler la collaboration et le partage des connaissances dépend souvent de la disponibilité d'informations pertinentes permettant de prendre les bonnes décisions. Ce niveau d'information demeure cependant hors de portée pour nombre d'entreprises. Seuls 7 % des participants se déclarent très efficaces dans la mise en œuvre de solutions d'analyse pour prendre leurs décisions. «Nous ne sommes pas performants dans l'exploitation des outils d'analyse», note un chef des RH du secteur public en Australie, «car nous ne possédons pas les compétences, ou alors nous n'avons pas le soutien de la direction.»

Beaucoup d'entreprises savent utiliser les outils d'analyse pour étudier des tendances et des pratiques historiques. Mais bien peu exploitent l'information pour élaborer des scénarios prédictifs et anticiper l'avenir. Ce n'est que dans le développement des leaders de demain et de la stratégie de l'entreprise que plus d'un quart des chefs des RH interrogés déclarent recourir à des outils d'analyse pour éclairer l'avenir (voir *Figure 10*).

*«Ce que nous savons bien faire?
Gérer les compétences et développer
l'organisation. Ce que nous
pourrions mieux faire? Assurer
les formations et analyser
nos ressources humaines.»*

Shirley Gaufin, chef des ressources
humaines, Black & Veatch Corporation

Figure 10 L'analyse du capital humain reste une pratique limitée
 Moins d'un quart des chefs des RH s'appuient sur des outils d'analyse et de modélisation sophistiqués pour prendre des décisions concernant l'avenir.



Sans informations sur leur capital humain, les entreprises risquent de nuire à leurs perspectives de croissance. Il leur sera difficile de mobiliser les bonnes compétences au bon endroit, et elles auront du mal à déterminer les régions les plus propices à leur expansion. Elles ne sauront pas localiser leurs collaborateurs les plus performants, et elles peineront à justifier de futurs investissements en ressources humaines.

Certaines entreprises se distinguent cependant et placent l'analyse au cœur de leur planification des ressources humaines. C'est, par exemple, le cas de Shell (voir page suivante), qui a décidé d' étoffer la dimension analytique dans son processus de développement du leadership pour mieux comprendre les caractéristiques des dirigeants performants et engager des investissements pertinents dans la formation des leaders de demain.

Référence client

Shell

Affiner les profils à travers le pipeline du leadership

Pour diriger les activités en aval (production et distribution) d'un géant de l'industrie pétrochimique, il faut une formidable expertise. Mais il est difficile de cerner ceux qui ont l'étoffe de futurs leaders dans une entreprise qui compte 40 000 salariés. C'est pourquoi, en 2009, Shell a décidé de s'attaquer au problème de façon radicale.

L'équipe en charge des ressources humaines a d'abord réuni les informations dont elle disposait sur les 450 cadres supérieurs. Objectif : fournir à la direction un solide «dossier des compétences» sur le «pipeline» des candidats potentiels et explorer plusieurs points : L'échantillon est-il correct en termes de couverture et de diversité? Les individus possèdent-ils le profil de performance, les qualités de leadership et l'expérience nécessaires? Quelle est leur progression dans le pipeline? Le processus a impliqué une analyse de tous les candidats du point de vue de leur poste et de leurs performances en vue de déterminer ceux qui étaient toujours en train de se former à de nouveaux rôles, ceux qui obtenaient de bons résultats, ceux qui possédaient une solide expérience et ceux qui faisaient moins bien. Le département RH a également examiné le parcours des candidats pour déterminer s'ils avaient acquis les compétences requises pour conduire les activités en aval de la compagnie.

L'équipe RH a ensuite étudié en détail l'historique de ceux dont la progression semblait la plus lente. Elle a prévu des «rôles élastiques» pour certains, réévalué le potentiel de certains autres, et déterminé les freins qui auraient pu empêcher certains individus de gravir les échelons. Elle a aussi établi des «rôles cibles» pour les responsables présentant le plus fort potentiel, et défini des voies d'évolution pour les préparer.

Les responsables des activités en aval de la compagnie ont aujourd'hui une vision claire du calibre et de la couverture du «pipeline du leadership», et ils savent comment l'améliorer. Ils disposent également de solides plans de succession à court et à moyen terme, qui les aident à assurer la continuité des rôles essentiels. De plus, la fonction RH est désormais beaucoup mieux outillée pour évaluer en continu les meilleurs dirigeants.



Comment «travailler sans frontières»

Comme nous l'avons vu à propos de Médecins Sans Frontières (MSF), les organisations capables d'évaluer rapidement des situations mouvantes, de mobiliser efficacement leur savoir-faire collectif et de déployer en urgence des équipes créatives d'individus hautement qualifiés obtiennent souvent des résultats en très peu de temps. Dans le cas de MSF, ces aptitudes font souvent la différence entre la vie et la mort. Quand il s'agit d'entreprises, elles peuvent faire la différence entre le succès et l'échec.

Pour insuffler la créativité, la vitesse et la flexibilité à l'échelle de l'organisation et chez ses collaborateurs, il faudra des leaders créatifs capables de résoudre des problèmes hérités du passé et de tirer parti de nouvelles potentialités. L'acquisition accélérée de compétences, le déploiement ciblé des meilleurs talents et le pouvoir de s'adapter dynamiquement aux fluctuations des marchés seront des éléments décisifs pour mobiliser les ressources humaines rapidement et avec souplesse. L'intelligence collective – le partage de la somme des connaissances et de l'expérience d'une entreprise – sera indispensable pour valoriser le savoir-faire et les capacités cumulées de l'organisation.

Comment «travailler sans frontières» en bref

	Améliorer l'efficacité opérationnelle	Pénétrer de nouveaux marchés/pays	Développer de nouvelles offres de produits/services
Former des leaders créatifs	Être à l'aise avec les approches distribuées et virtuelles du leadership; développer des leaders capables de tirer parti du pouvoir informel.	Accélérer la formation de «leaders sans frontières»; faire preuve de créativité pour associer les compétences internationales et locales.	Concevoir des programmes de développement du leadership pour générer des opportunités commerciales inédites.
Mobiliser les RH rapidement et avec souplesse	Instituer des places de marché en ligne permettant de mettre en lien efficacement l'offre avec la demande à l'échelle mondiale.	Adopter une approche mondiale pour rechercher les compétences; éliminer les politiques et les processus contraires aux mouvements transfrontaliers.	S'appuyer sur des structures organisationnelles souples pour lier rapidement les compétences avec les postes critiques dans les nouveaux domaines d'activité.
Tirer parti de l'intelligence collective	Améliorer la productivité par le partage des bonnes pratiques et la réduction des activités redondantes.	Améliorer l'efficacité transversale par la mise en œuvre d'une plateforme en ligne facilitant la collaboration entre équipes virtuelles.	Instituer une culture privilégiant la créativité et l'innovation où les nouvelles idées de produits sont visibles et reçoivent le soutien de la direction.

Vous souhaitez approfondir cette discussion? Allez à l'adresse ibm.com/gbs/workingbeyondborders (en anglais).

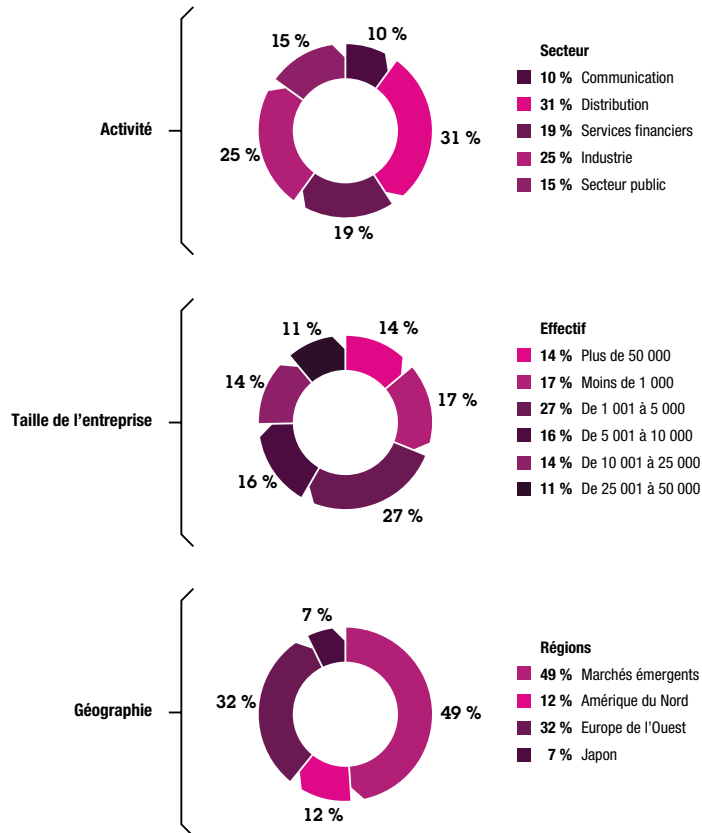
Méthodologie de l'étude

La présente étude est la troisième publication de la série d'études mondiales d'IBM auprès des chefs des ressources humaines, dirigée conjointement par l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale et par Stratégie et transformation IBM. Entre novembre 2009 et avril 2010, nous avons interrogé 707 chefs des ressources humaines (la plus vaste enquête jamais réalisée par IBM dans ce domaine), dont près de 600 en face à face, afin de mieux comprendre les problématiques et les objectifs de ces responsables.

Notre enquête a été conduite auprès d'organisations et d'entreprises de toutes tailles dans 61 pays répartis pratiquement à égalité entre marchés développés et marchés émergents.

Nous avons comparé les résultats de la présente étude avec ceux de l'étude mondiale IBM de 2010 auprès des chefs de la direction. Dans la mesure du possible, nous avons effectué une analyse statistique en vue de cerner les différences entre les entreprises qui ont enregistré des performances remarquables et les autres. Nous avons analysé les performances économiques des entreprises interrogées qui publient leurs données financières d'après le taux de croissance annuelle du résultat EBITDA (résultat d'exploitation avant amortissement et charges financières) entre 2003 et 2008. Nous avons également comparé les résultats avec la moyenne du secteur représenté par chaque entreprise afin de déterminer celles dont la croissance était supérieure à la moyenne. Enfin, nous avons recherché des différences significatives entre les réponses des chefs des RH des entreprises les plus performantes et celles des chefs des RH des entreprises faisant état d'une croissance inférieure à la moyenne.

Figure 11 Des entreprises de différentes tailles ont pris part à l'étude
 L'étude 2010 a impliqué 707 responsables des ressources humaines, dont près de 600 interviewés en face à face.



Remerciements

Nous tenons à remercier les 707 chefs des RH du monde entier qui ont si généreusement accepté de nous consacrer de leur temps et de nous faire part de leurs idées. Nous remercions tout particulièrement ceux qui nous ont autorisés à les citer afin d'illustrer les grands thèmes de cette étude.

Nous remercions également les équipes IBM qui ont travaillé sur cette étude :

Directeurs exécutifs en chef de l'étude : Denis Brousseau, chef mondial, Organisation et personnel, et Eric Lesser, Institut IBM de recherche en valeur commerciale.

Équipe de projet : Dan Roddy (directeur de l'étude), Marni Barrett, Steve Ballou, Carolyn Carlson, Angie Casey, Brian Comella, Sean House, Ellen Johnson, Keith Landis, Maria Isabel Loaldi de Tacchi, Barbara Lombardo, Kathleen Martin, Hement K. Minocha, Kazuya Ohike, Jim Phillips, Mary Sue Rogers, Christian Slike et Rajrohit S. Teer.

Nos remerciements vont également à tous les responsables IBM de par le monde qui ont conduit les interviews des chefs des ressources humaines.

Votre partenaire dans un monde en mutation

IBM associe l'expertise des processus commerciaux aux capacités de recherche et aux technologies pour apporter à ses clients un avantage décisif dans un environnement économique qui évolue rapidement. Grâce à notre approche intégrée de la modélisation et de la mise en œuvre, nous aidons les entreprises à passer de la stratégie à l'action. Et avec une expérience couvrant 17 secteurs et des ressources déployées dans 170 pays, nous pouvons aider nos clients à anticiper le changement et à tirer parti des nouvelles opportunités.

Les Services d'affaires mondiaux IBM, Stratégie et transformation

Les Services d'affaires mondiaux IBM proposent l'une des plus vastes offres de service stratégiques et de transformation à l'échelle mondiale. Les praticiens de Stratégie et transformation aident les entreprises à développer et à mettre en œuvre leur vision et leur stratégie commerciales en vue de favoriser l'innovation et la croissance.

L'Institut IBM de recherche en valeur commerciale

Rattaché aux Services d'affaires mondiaux IBM, l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale développe à l'intention des cadres dirigeants une réflexion stratégique fondée sur des données concrètes autour de thèmes sectoriels spécifiques ou de grandes problématiques transversales. La présente étude mondiale d'IBM auprès des chefs des ressources humaines fait partie d'une série d'études consacrées aux dirigeants d'entreprise par l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale.

Notes et sources

1. *Au sujet de MSF*, Médecins Sans Frontières. <http://www.msf.ca/fr/au-sujet-de-msf/>
2. *Haiti : le point sur la situation*, Médecins Sans Frontières, 13 janvier 2010. <http://www.msf.ca/fr/actualites-media/nouvelles/2010/01/haiti-update/>
3. Nous avons analysé les performances des entreprises interrogées qui publient leurs données financières d'après le taux de croissance annuel du résultat EBITDA (résultat d'exploitation avant amortissement et charges financières) entre 2003 et 2008. Nous avons également comparé les résultats avec la moyenne du secteur représenté par chaque entreprise afin de déterminer celles dont la croissance était supérieure à la moyenne.
4. *Tirer parti de la complexité*, étude mondiale IBM auprès des chefs de la direction, Institut IBM de recherche en valeur commerciale, mai 2010. <http://www-03.ibm.com/services/ca/fr/ceo/>
5. *About us*, Maxis Communications. http://www.maxis.com.my/personal/about_us/profile/vision.asp?iStruct=0:0:0Np
6. Michael Demarco, Eric Lesser et O'Driscoll, *Leadership in a distributed world: Lessons from online gaming*, Institut IBM de recherche en valeur commerciale, mai 2007
7. *AMR Corporation – American's Parent Company*, American Airlines. <http://www.aa.com/i18n/amrcorp/corporateInformation/facts/amr.jsp>
8. *American Airlines: A fresh take on human resources services*, IBM, août 2009. ftp://ftp.software.ibm.com/software/solutions/pdfs/ODC03114-USEN-00_AA_Final_SP_Aug19-09.pdf
9. *Pfizer at a glance*, Pfizer. <http://www.pfizer.co.uk/AboutUs/Pages/Pfizeratagance.aspx>
10. Groupe Esquel. <http://www.esquel.com/en/index1.html>
11. Marjorie Yang, *Corporate Social Responsibility: The Esquel Case*, présentation à l'Asia Business Council Spring Forum, Tokyo, 16 mai 2008. <http://www.asiabusinesscouncil.org/docs/CSR-Yang.pdf>

Pour en savoir plus

Pour plus de détails sur la présente étude, veuillez contacter l'un des responsables IBM ci-dessous. Vous pouvez aussi visiter le site web à www.ibm.com/chrostudy/ca/fr ou envoyer un courriel à l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale, à iibv@us.ibm.com.

<i>Canada</i>	Jim Coderre	james.m.coderre@ca.ibm.com
<i>Amérique</i>	Maria-Paz Barrientos	maria.barrientos@us.ibm.com
<i>Asie-Pacifique</i>	Denis Brousseau	dbrousse@cn.ibm.com
<i>Japon</i>	Kazuya Ohike	kohike@jp.ibm.com
<i>Europe du Nord</i>	Denis Brousseau	dbrousse@cn.ibm.com
<i>Europe du Sud (France)</i>	Martina Pareschi	martina.pareschi@it.ibm.com
<i>Institut IBM de recherche en valeur commerciale</i>	Eric Lesser	elesser@us.ibm.com



© Copyright IBM Corporation, 2010
© Copyright IBM Canada Ltée, 2010

Services mondiaux IBM
Route 100
Somers, New York 10589
USA

Produit au Canada
10-12
Tous droits réservés

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques de commerce ou des marques déposées d'International Business Machines Corporation aux États-Unis et (ou) dans d'autres pays, utilisées sous licence par IBM Canada Ltée. Si ces marques et d'autres marques d'IBM portent le symbole ^{MD} ou ^{MC} à leur première occurrence dans un document, cela signifie qu'il s'agit de marques de commerce ou de *common law* aux États-Unis, détenues par IBM au moment de la publication du document. Il peut également s'agir de marques de commerce ou de *common law* dans d'autre pays. La liste des marques IBM est disponible sur Internet sous la rubrique «Copyright and trademark information», à l'adresse ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Les autres noms de société, de produit et de service peuvent être des marques de commerce ou des marques de service de leurs détenteurs respectifs.

Dans la présente publication, les références à des produits ou services IBM ne signifient pas qu'IBM ait l'intention de les rendre disponibles dans tous les pays où elle fait affaire.

P25398

GBE03353-CAFR-01

Institut IBM de recherche en valeur commerciale

