



Redéfinir les talents

*Éclairages issus de l'étude internationale sur les dirigeants (C-suite) –
Le point de vue des DRH*

Cette étude s'appuie sur les résultats de nos entretiens avec 5 247 cadres dirigeants ayant participé à la plus récente de nos études C-suite – la dix-huitième d'une série d'enquêtes menées par l'IBM® Institute for Business Value. Nous disposons désormais de données issues de plus de 28 000 entretiens conduits depuis 2003.

Ce document est plus particulièrement consacré aux points de vue des directeurs des ressources humaines (DRH).

Nombre total de DRH interrogés	601
Amérique du Nord	266
Amérique centrale et Amérique du Sud	32
Europe de l'Ouest	95
Europe centrale et Europe de l'Est	23
Moyen-Orient et Afrique	25
Asie Pacifique	88
Japon	72

Territoire inconnu

Les avancées technologiques créent actuellement d'importants bouleversements. De façon totalement inédite, les différents secteurs d'activité convergent et de nouveaux concurrents voient le jour. La nature même du travail se transforme et la demande en matière d'expertise digitale explose, alors que, parallèlement, d'autres compétences disparaissent. Dans un tel contexte, comment les DRH peuvent-ils tracer une perspective et aider leurs homologues du comité de direction à en comprendre l'impact sur les ressources humaines ?

Au cours de la première phase de notre dernière étude C-Suite Study, nous avons interrogé 5 247 dirigeants d'entreprise afin de savoir comment ils percevaient l'avenir et comment ils positionnaient leur entreprise pour qu'elle ne soit pas affectée par cette période de bouleversements.¹ Ce rapport détaille plus en profondeur les perspectives de 601 DRH ayant contribué à nos travaux de recherche.

Nous avons découvert que les DRH les plus perspicaces considèrent les employés actuellement en poste ainsi que ceux à recruter comme des clients. Par ailleurs, ils capitalisent sur les technologies émergentes pour améliorer l'expérience des employés, construisent des bases de compétences flexibles, utilisent l'analyse pour prédire les tendances futures en matière de ressources humaines et dialoguent avec les employés sur les réseaux sociaux pour conduire le changement de manière plus efficace.

Convergence, concurrence, tumulte

À l'instar des autres membres du comité de direction, les DRH constatent que les frontières entre des secteurs d'activité jusqu'ici distincts s'estompent, puisque les entreprises d'un secteur d'activité donné savent appliquer leur expertise dans d'autres domaines. À titre d'exemple, le constructeur de voitures électriques Tesla vient de faire son entrée dans le secteur de l'énergie avec une nouvelle gamme de batteries zéro carbone pour les logements, les entreprises et les opérateurs de l'énergie et de l'environnement.² De manière similaire, l'entreprise de commerce en ligne Alibaba évolue vers le streaming vidéo.³

*« La discontinuité est la règle –
et il est très difficile d'identifier
les éléments perturbateurs. »*

DRH, Services professionnels et informatiques, États-Unis

« De nouveaux concurrents issus de différents secteurs d'activité pénètrent sur notre marché. Nous devons examiner ce qu'ils font plutôt que de voir de quelle manière se comportent les autres entreprises de notre secteur. »

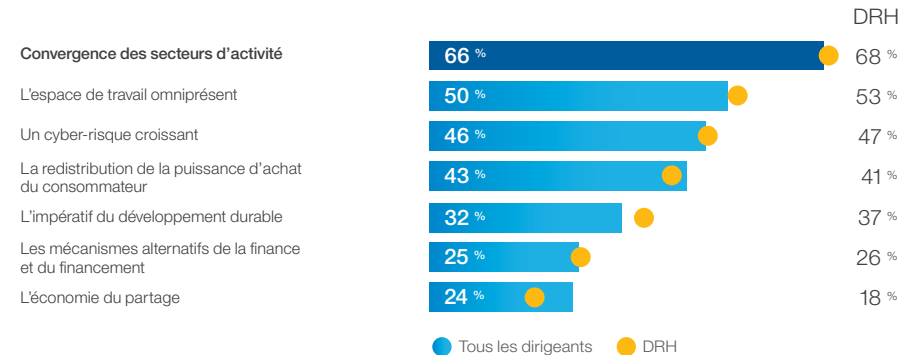
Gustavo Hernan Garcia, Directeur RH, ICBC, Argentine

Les DRH nous ont également indiqué que la convergence des secteurs constituait la tendance majeure suscitant la transformation du secteur des entreprises (voir Figure 1). Et ils sont très mitigés concernant les avantages. Du côté positif, la convergence des secteurs donne lieu à des opportunités inédites de croissance en déplaçant la cible de la vente pure de biens et de services vers des expériences client transversales aux secteurs d'activité. Cependant, cette tendance s'accompagne d'une concurrence accrue, car les autres entreprises peuvent capter les activités de cœur de métier d'une autre en se développant dans des espaces adjacents. Ainsi, 51 % des DRH envisagent, au cours des trois à cinq ans qui viennent, une concurrence accrue de rivaux inédits dans des secteurs d'activité contigus.

Sur quoi repose le changement de l'environnement concurrentiel ? Les DRH citent la dynamique conjointe des nouvelles technologies et des contraintes du marché. Comme leurs homologues du comité de direction, ils s'attendent, au cours des trois à cinq ans qui viennent, à ce que les technologies et les contraintes du marché aient une influence considérable sur les entreprises. De manière prévisible, cependant, une plus grande proportion des DRH dit que les compétences des employés auront également un impact majeur.

Figure 1

Redéfinition des frontières : Les DRH, comme leurs homologues du comité de direction, disent que les frontières entre les secteurs d'activité s'estompent

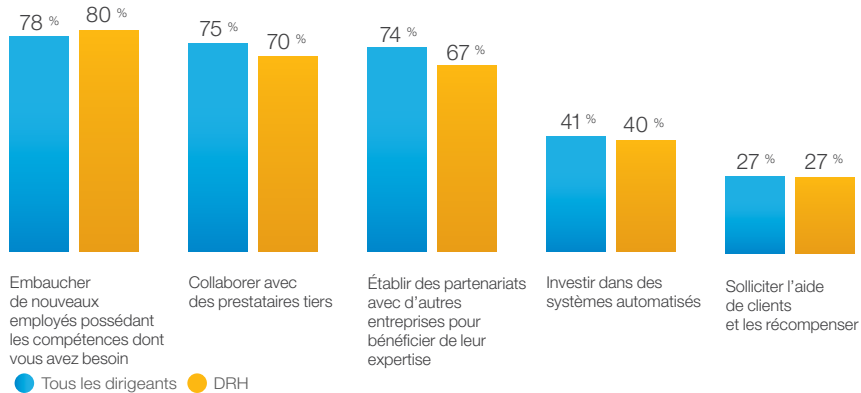


À ce titre, les DRH ont probablement une longueur d'avance. Ils réalisent en effet que capitaliser sur les nouvelles technologies et faire face aux bouleversements considérables du marché va imposer la mise en place d'effectifs dotés d'aptitudes différentes. Mieux, ils envisagent déjà la manière de faire face à cette problématique. La majorité des répondants disent avoir l'intention de recruter des employés possédant les compétences absentes de leurs entreprises. Plus des deux tiers d'entre eux anticipent également de collaborer avec des prestataires tiers et d'établir des partenariats avec d'autres entreprises pour acquérir d'autres expertises (voir Figure 2).

Les DRH sont donc tout aussi sensibles que les autres membres du comité de direction à la transformation de l'environnement des entreprises. De plus, ils se préparent activement à un futur encore plus tumultueux, caractérisé par un contexte d'acquisition des talents totalement redéfini.

Figure 2

Trouver les compétences : Les DRH envisagent de sécuriser les nouveaux talents principalement en embauchant de nouveaux employés et au travers de partenariats



« Nous avons besoin d'équipes diversifiées qui reflètent les clients auxquels nous répondons – des équipes par ailleurs innovantes et collaboratives, et capables de s'engager dans le changement. »

DRH, Entreprise du secteur de l'Énergie et de l'Environnement, Canada

« Nous avons besoin de créer un environnement qui attire des employés motivés et qui les encourage à rester. »

Barbara Schaerer, DRH, gouvernement fédéral, Suisse

Action prioritaire : rechercher des talents avec une approche marketing

La convergence des secteurs d'activité et les évolutions technologiques vont influencer directement sur la manière dont les DRH repèrent et gèrent les talents, et ce selon trois axes : premièrement, ils vont devoir rechercher des « viviers » inédits. Cette situation va imposer à nombre d'entreprises de réviser leurs pratiques de recrutement. La plupart des annonces d'emploi privilégient en effet les critères d'embauche sur la promotion de la mission auprès de candidats potentiels. Autre aspect dissuasif, les formulaires de candidature en ligne et les processus de sélection peuvent être fastidieux. Et les entreprises nouvelles venues dans certains bassins d'emploi ou sur des marchés spécifiques vont devoir gagner en attractivité.

À titre d'exemple, GE fait partie des entreprises cherchant à élargir leur périmètre d'influence. Elle a récemment lancé une campagne publicitaire humoristique pour recruter de jeunes développeurs de logiciels. Lorsqu'Owen, jeune diplômé, explique à sa famille et à ses amis que GE l'a embauché, il suscite de la perplexité. Et les tentatives d'Owen pour expliquer qu'il va écrire du code pour que des machines puissent dialoguer entre elles entraîne des regards confus parce que tout le monde considère que GE reste un constructeur traditionnel alors qu'il s'agit de l'un des acteurs majeurs de l'univers digital.⁴

Deuxièmement, les DRH vont devoir proposer aux employés qui possèdent des parcours diversifiés des expériences qui les fidélisent. Proposer les bonnes connexions permet aux employés de bâtir des communautés et promouvoir la fidélité, pour ne prendre que cet exemple. De manière similaire, créer des lieux de travail confortables, dotés d'espaces personnels et de zones ouvertes favorisant les échanges, contribue à la productivité. En outre, donner au personnel l'accès à des technologies simples et commodes, comme celles dont chacun dispose dans sa vie personnelle, peut faciliter le travail.

Troisièmement, les DRH doivent garder en ligne de mire les concurrents qui cherchent à épiétrer sur leur territoire. Les nouveaux acteurs du marché ne vont évidemment pas se contenter de se focaliser sur les clients ; ils vont aussi se faire un devoir de débaucher des employés extrêmement compétents, comme en a fait l'expérience l'université Carnegie Mellon. En février 2015, cette université a conclu un partenariat stratégique avec Uber pour développer la technologie de voiture sans conducteur, pour voir in fine Uber débaucher un certain nombre de ses meilleurs chercheurs en robotique.⁵

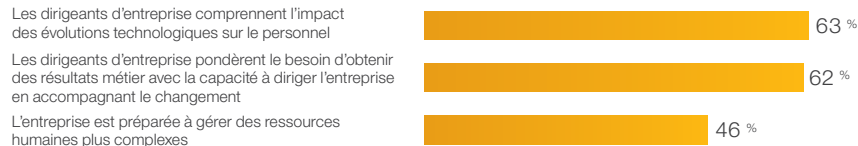
Avec l'intensification de la concurrence pour l'acquisition des meilleurs talents, les DRH vont avoir à s'inspirer des techniques utilisées par les directeurs marketing. Il leur appartient de repositionner leurs départements pour attirer de nouveaux segments d'employés, repenser leurs stratégies de recrutement au travers des réseaux sociaux et bâtir des relations en élargissant le périmètre des candidats potentiels. Ils se devront également d'offrir aux employés des expériences s'inspirant des prestations personnalisées proposées aux clients par les spécialistes du marketing les plus performants.

Ces changements vont jouer le rôle de catalyseur pour la transformation de la fonction RH. La planification des effectifs et le développement des compétences en continu seront cruciaux, par exemple, pour faire face à l'évolution rapide des technologies et le développement de nouveaux domaines d'activité. À cet effet, les DRH doivent être capables d'identifier les compétences vitales pour l'entreprise et de les instiller dans les équipes plus rapidement et à plus grande échelle que jusqu'ici.

Cette question a également des conséquences pour les autres dirigeants de l'entreprise. Les bouleversements de l'environnement des entreprises vont nécessiter des responsables capables d'aider les employés à s'adapter. Cependant, la réalité suggère ici que les dirigeants d'entreprise ne sont pas à la hauteur (voir Figure 3). Ainsi, les DRH disent avoir des doutes, et peut-être à juste raison, sur les capacités de leurs collègues à gérer des effectifs plus complexes. Il est en effet bien plus difficile de manager une coalition d'employés, de sous-traitants et d'individus issus d'organisations partenaires que de diriger une équipe travaillant pour la même entreprise, dont les perspectives sont largement similaires.

Figure 3

Principal défi : Les DRH disent que les autres membres du comité de direction n'ont pas encore établi comment gérer les bouleversements liés au changement



« Nous sommes maintenant mieux positionnés pour attirer des 'talents extraordinaires'. Mais il est plus difficile de les fidéliser car les autres entreprises les courtisent également. »

Hy Pomerance, DRH, QBE North America, États-Unis

« Cette nouvelle ère – où chacun porte sur lui une puissance informatique extraordinaire partout où il va – transforme totalement nos styles de vie. »

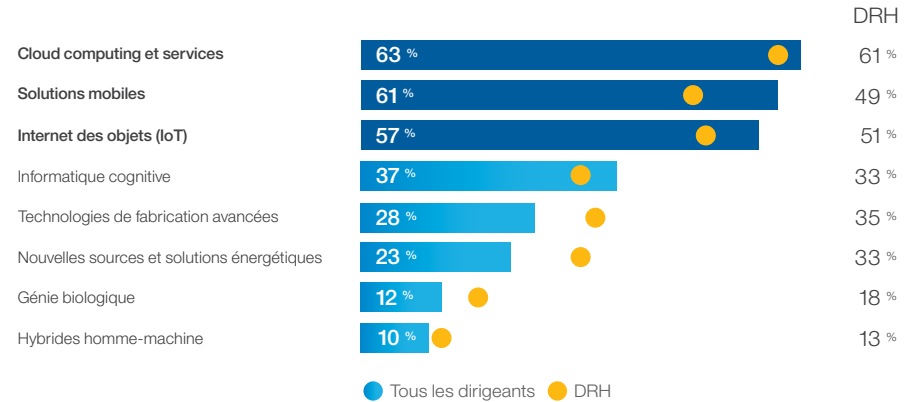
CHRO, Banque et marchés financiers, Turquie

La bonne méthode : exploiter la technologie pour améliorer l'expérience des employés

Comment les DRH envisagent-ils d'améliorer l'expérience des employés et de conduire le changement de manière plus efficace ? Ils interviennent conjointement avec d'autres membres du comité de direction pour réfléchir à trois technologies spécifiques (Cloud computing, solutions mobiles, Internet des objets (IoT)) qui vont révolutionner les activités au cours des toutes prochaines années (voir Figure 4). Collectivement, ces technologies ont des conséquences majeures pour les employés, mais aussi sur les prestations des services RH.

Figure 4

Trois axes de travail : Les DRH, comme les autres dirigeants de l'entreprise, voient le Cloud, la mobilité et l'Internet des objets (IoT) comme des phénomènes révolutionnaires.



Conséquences pour les employés

Le Cloud computing et la mobilité ont conjointement libéré les personnes de leur bureau et facilité le développement de business models basés sur des structures légères. Cette situation a plusieurs conséquences pour le personnel. Elle a contribué à transformer la relation employé-employeur, modifié la manière dont sont mises en œuvre de nombreuses activités et entraîné des évolutions culturelles significatives.

Dans un monde basé sur le Cloud, les employés peuvent partager des ressources et collaborer plus efficacement. De plus, avec des solutions mobiles, ils peuvent accéder à des informations « au fil de l'eau », ce qui leur permet de faire ce qui était impossible jusqu'ici. À titre d'exemple, un conseiller commercial d'une enseigne peut instantanément vérifier si un article se trouve en stock et proposer d'autres options à ses clients.

Ceci étant, même si les employés bénéficient d'une flexibilité accrue, ils sont beaucoup plus exposés au risque d'un « burnout technologique ». En effet, la mobilité estompe la frontière entre la vie personnelle et professionnelle – et un certain nombre de personnes doivent se battre pour se déconnecter de leur métier. Le gouvernement français vient récemment de prendre des mesures pour limiter le problème avec une loi restreignant, pour certains secteurs, l'accès aux e-mails en dehors des heures de travail (droit à la déconnexion).⁶

D'autres problèmes se posent également. Les employés sont aujourd'hui en concurrence avec le « Cloud humain », le vaste réservoir de travailleurs indépendants offrant un très large éventail de services à la demande. Nombre de plateformes en ligne qui mettent en relation employeurs et travailleurs indépendants ont fleuri au cours des toutes dernières années. L'accès aux talents est donc plus facile, mais les employés peuvent avoir un sentiment de vulnérabilité.

L'Internet des objets, pour sa part, a eu un impact encore plus considérable. Il va permettre de créer du travail en générant d'énormes volumes de données, qu'il sera nécessaire de gérer. Pour autant, il conduit également à éliminer certaines formes de travail, lorsque par exemple, les capteurs de sécurité implantés sur un site remplacent les agents de sécurité et/ou les camions bénéficiant d'une conduite autonome relèguent les conducteurs au second plan. C'est ainsi que le constructeur américain Freightliner vient de lancer le premier grand semi-remorque autonome. La conduite du véhicule est toujours confiée à un être humain, mais ce ne sera pas définitivement le cas.⁷

« Le modèle de l'emploi est en train d'évoluer. Les entreprises souhaitent une main-d'œuvre capable de flexibilité en fonction de la demande. »

DRH, Produits de grande consommation, États-Unis

« Nous devons utiliser l'informatique cognitive et libérer les êtres humains pour qu'ils puissent se consacrer à des tâches que seuls les humains peuvent effectuer. »

Takio Sudo, DRH, Pasona Group, Japon

L'une des technologies les plus récentes – l'informatique cognitive – s'annonce également révolutionnaire. Un tiers seulement des DRH reconnaissent aujourd'hui son potentiel (comme l'indique la Figure 4, page 6). Néanmoins, l'informatique cognitive est très prometteuse. Alors que les systèmes classiques à base d'algorithmes sont limités par les éléments de programmation qui les pilotent, les systèmes cognitifs apprennent de l'expérience et appliquent ce qu'ils ont appris aux nouvelles sollicitations dont ils font l'objet.

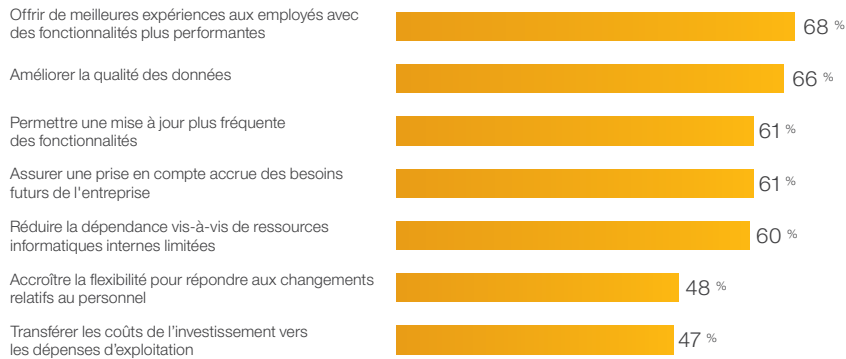
À cet effet, les technologies cognitives vont transformer la nature même du travail en permettant à chacun d'exploiter le volume croissant de données créées. Elles vont également permettre d'obtenir des retours d'informations concrets sur la manière dont les employés peuvent améliorer leur performance et permettre une coordination plus étroite des interfaces homme-machine. À titre d'exemple, ces technologies peuvent aider les chercheurs à faire de nouvelles découvertes et aux médecins à définir la meilleure méthode pour traiter des patients atteints de maladies complexes. De manière similaire, ces technologies aident les gestionnaires de patrimoine à répondre plus efficacement aux besoins de leurs clients en associant à chaque client les produits et les services financiers les plus appropriés.

Conséquences pour la fonction RH

Ces mêmes technologies vont avoir un impact déterminant sur la manière dont la fonction RH agit et les méthodes de mise en œuvre de la plupart de ses prestations. Le Cloud computing, par exemple, va permettre aux DRH de proposer des expériences plus intéressantes à leurs employés et offrir un large éventail de possibilités accessibles en libre-service. Il permettra également d'améliorer la qualité des données collectées et de faciliter la gestion des activités courantes telles que les mises à niveau de fonctionnalités (voir Figure 5). Les collaborateurs des ressources humaines pourront ainsi se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée, comme l'analyse et l'interprétation plus efficaces des données et l'exploitation des connaissances extraites pour prendre des décisions plus pertinentes.

Figure 5

Maîtrise du Cloud : Les DRH se tournent vers le Cloud computing pour améliorer l'expérience des employés et collecter des données plus pertinentes



Si la mobilité transforme la manière dont chacun travaille, la fonction RH devrait également bénéficier d'un accès permanent aux solutions de formation mobiles, aux aides à l'amélioration des performances et aux conseils de spécialistes. En outre, les DRH vont avoir à dialoguer avec les directeurs de systèmes d'information (DSI) pour concevoir des politiques précises de gestion des appareils. L'une des questions essentielles réside dans la possibilité pour les employés d'utiliser leurs propres appareils au travail, ce qui permet de gagner en productivité, mais expose les systèmes et les données des entreprises à des vulnérabilités accrues en matière de sécurité.

« Nous sommes en train de passer aux interactions mobiles avec nos clients. Nos employés souhaitent faire la même chose. Ils veulent accéder à des formations à la demande, à des informations relatives aux employés et à des services mobiles proposés au moyen de canaux de communication en ligne. »

Lee Yan Hong, Directeur général, responsable des Ressources humaines, DBS Bank, Singapour

« L'informatique cognitive va avoir un impact considérable sur les RH. Je pense que nous allons accomplir des pas de géant concernant l'aide à la gestion du capital humain. »

DRH, Électronique, États-Unis

De même, la mutation vers le travail mobile va nécessiter de réinventer les processus RH basés sur des ordinateurs PC, tels que le recrutement, les évaluations de performance et les sondages auprès des employés. Globoforce, entreprise spécialisée dans les offres d'engagement et de motivation des employés, est déjà présente sur le marché, avec le lancement d'une application qui permet aux employés de nommer, soutenir et féliciter leurs collègues.⁸ De manière similaire, les DRH vont avoir à utiliser les technologies mobiles pour permettre la mise en œuvre de services partagés grâce à des outils comme les SMS.

L'Internet des objets va également s'accompagner d'autres changements. Avec les sociomètres (badges intelligents permettant de suivre la manière dont les utilisateurs interagissent les uns avec les autres), les employeurs pourront mieux concevoir des espaces de travail favorisant la collaboration. De plus, les appareils intelligents apportent les moyens nécessaires pour personnaliser les facteurs environnementaux tels que la température ambiante, l'éclairage et l'environnement sonore – autant de facteurs ayant un impact majeur sur les résultats des employés – mais aussi pour prévenir le personnel de dangers potentiels pour la sécurité. Cependant, tous ces aspects ne doivent exercer aucune intrusion dans la vie privée de chacun.

L'informatique cognitive permettra également de favoriser de nouvelles opportunités de prestations, telles que les services d'assistance individualisés pour aider les employés à développer des compétences inédites et identifier des parcours professionnels nouveaux. L'informatique cognitive permettra également aux DRH de détecter des modèles jusqu'ici passés inaperçus, notamment les tendances en matière d'efficacité, d'engagement et de fidélisation des employés, avec à la clé la possibilité de mettre en place des mesures correctives. Enfin, l'approche permettra de mettre en place des procédures de recrutement plus proactives pour évaluer la pertinence d'un candidat en s'appuyant sur les données extérieures issues de sources comme LinkedIn ou les données internes relatives au personnel existant.

En résumé, ces nouvelles technologies vont imposer des obligations inédites à la fonction RH. Pour autant, elles leur permettront aussi de mieux connaître leurs employés existants ou potentiels, notamment en termes de capacités, de besoins individuels, de préférences ou de modes de collaboration avec d'autres. Par-dessus tout, ces technologies vont apporter aux DRH les moyens de proposer aux employés des expériences plus pertinentes, ce qui rendra leurs entreprises plus attractives et leur permettra de gagner en productivité.

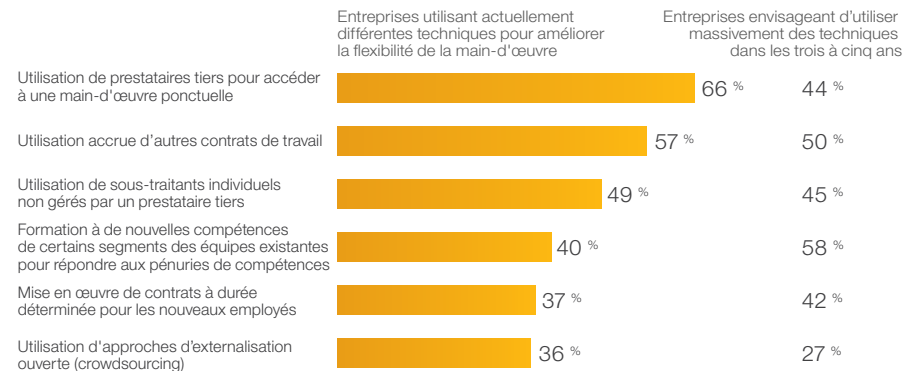
Les moyens pour agir : gagner en flexibilité, promouvoir l'analyse et prendre en compte les médias sociaux

Néanmoins, la plupart des entreprises ne pourront pas s'appuyer sur leurs seules ressources internes pour assurer l'éventail de compétences en évolution rapide dont elles ont besoin. Elles ne pourront pas non plus gérer efficacement leurs futurs besoins de recrutement si elles sont incapables d'anticiper les tendances en matière d'embauche, connaître leurs lacunes en matière de compétences ou savoir ce que les employés souhaitent réellement. À ce titre, trois autres éléments sont déterminants : une approche flexible en matière d'acquisition de talents, des outils d'analyse prédictive pour prendre des décisions de recrutement plus pertinentes et des outils de réseaux sociaux pour connaître le point de vue des employés.

Nombre de DRH sont conscients de cette nécessité. En effet, deux tiers d'entre eux disent faire déjà appel à des entreprises tierces pour recourir à de la main-d'œuvre occasionnelle. De plus, plus de la moitié d'entre eux font également appel à des plans de travail flexibles, au télétravail et à d'autres approches de ce type. La plupart d'entre eux envisagent de continuer à utiliser ces techniques. L'élément plus remarquable, cependant, réside dans la progression marquée du pourcentage des DRH envisageant de répondre aux pénuries de compétences futures en proposant de nouvelles formations aux employés existants et en intégrant de nouveaux collaborateurs avec des contrats à durée déterminée (voir Figure 6).

Figure 6

Des talents flexibles : La plupart des DRH s'appuient aujourd'hui sur des partenaires tiers et d'autres formes de contrats de travail



« L'un des éléments sur lequel je voudrais influencer à titre personnel serait de transformer notre culture d'entreprise pour adopter un business model flexible. »

DRH, Banque et marchés financiers, Australie

« Avec l'analyse prédictive, nous pourrions explorer ce qui pourrait arriver plutôt que de chercher à comprendre ce qui est arrivé. »

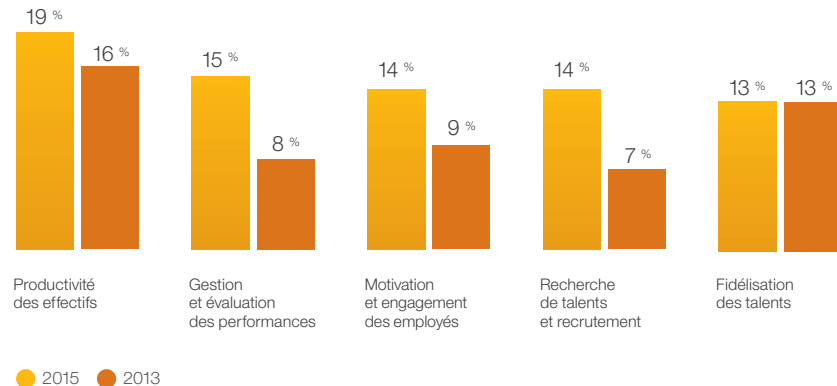
Lucien Alziari, DRH, A.P. Moller Maersk, Danemark

Un petit nombre de DRH – en progression cependant – utilisent également l'analyse prédictive pour gérer les problématiques relatives aux effectifs (voir Figure 7). Construire des capacités d'analyse efficaces n'est pas chose facile. L'approche nécessite une structure d'intervenants RH inédits possédant différentes compétences : architectes de données, spécialistes de la modélisation statistique et même créateurs de récits (« storytelling »). Toutefois, et c'est l'aspect le plus important, l'analyse nécessite un certain degré de confiance entre la fonction RH et le reste de l'entreprise. En effet, la fonction RH doit faire confiance aux unités opérationnelles pour exploiter les réponses qu'elle produit, et de leur côté, les unités opérationnelles doivent avoir confiance dans la méthodologie et les hypothèses de la fonction RH pour produire ces réponses.

Néanmoins, les avantages obtenus justifient l'investissement et l'effort demandés. Développer des modèles robustes pour prévoir la dynamique des ressources humaines, notamment le taux de renouvellement des employés et les niveaux futurs d'offre et de demande concernant des compétences spécifiques aide une entreprise à anticiper et limiter les problématiques futures relatives

Figure 7

Objectif futur : Le nombre de DRH qui utilisent l'analyse prédictive pour prendre des décisions plus pertinentes en matière de ressources humaines augmente



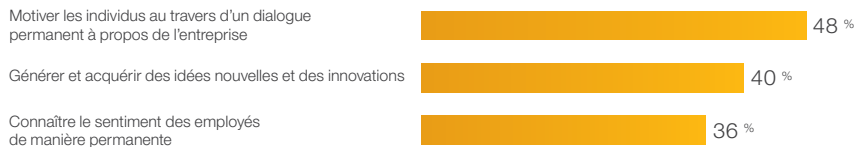
aux ressources humaines. Concrètement, les fonctions RH les plus proactives peuvent même évaluer la probabilité de démission de certains, compte tenu du comportement d'autres employés possédant des caractéristiques similaires. Elles peuvent donc agir pour fidéliser les employés les plus talentueux.⁹

En outre, certaines entreprises évoluent résolument pour écouter les commentaires de leurs employés – qu'il s'agisse de retours d'information des clients, de suggestions ou de commentaires relatifs à d'autres aspects professionnels. À cet effet, près de la moitié des DRH ayant participé à notre étude disent utiliser les outils de réseaux sociaux pour savoir ce que les employés pensent en général à propos des problématiques de l'entreprise. Ceci étant, le nombre de DRH qui utilisent les approches de médias sociaux pour acquérir de nouvelles idées et prendre en compte le sentiment des employés de manière permanente est un peu plus limité (voir Figure 8).

Écouter le point de vue des employés peut contribuer à ce que ceux-ci se sentent davantage valorisés, mais aussi à améliorer le processus décisionnel et à stimuler l'innovation. L'approche permet également d'être averti en amont des problèmes internes pouvant susciter du mécontentement s'ils ne sont pas traités rapidement. Mais il n'est plus de mise de se contenter d'instantanés annuels sous la forme de sondages d'employés lorsqu'une information peut devenir virale en quelques heures. Les entreprises se doivent de créer un dialogue permanent avec les employés, exactement comme elles le font avec leurs clients.¹⁰

Figure 8

Dialogue digital : Les outils de réseaux sociaux peuvent aider les DRH à acquérir des connaissances essentielles sur les employés



« Nous pourrions cibler des domaines dans lesquels la collaboration et l'échange ouvert d'idées à l'aide des réseaux sociaux permettront d'améliorer les performances de nos équipes et donc les résultats de l'entreprise. »

CHRO, Produits industriels, Brésil

*« Nous avons besoin
d'un échiquier des nouvelles
capacités des dirigeants. »*

Peter Fasolo, DRH, Johnson & Johnson, États-Unis

Une initiative à saisir

Les DRH n'ignorent pas qu'ils ont à se préparer à un avenir caractérisé par des bouleversements omniprésents : un avenir où les évolutions technologiques vont de plus en plus estomper la distinction entre les secteurs d'activité et où de nouveaux concurrents vont émerger de domaines laissés vacants. Faire face à ces bouleversements va nécessiter d'identifier des personnes possédant des compétences nouvelles, mais parfois rares ; faire face à des problématiques sensibles telles que les suppressions d'emploi ; gérer des équipes plus flexibles et transitoires ; et aider les collaborateurs, quel que soit le niveau dans l'organisation, à faire face à d'énormes changements.

Dans un tel contexte, comment les DRH peuvent-ils garder une longueur d'avance alors que l'environnement de la gestion des talents est en pleine transformation ? Les participants à notre étude apportent des points de vue dont les DRH de nombreux secteurs d'activité et zones géographiques peuvent tirer profit.

Action prioritaire : redéfinir votre modèle d'acquisition des talents

Établir des processus permanents pour cibler les talents dont aura besoin votre entreprise pour se différencier dans un monde marqué par le changement rapide. Développer des techniques de marketing créatif et utiliser des outils d'analyse pour attirer, embaucher et accueillir une nouvelle génération de collaborateurs possédant des compétences rares ou sans équivalent. Apporter de la flexibilité par des partenariats avec des prestataires extérieurs capables d'apporter des compétences difficiles à acquérir à l'échelle adaptée.

La bonne méthode : réinventer l'expérience des employés

Se focaliser sur l'expérience des employés exactement comme l'entreprise le fait pour l'expérience client. Utiliser les outils d'analyse pour identifier différents segments d'employés, ainsi que leurs préoccupations. Investir dans des zones de contact essentielles où les expériences des employés ont un impact majeur sur les niveaux d'engagement et la productivité. Collaborer avec le DSI, le directeur marketing et les partenaires spécialistes de l'immobilier pour personnaliser l'expérience des employés en remplaçant les besoins de votre entreprise dans leur contexte. Déployer des principes de conception rapides et itératifs pour tester et adapter de nouvelles approches dans la mise en place d'expériences pour les employés.

Les moyens pour agir : repenser les prestations RH dans une ère marquée

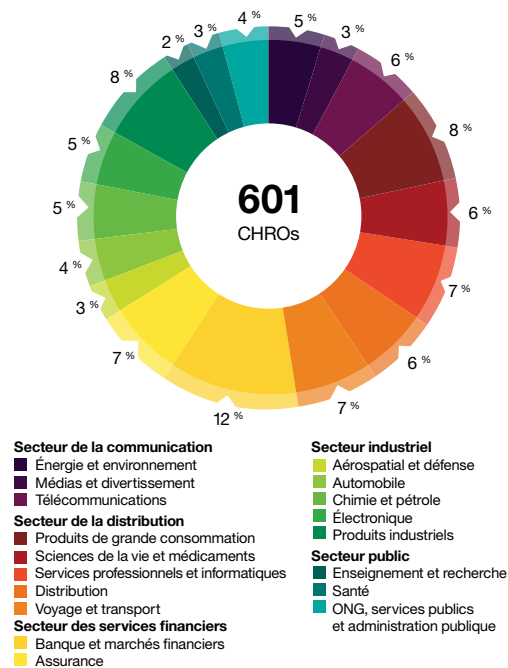
par le cognitif

Évaluer comment la technologie peut vous aider à étendre le périmètre stratégique de la fonction RH, mais aussi à améliorer l'efficacité opérationnelle de votre entreprise. Prendre en compte l'utilisation des logiciels basés dans le Cloud pour proposer des prestations extrêmement performantes et réduire la dépendance vis-à-vis de la fonction Informatique. Capitaliser sur la mobilité pour apporter aux employés des informations et des connaissances, à tout moment et partout où ils en ont besoin. Intégrer les techniques de réseaux sociaux pour amplifier le « point de vue des employés ». Effectuer des recherches en s'appuyant sur des assistants digitaux cognitifs pour enrichir les capacités en libre-service offertes aux employés et améliorer les capacités décisionnelles de la fonction RH.

Vous pouvez accéder à l'étude « Des frontières en pleine redéfinition », première partie de notre étude internationale consacrée aux cadres dirigeants, à l'adresse ibm.com/csuitestudy, ou sur les applications IBV pour tablette sur iOS et Android.

Figure 9

Répartition des secteurs d'activité : Nos entretiens ont concerné les DRH de 18 secteurs d'activité



Mode de déroulement de notre enquête

En 2015, nous avons interrogé 5 247 hauts dirigeants dans plus de 70 pays pour notre étude des cadres dirigeants la plus récente, la dix-huitième des études IBM consacrées aux dirigeants d'entreprise. Nous avons appliqué un processus de pondération avec équilibrage d'échantillons bidimensionnels pour corriger les erreurs d'échantillonnages excessifs provenant des différences dans le nombre des répondants dans un rôle ou une région. Ce rapport est essentiellement consacré aux réponses des 601 DRH qui ont participé à notre étude (voir Figure 9).

Pour plus d'informations

Pour en savoir plus sur cette étude IBM Institute for Business Value, contactez-nous à l'adresse iibv@us.ibm.com. Suivez @IBMIBV sur Twitter. Pour obtenir un catalogue complet de nos études ou pour vous abonner à notre lettre d'information mensuelle, cliquez sur le lien : ibm.com/iibv

Vous pouvez également accéder sur votre tablette aux études publiées par l'IBM Institute for Business Value en téléchargeant gratuitement les applications « IBM IBV » pour téléphone ou tablette, à partir de votre app store.

Le partenaire de choix sur une planète en pleine évolution

Chez IBM, la collaboration avec les clients est une priorité. Notre objectif est de conjuguer notre vision de l'entreprise, des études approfondies et des technologies pour apporter à nos clients un avantage personnalisé dans un environnement marqué par les évolutions rapides.

IBM Institute for Business Value

À travers l'IBM Institute for Business Value, IBM Global Business Services propose aux cadres dirigeants une réflexion stratégique et des recommandations fondées sur des données factuelles, autour de problématiques soulevées aussi bien dans le secteur public que privé.

Notes et sources

- 1 « Des frontières en pleine redéfinition : Conclusions de l'étude internationale sur les cadres dirigeants. », IBM Institute for Business Value. Novembre 2015. www.ibm.com/csuitestudy
- 2 Muller, Joann. « Tesla Says Demand For Powerwall Battery Storage Will Outstrip Electric Cars. » Forbes. 6 mai 2015. <http://www.forbes.com/sites/joannmuller/2015/05/06/tesla-says-demand-for-powerwall-battery-storage-will-outstrip-electric-cars/#454ccdee77bb>
- 3 « A New Rival for Netflix? Alibaba to Enter Streaming Video Market in China. » Zacks. 15 juin 2015. <http://www.zacks.com/stock/news/178294/a-new-rival-for-netflix-alibaba-to-enter-streaming-video-market-in-china>
- 4 Nudd, Tim. « Getting Hired by GE Impresses Absolutely No One in Company's Amusing New Ads. » Adweek. 8 septembre 2015. <http://www.adweek.com/adfreak/getting-hired-ge-impresses-absolutely-no-one-companys-amusing-new-ads-166760>
- 5 Ramsey, Mike et Douglas MacMillan. « Carnegie Mellon Reels After Uber Lures Away Researchers. » The Wall Street Journal. 31 mai 2015. <http://www.wsj.com/articles/is-uber-a-friend-or-foe-of-carnegie-mellon-in-robotics-1433084582>
- 6 De Castella, Tom. « Could work emails be banned after 6pm? » BBC News. 10 avril 2014. <http://www.bbc.co.uk/news/magazine-26958079>
- 7 Goodwin, Antuan. « 4 things you should know about Freightliner's self-driving truck. » CNET. 9 mai 2015. <http://www.cnet.com/uk/news/4-things-that-you-should-know-about-freightliners-autonomous-inspiration-truck/>
- 8 « Mobile Recognition. » Site web Globoforce. <http://www.globoforce.com/how-it-works/superior-innovation/mobile-recognition/>
- 9 Fern, Bruce, Eric Lesser et Skander Kechaou. « Unlock the people equation: Using workforce analytics to drive business results. » IBM Institute for Business Value. Décembre 2014. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/peopleequation/>
- 10 Feinzig, Sheri, Eric Lesser et Rena Rasch. « Amplifying employee voice: How organisations can better connect to the pulse of the workforce. » IBM Institute for Business Value. Octobre 2015. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/employeevoice/>

IBM Ireland registered in Ireland under company number 16226

IBM France 17 Avenue de l'Europe 92275 Bois Colombes Cedex

IBM, le logo IBM, ibm.com et Global Business Services sont des marques d'International Business Machines Corp., déposées dans de nombreux pays du monde. Les autres noms de produits et de services peuvent être des marques d'IBM ou d'autres sociétés. Une liste actualisée des marques déposées IBM est accessible sur le web sous la mention « Copyright and trademark information » à l'adresse www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Ce document est considéré comme à jour à sa date initiale de publication et peut être modifié par IBM à tout moment. Toutes les offres ne sont pas disponibles dans tous les pays où IBM est présent.

Les informations contenues dans ce document sont fournies « en l'état », sans aucune garantie expression ou tacite, notamment sans aucune garantie de qualité marchande ou d'adaptation à un emploi spécifique, et sans aucune garantie ou condition de non-infraction. Les produits IBM bénéficient de la garantie décrite dans les conditions générales des contrats dans le cadre desquels ils sont fournis.

Cette publication a uniquement un rôle informatif. Elle n'a pas vocation à se substituer à une étude détaillée ou à l'exercice d'un jugement professionnel. IBM décline toute responsabilité en cas de pertes subies par une entreprise ou une personne qui s'appuie sur cette publication.

© Copyright IBM Corporation 2017

GBE03739-FRFR-02

IBM