



# Ressources humaines *transcender* les frontières

*Étude internationale sur la fonction RH*  
*« IBM Global CHRO Study »*  
*Synthèse*

**IBM**

# Introduction

Nous vivons dans un monde dont les frontières s'estompent de plus en plus. La généralisation de l'accès Internet haut débit a aboli les barrières temporelles, géographiques et même linguistiques au profit d'un forum mondialisé d'idées et d'informations. Des systèmes équipés, 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 de DRH.

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 DRH de pays émergents comme la Chine et l'Inde nous disent que leurs entreprises envisagent de développer leurs personnels en Amérique du Nord, en Europe de l'Ouest et dans d'autres pays développés.

La Chine et l'Inde resteront les principaux bénéficiaires de la hausse des investissements RH dans les trois prochaines années (voir Figure 1). Quarante pour cent des DRH prévoient un accroissement de leurs effectifs en Chine, et 29 % en Inde. Viennent ensuite l'Amérique latine (26 %), la région Asie-Pacifique hors Japon (25 %) et la Russie/l'Europe de l'Est (23 %).

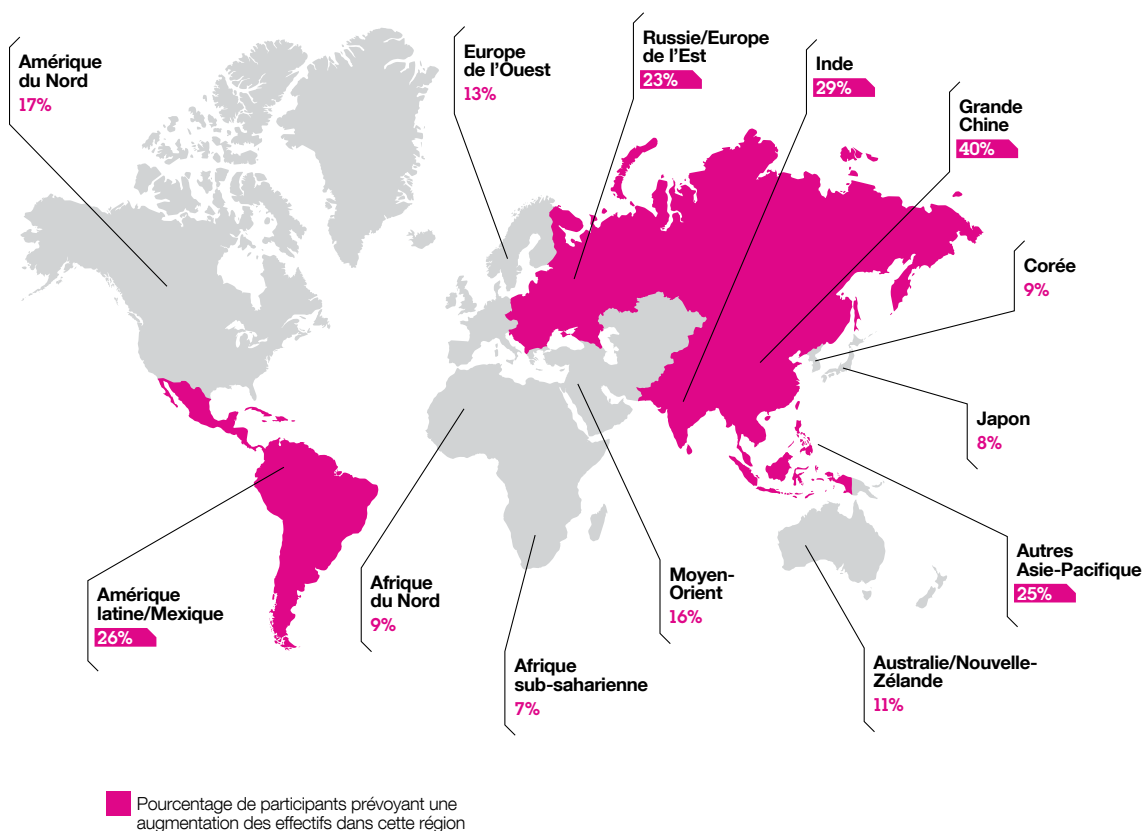
---

Ce document est une synthèse de l'étude « IBM Global CHRO Study – Ressources humaines : transcender les frontières »

L'étude complète est disponible sur : [ibm.com/workingbeyondborders](http://ibm.com/workingbeyondborders)

**Figure 1 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.



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 capitaliser sur les opportunités de croissance qui se font jour sur un marché mondial plus dynamique que jamais.

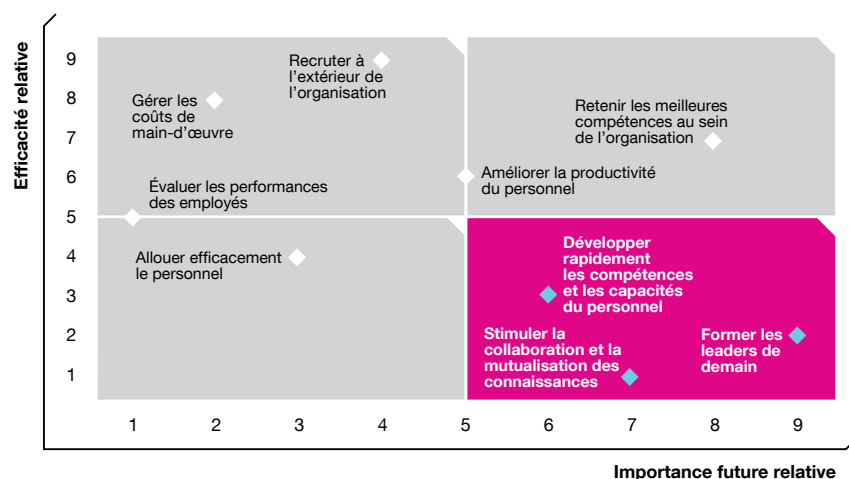
Pour saisir ces opportunités et libérer tout le potentiel de leurs ressources humaines, les DRH vont devoir polariser leurs efforts sur trois axes dont ils reconnaissent l'importance mais qu'ils ne sont pas aujourd'hui en mesure de mettre en œuvre : former les leaders de demain, développer rapidement les compétences et les capacités du personnel, et stimuler la collaboration et la mutualisation des connaissances (voir Figure 2).

« 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**, Senior Vice President, Human Resources, Cochlear Limited

**Figure 2 Les lacunes**

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



### Une pénurie de leaders créatifs

Les DRH estiment qu'il faudra impérativement trouver, former et investir des leaders efficaces et réactifs dans les trois ans qui viennent. « Nous avons de bons managers, mais pas de leaders – or nous avons besoin de vrais leaders pour atteindre nos objectifs stratégiques », déclare un DRH britannique. 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 un management performant, 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 DRH 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 DRH britannique. Mais nos évaluations étaient mauvaises. » Les DRH 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 une mutualisation des connaissances insuffisantes

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 la mutualisation des connaissances.

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

---

*« 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**, Senior Vice President of Human Resources, Discover Financial Services

---

## Donner libre cours à la créativité, à la vitesse et à la flexibilité

Pour combler ces lacunes et acquérir la créativité, la vitesse et la flexibilité nécessaires pour saisir des opportunités mouvantes, les entreprises vont devoir polariser leurs efforts sur trois axes majeurs : former des leaders créatifs, mobiliser leurs ressources humaines rapidement et avec souplesse, et capitaliser sur l'intelligence collective – autant de domaines dans lesquelles elles se reconnaissent des lacunes.

### Former des leaders créatifs

Le développement d'une entreprise souple et « adroite » réclame des dirigeants doués de créativité pour adapter l'organisation à un environnement en constante mutation. De fait, la mise en œuvre d'un leadership créatif a été identifiée dans la dernière étude « IBM Global CEO Study » comme la priorité numéro un des entreprises pour les cinq ans à venir.<sup>1</sup>

Ces leaders doivent être capables d'évoluer et de négocier dans un milieu multigénérationnel brassant des cultures disparates avec des styles de communication diversifiés. 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.

Les DRH 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 il est attendu des résultats.

---

*« 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

---

---

*« La fonction RH doit jouer un rôle pilote dans l'identification des outils collaboratifs. Elle doit aussi favoriser et mettre en place des "communautés de pratique". »*

**Kevin Mahoney**, Chief Human Capital  
Officer, U.S. Small Business  
Administration

---

## Mobiliser les RH rapidement et avec souplesse

La capacité de mobiliser les ressources humaines rapidement et avec souplesse – le deuxième axe prioritaire révélé par l'analyse de nos entretiens avec les DRH – est aussi essentielle qu'un leadership efficace pour développer la croissance sur un marché mondialisé très concurrentiel. Les DRH considèrent en fait la capacité de mobiliser rapidement les ressources humaines comme l'un des principaux impératifs. Leur efficacité dans ce domaine, cependant, avec l'allocation des ressources humaines, figure parmi les plus mauvaises performances dans les aptitudes critiques.

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 c'est encore plus difficile de gérer des personnes de différentes cultures réparties sur plusieurs continents et fuseaux horaires.

Les entreprises doivent s'efforcer de simplifier les processus et 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.

## Capitaliser sur l'intelligence collective

En évaluant les capacités de leur entreprise, les DRH ont estimé leurs performances insuffisantes dans le domaine de la collaboration et de la mutualisation des connaissances. Pourtant, la somme des capacités, des expériences et des connaissances d'une entreprise joue un rôle décisif dans le développement de la productivité et dans l'aptitude à mobiliser les ressources sur les opportunités.

L'intelligence collective permet aux entreprises de maximiser leurs performances en mutualisant 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 sur 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.

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 entre les individus et de gestion de l'information, au-dedans comme au dehors.

## Abolir les frontières

Pour gagner en efficacité et favoriser la croissance – les deux principaux défis identifiés par les DRH 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.

Toutefois, la capacité de surmonter ces obstacles dépend souvent de la disponibilité d'informations pertinentes permettant de prendre les bonnes décisions. Or 7 % seulement des participants se déclarent très efficaces dans la mise en œuvre de solutions d'analyse pour prendre leurs décisions. À défaut de pouvoir anticiper les besoins futurs et de développer des dossiers économiques solides et défendables, les entreprises risquent d'obscurcir leurs perspectives de croissance.

### Comment « travailler sans frontières »

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 capitaliser sur 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 – la mutualisation 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. Voici, en bref, comment « travailler sans frontières » :

---

*« 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**, Chief HR Officer, Black & Veatch Corporation

---

	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 corréler 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 corréler rapidement les compétences avec les postes critiques dans les nouveaux domaines d'activité.
Capitaliser sur l'intelligence collective	Améliorer la productivité par la mutualisation des bonnes pratiques et la réduction des activités redondantes.	Améliorer l'efficacité transversale par la mise en œuvre d'une plate-forme en ligne facilitant la collaboration entre équipes virtuelles.	Instituer une culture privilégiant la créativité et l'innovation où les nouvelles idées de produits soient visibles et reçoivent le soutien de la direction.



Pour en savoir plus, veuillez contacter par email l'IBM Institute for Business Value ([ibv@us.ibm.com](mailto:ibv@us.ibm.com)). Pour télécharger l'étude complète « IBM Global CHRO Study », visitez notre site Web : [ibm.com/workingbeyondborders](http://ibm.com/workingbeyondborders).

## Votre partenaire dans un monde en mutation

IBM associe l'expertise des processus métier 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.

## IBM Global Business Services Strategy

IBM Business Consulting Services propose l'une des plus vastes offres de services stratégiques et de transformation à l'échelle mondiale. L'entité Strategy & Transformation aide les entreprises à développer et à mettre en œuvre leur vision et leur stratégie métier en vue de favoriser l'innovation et la croissance.

## L'IBM Institute for Business Value

Rattaché à IBM Global Business Services, l'IBM Institute for Business Value 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. Cette étude « IBM Global CHRO Study » fait partie d'une série consacrée aux directeurs des ressources humaines d'entreprise par l'IBM Institute for Business Value.

© Copyright IBM Corporation 2010

Compagnie IBM France  
17 AVENUE DE L'EUROPE  
92275 BOIS COLOMBES CEDEX

Imprimé en France  
Septembre 2010  
Tous droits réservés

IBM, le logo IBM et [ibm.com](http://ibm.com) sont des marques d'International Business Machines Corporation aux États-Unis et dans d'autres pays. Les symboles ® ou ™ attachés à la première occurrence de ces marques et d'autres marques IBM indiquent des marques détenues aux États-Unis par IBM au moment de la publication de ces informations. Ces marques peuvent également être déposées dans d'autres 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](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Les autres noms de société, de produit et de service peuvent appartenir à des tiers.

Le fait que des produits ou des services IBM soient mentionnés dans le présent document ne signifie pas qu'IBM ait l'intention de les commercialiser dans tous les pays où elle exerce une activité.

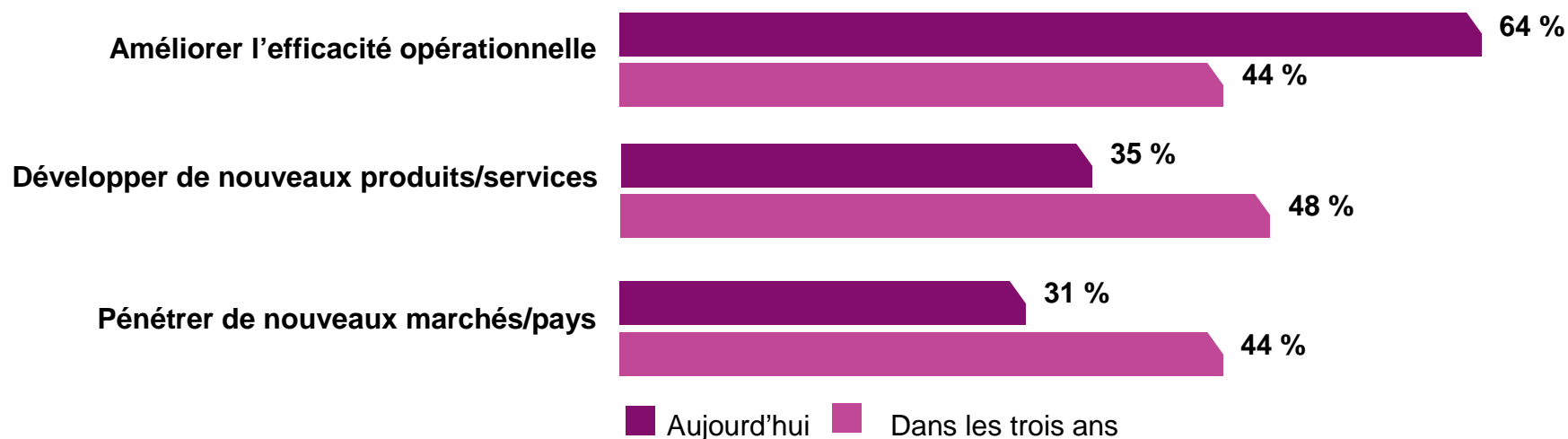
### Notes et sources

- 1 « Tirer parti de la complexité : Étude IBM Global CEO Study », IBM Institute for Business Value, mai 2010.  
[http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/registration-01.html?epref=search\\_google\\_kw190](http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/registration-01.html?epref=search_google_kw190)



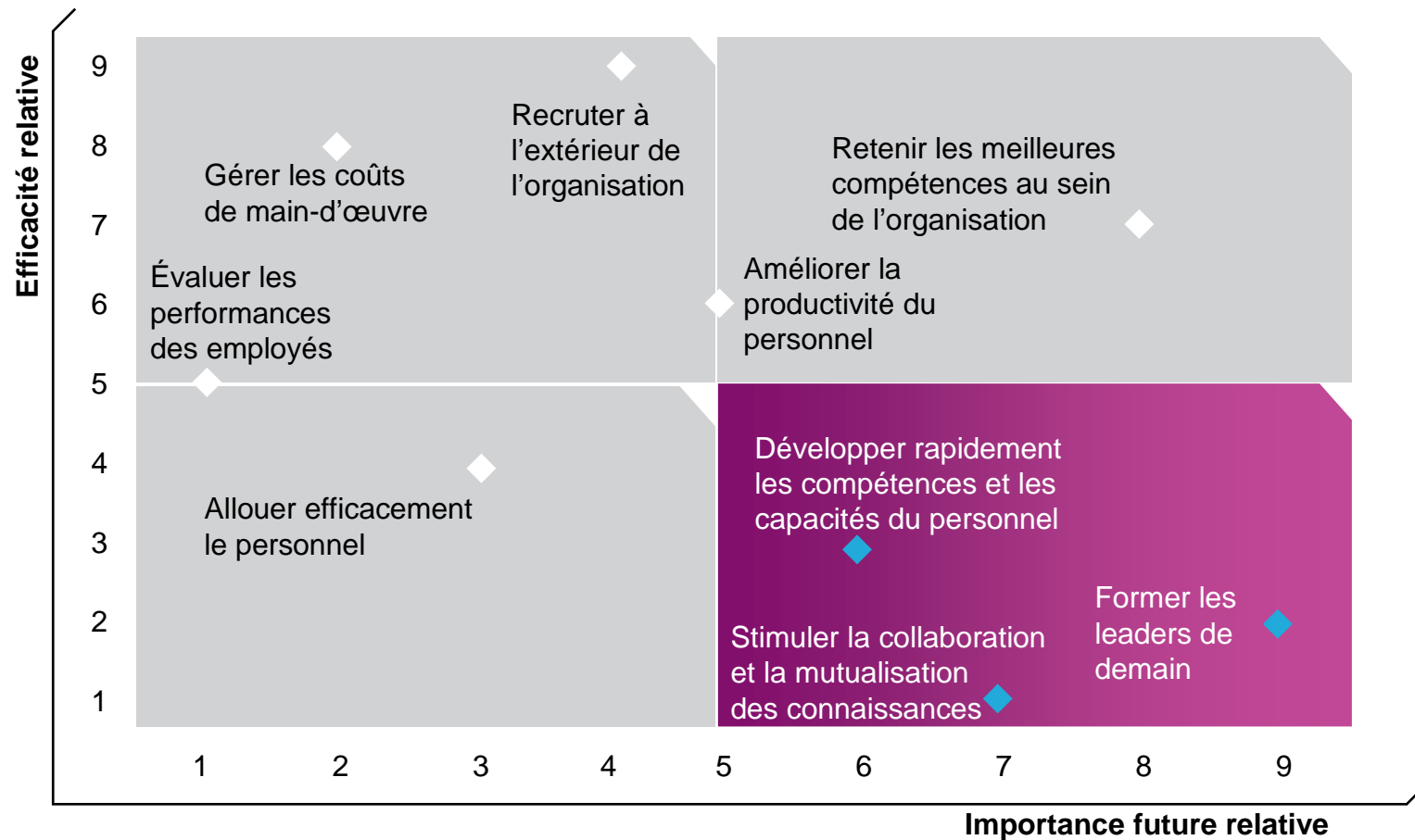
Si l'efficacité opérationnelle tient toujours une place prépondérante, les DRH se préparent à une stratégie d'expansion dans les trois ans

### Domaines prioritaires – présents et futurs



Source : Q1 (Quels sont globalement les principaux défis auxquels votre organisation est confrontée aujourd'hui et sera confrontée dans les 3 années qui viennent ? Sélectionnez TROIS réponses.)

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



Source : Résultats normalisés pour Q2b (Quelle importance votre organisation accorde-t-elle à la résolution des problèmes suivants dans les 3 années qui viennent ?) et Q3 (Quelle est l'efficacité actuelle de votre organisation dans la résolution des problèmes suivants ?)

## Trois aptitudes fondamentales pour transcender les frontières

### Former des leaders créatifs

*Développer la nouvelle génération de leaders, capables de diriger des ressources humaines de plus en plus mondialisées, flexibles et diversifiées*



### Mobiliser les RH rapidement et avec souplesse

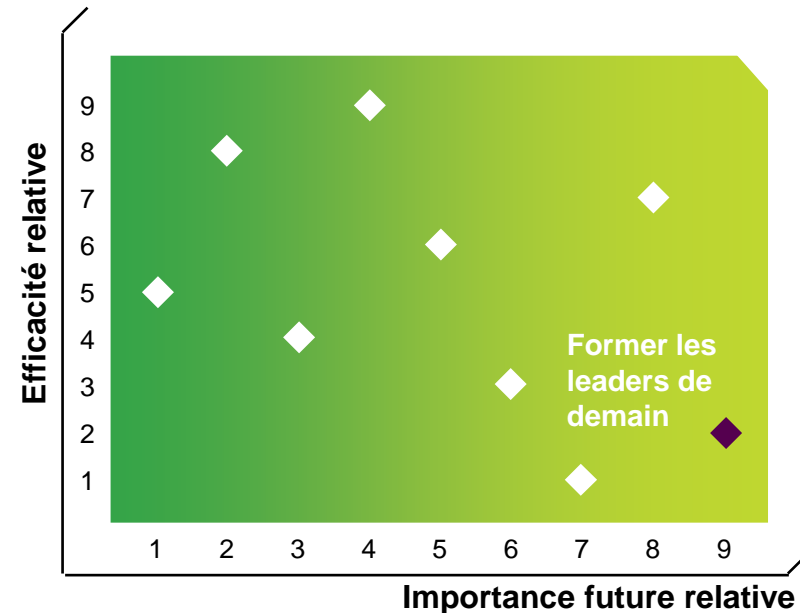
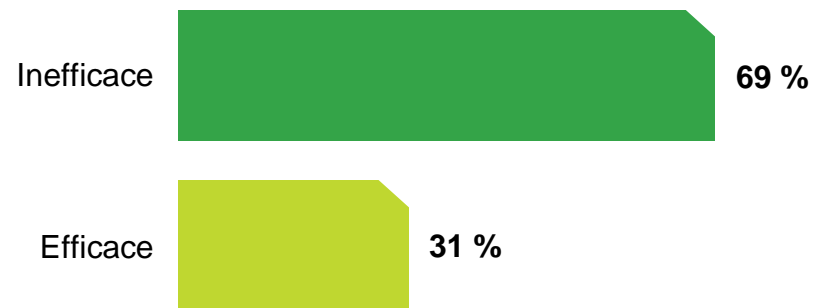
*Développer et déployer rapidement les compétences et les capacités pour répondre aux opportunités*

### Capitaliser sur l'intelligence collective

*Promouvoir la collaboration et la mutualisation des connaissances pour stimuler l'innovation et améliorer l'efficacité opérationnelle*

# Moins d'un tiers des entreprises se déclarent efficaces dans le développement des compétences de leadership de nouvelle génération

## Efficacité dans la formation des leaders de demain



Source : Q2 (Quelle importance votre organisation accorde-t-elle à la résolution des problèmes suivants dans les 3 années qui viennent ? Sélectionnez TROIS réponses.)

Q3 (Quelle est l'efficacité actuelle de votre organisation dans la résolution des problèmes suivants : Former les leaders de demain ? Efficace = 4 et 5)