

Activer les gènes de la transformation des ressources humaines

Les défis économiques face à la pénurie des talents

Étude mondiale 2008 sur le capital humain

Résumé





Activer les gènes de la transformation des ressources humaines

L'économie mondiale est en passe de se transformer en un marché intégré, porteur de nouvelles opportunités certes, mais augurant aussi de grands bouleversements et d'une intensification de la concurrence. De tels changements s'accompagnent naturellement d'un certain nombre de défis. Les pressions exercées par la croissance économique mondiale sur l'offre en matières premières et sur l'environnement sont au centre des débats. Mais en termes de ressources humaines, peu sont conscients des difficultés que cette expansion engendre pour les entreprises actuelles.

Comme en attestera toute société qui a tenté de développer son capital humain pour s'adapter à cet environnement en mutation, le chemin est difficile et jalonné d'obstacles. Comprendre les principaux défis liés aux performances des collaborateurs et identifier les meilleures pratiques mises en œuvre par les entreprises pour les surmonter sont devenues deux priorités majeures de nos équipes de consultants.

L'étude menée par IBM repose sur une enquête réalisée récemment par les équipes en charge des solutions de gestion du capital humain et par l'IBM Institute for Business Value, avec le concours de The Economist Intelligence Unit. Plus de 400 professionnels des ressources humaines de 40 pays ont participé à un entretien structuré, conçu pour recueillir des points de vue sur la transformation du capital humain. D'autres sources annexes sont venues compléter ces données : des recherches des analyses financières, des études IBM menées précédemment, une vaste expérience de collaboration avec nos clients ainsi que notre propre expérience de transformation interne.

Image de couverture : À la différence d'un bâtiment classique, l'Hôtel de ville de Londres ne possède ni façade avant ni arrière : sa forme géométrique est dérivée de celle d'une sphère. Conçu sur un modèle écologique de développement durable, le bâtiment consomme le quart de l'énergie généralement nécessaire pour un immeuble de bureaux de taille similaire. Sa caractéristique distinctive est son inclinaison côté sud qui lui permet d'être protégé contre l'exposition directe au rayonnement solaire intense.

Image de gauche : L'aéroport international de Pudong à Shanghai, qui accueille chaque année plus de 17 millions de passagers, est l'un des principaux points d'entrée internationaux en Chine. Construit en 1999, il a remplacé l'aéroport d'Hongqiao en tant que plaque tournante du transport international de Shanghai. Il est relié à Shanghai par l'une des premières voies ferroviaires grande vitesse à sustentation magnétique du monde.

Cette analyse nous a permis d'identifier quatre enjeux qui méritent l'intérêt de tous les dirigeants d'entreprise, et en particulier les responsables RH :

- Développer l'adaptabilité des collaborateurs et des compétences : une capacité critique
- Gérer la pénurie de leaders qui met en péril la croissance future
- Sortir du cadre des pratiques actuelles de gestion des talents
- Piloter la croissance grâce aux indicateurs RH

Donner la priorité au développement de l'adaptabilité des collaborateurs et des compétences

Il ne fait aucun doute que la clef du succès dans des marchés mondiaux extrêmement concurrentiels et changeants tient, pour une large part, au potentiel de réactivité et d'adaptation des entreprises. Pourtant, pour de nombreuses entreprises, l'adaptabilité des collaborateurs est un élément difficile à cerner. Parmi les participants à notre étude, seuls 14 % des personnes interrogées estiment les collaborateurs de leur entreprise *parfaitement capables* de s'adapter au changement.

Nos résultats laissent apparaître que trois aptitudes essentielles influencent la capacité d'adaptation au changement des équipes. Tout d'abord, les entreprises doivent être capables d'anticiper leurs besoins en compétences à venir. Ensuite, elles doivent être en mesure d'identifier et de localiser des experts. Enfin, elles doivent permettre une collaboration efficace à l'échelle de l'organisation en mettant en relation les individus et les groupes, aujourd'hui séparés par les frontières organisationnelles, les fuseaux horaires et les cultures.

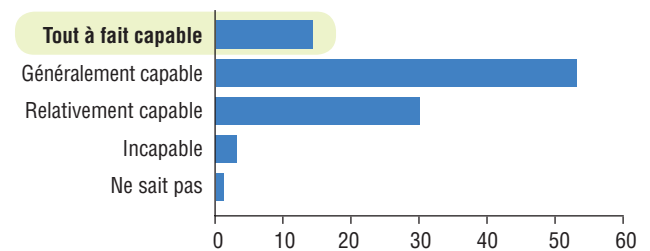
« L'économie mondiale est en constante évolution et développer la capacité d'adaptation au changement de ses collaborateurs n'est pas toujours facile. »

– Directeur général, Département des RH d'une société japonaise de transports

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises développent ces capacités dans le cadre de projets isolés au lieu de les intégrer dans une approche plus globale de gestion des ressources humaines. Ainsi, la prévision des futurs besoins en compétences est souvent confiée au service de développement et de formation, tandis que les projets de collaboration se restreignent souvent à la nouvelle équipe en charge de l'innovation ou aux équipes informatiques. Pourtant, toutes ces capacités exigent l'attention et les efforts conjoints de nombreux contributeurs, dont la direction, pour produire des résultats positifs et contribuer à la réussite de l'entreprise. Des technologies émergentes tels les outils de recherche automatique de compétences et les sites de réseaux professionnels commencent à être adoptées pour identifier et mettre en relation les experts à travers le monde, encore faut-il qu'elles soient intégrées au travail quotidien.

Figure 1. Comment jugeriez-vous la capacité de votre personnel à s'adapter à d'éventuels changements dans le cadre de l'entreprise ?

(Pour cent)



Source : Étude mondiale IBM 2008 sur le capital humain.

Assurer la croissance en évitant la pénurie de leaders

Aucune organisation complexe ne peut réussir sa transformation sans dirigeants d'exception, sans leaders capables d'obtenir des résultats au jour le jour en guidant les équipes dans les périodes de troubles et d'incertitudes. Faire face aux nouveaux défis de mondialisation et d'innovation exige de nouvelles compétences de leadership. Nous sommes convaincus que, pour réussir, les futurs dirigeants devront collaborer plus efficacement avec des partenaires externes, jouer un rôle de modèles et de mentors auprès de personnes souvent dispersées sur un large territoire géographique et offrir leurs conseils et un cadre de travail à des hommes de générations, de niveaux d'expérience et de cultures différents.

Les sociétés interrogées dans le cadre de notre étude ont exprimé leurs inquiétudes face à la pénurie actuelle et prévisible de tels leaders. 75 % d'entre elles citent d'ailleurs l'incapacité à former de futurs dirigeants comme un problème majeur. Etant donné la croissance explosive des marchés émergents et le départ à la retraite de personnel expérimenté dans les économies les plus matures, les données recueillies semblent indiquer que les entreprises

« L'ingrédient magique de toute organisation est le talent de ses leaders. »

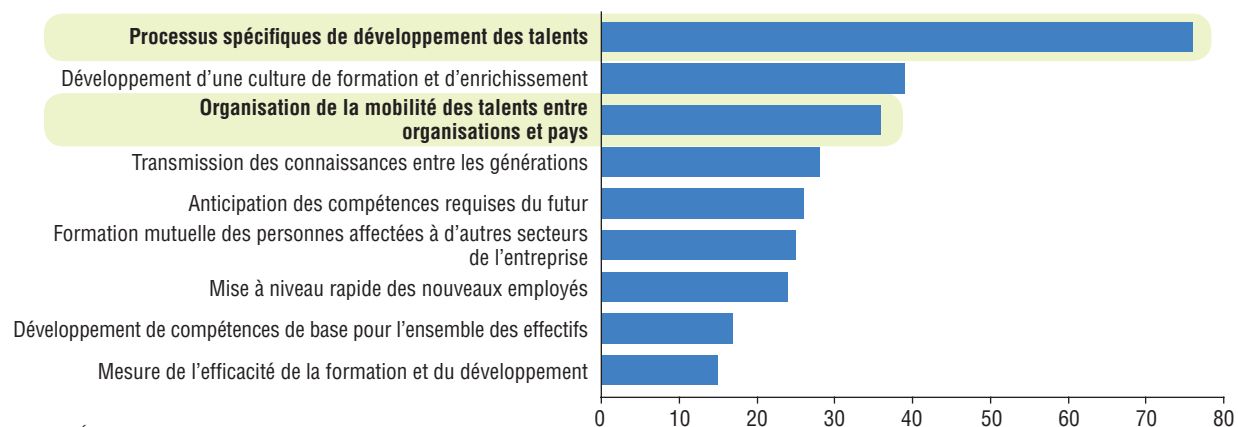
– Directeur des RH d'une société du secteur des produits de grande consommation

mettront leur avenir en péril si elles ne parviennent pas à identifier, faire évoluer et monter en puissance la prochaine génération de dirigeants.

Comme les participants à notre étude, nous voyons les sociétés de premier plan développer une approche systématique pour identifier les futurs dirigeants à l'échelle internationale, multiplier les opportunités offertes au sein de leur organisation ou les mettre en relation avec des mentors susceptibles de leur transmettre un savoir précieux et leur ouvrir la porte de certains réseaux. Le développement du leadership est un processus qui doit être mis en œuvre à tous les échelons de l'entreprise, afin d'identifier et d'exploiter les talents de personnes à haut potentiel à un stade précoce de leur carrière et de leur donner les compétences fondamentales nécessaires pour identifier de nouvelles opportunités, développer des solutions novatrices et obtenir des résultats.

Figure 2. Quels sont, selon vous, les principaux enjeux de développement des compétences auxquels doit faire face aujourd'hui votre entreprise ?

(Pourcentage)



Source : Étude mondiale IBM 2008 sur le capital humain

Quoi qu'il en soit, la véritable clef du succès dans le développement de futurs dirigeants reste sans doute la volonté de l'entreprise dans son ensemble à assumer la responsabilité de sélectionner les employés et leur fournir le conseil et le savoir-faire dont ils ont besoin. Si la fonction RH peut jouer un rôle majeur dans le développement de passerelles créatives et essentielles qui permettent aux employés d'évoluer dans leur carrière, seule l'organisation dans son ensemble peut fixer des objectifs à la hiérarchie et instaurer la culture d'entreprise indispensable au succès du développement du leadership.

Dépasser les pratiques actuelles de gestion des talents

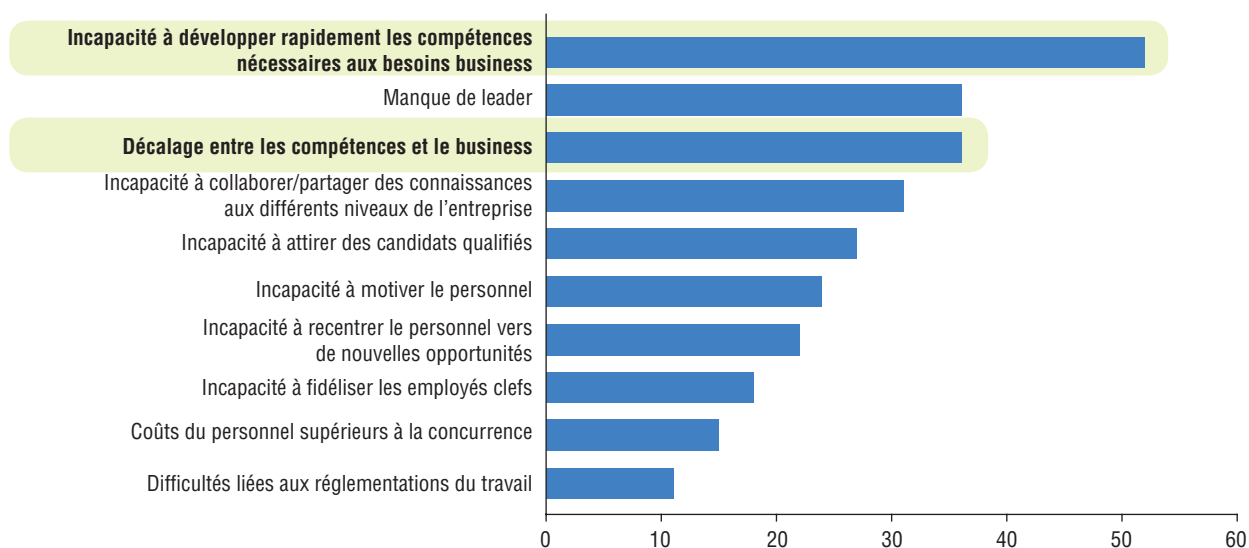
La « guerre des talents » a fait couler beaucoup d'encre dans la presse spécialisée. Les sociétés avec lesquelles nous avons travaillé, de tous secteurs et de tous pays en ont fait écho et ont commencé à attaquer le problème

sur différents fronts : mettre à niveau les compétences des collaborateurs actuels, comprendre et s'attaquer au problème de la fidélisation des salariés, et porter leur attention sur l'attraction de talents à l'extérieur.

Les entreprises interrogées dans le cadre de l'enquête se consacrent à surmonter leur difficulté à développer rapidement les compétences des employés et à aligner ces compétences avec les besoins métier à venir. Toutefois, il est surprenant de constater leur manque d'intérêt envers l'attraction des candidats extérieurs et envers la fidélisation de leurs employés actuels, ces deux réponses étant situées au plus bas niveau dans l'échelle des priorités. Il est encore plus intéressant de noter que plus de 60 % des entreprises interrogées s'estiment plus efficaces dans l'attraction et la fidélisation des talents que leurs concurrents. À la lumière de ces données, est-il raisonnable de penser que les entreprises ont identifié les clefs de la gestion des talents ?

Figure 3. Quelles sont, selon vous, les principales difficultés liées à la gestion des ressources humaines auxquelles doit faire face l'entreprise ?

(Pourcentage)



Source : Étude mondiale IBM 2008 sur le capital humain

Notre expérience laisse penser le contraire. Compte tenu des évolutions sociodémographiques, de la facilité et la rapidité observées à changer d'employeur et des attentes différentes de la nouvelle génération de collaborateurs, nous pensons que les entreprises devront, au contraire, faire preuve d'une plus grande innovation dans les méthodes employées pour attirer, motiver leur personnel et participer à son développement. Elles devront rechercher des approches novatrices pour gérer leurs talents en élargissant leur objectif afin d'inclure tout le cycle de carrière de l'employé. Une telle approche nécessitera d'accorder une plus grande attention à la segmentation et au ciblage des talents, et un recours à des réserves alternatives de ressources, notamment des seniors et des stagiaires, voire même à développer leur présence dans le monde virtuel et sur les sites de mises en relation professionnelle pour adresser une communauté davantage portée sur les nouvelles technologies. Gérer le marché de ces talents exige une approche analytique et structurée pour attirer, développer et fidéliser des collaborateurs clefs.

« Notre position de leader sur le marché et notre réputation internationale jouent tous deux un rôle clef dans l'attraction et la fidélisation des employés. »
– Directeur RH d'une société de services professionnels

Piloter la croissance grâce aux indicateurs RH

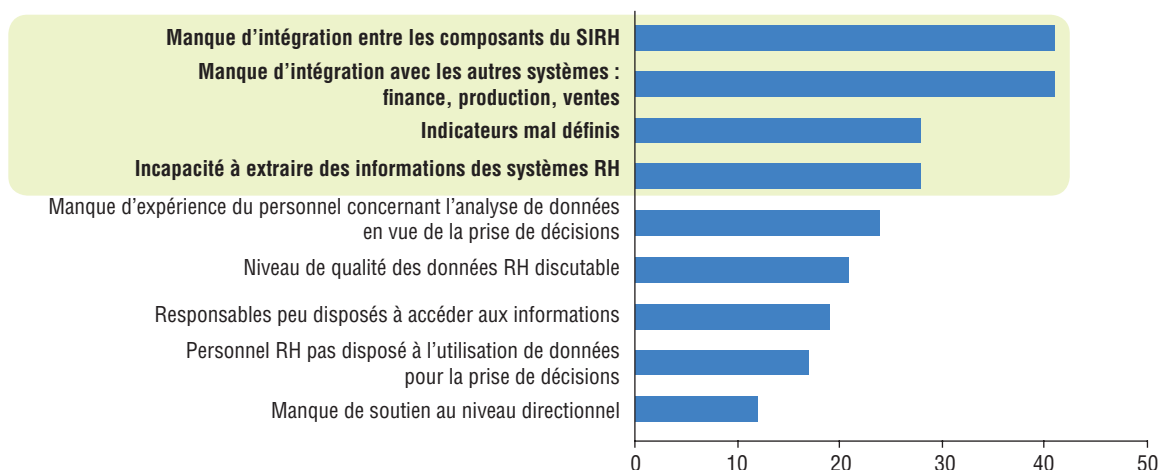
Les entreprises visées par l'étude identifient deux impératifs stratégiques : améliorer l'excellence opérationnelle et augmenter le chiffre d'affaires. Chacun de ces objectifs implique les individus à différents niveaux. Pour donner un ordre de priorité et apporter un concours utile au développement de la stratégie plus globale de l'entreprise, les RH et les divisions opérationnelles devraient instaurer entre elles un dialogue sur les investissements réalisés dans les ressources stratégiques et les programmes de transformation. Est-ce le cas aujourd'hui ?

La bonne nouvelle est qu'après des années d'efforts, les Ressources Humaines se voient évoluer lentement d'un rôle jusque-là essentiellement transactionnel pour se rapprocher d'une mission plus stratégique en relation directe avec les objectifs de l'entreprise. En revanche, il est regrettable de constater que seuls 39 % des sociétés interrogées organisent ces dialogues de façon régulière.

Il manque à ces discussions stratégiques les indicateurs nécessaires à l'élaboration d'une analyse pertinente et à la construction de *business cases* en vue d'investissements. Notre étude souligne clairement un défaut d'intégration des systèmes, une incapacité à extraire des données et un manque d'indicateurs clairement définis. Non seulement les entreprises estiment qu'il est très difficile de croiser l'information sur le capital humain aux données des ventes, des services financiers, et autres services connexes mais elles sont aussi souvent incapables de partager les informations entre les différentes applications utilisées au sein du service RH. Sans une information consolidée, les directions se retrouvent dans l'impossibilité d'identifier leurs potentiels naissants, de récompenser les employés très performants et de fidéliser les salariés les plus précieux au sein de l'entreprise.

Figure 4. Parmi les difficultés suivantes, lesquelles empêchent le plus votre entreprise d'utiliser les données et informations RH dans la prise des décisions ?

(Pourcentage)



Source : Étude mondiale IBM 2008 sur le capital humain

À l'heure actuelle, les enjeux liés à l'intégration et à la qualité des données passent avant l'amélioration nécessaire des capacités d'analyse des spécialistes RH. Pourtant, des études précédentes et les pratiques de pointe semblent indiquer que les sociétés capables d'exploiter efficacement les informations sur le capital humain ne se contentent pas simplement de développer des normes en matière de données et d'interconnecter des systèmes. Elles fournissent également les indicateurs clés permettant d'améliorer la productivité et la performance des collaborateurs en donnant au personnel RH la possibilité de transformer ces données sur le capital humain en une stratégie concrète.

« Jusqu'il y a peu, et peut-être encore maintenant, 90 % du travail du personnel RH consistait à recueillir des données et non à les analyser! »

– Vice-président de la division RH d'une société pétrolière européenne

Conclusion

De notre étude et d'une vaste expérience de collaboration avec nos clients dans le domaine du capital humain, il ressort les conclusions suivantes.

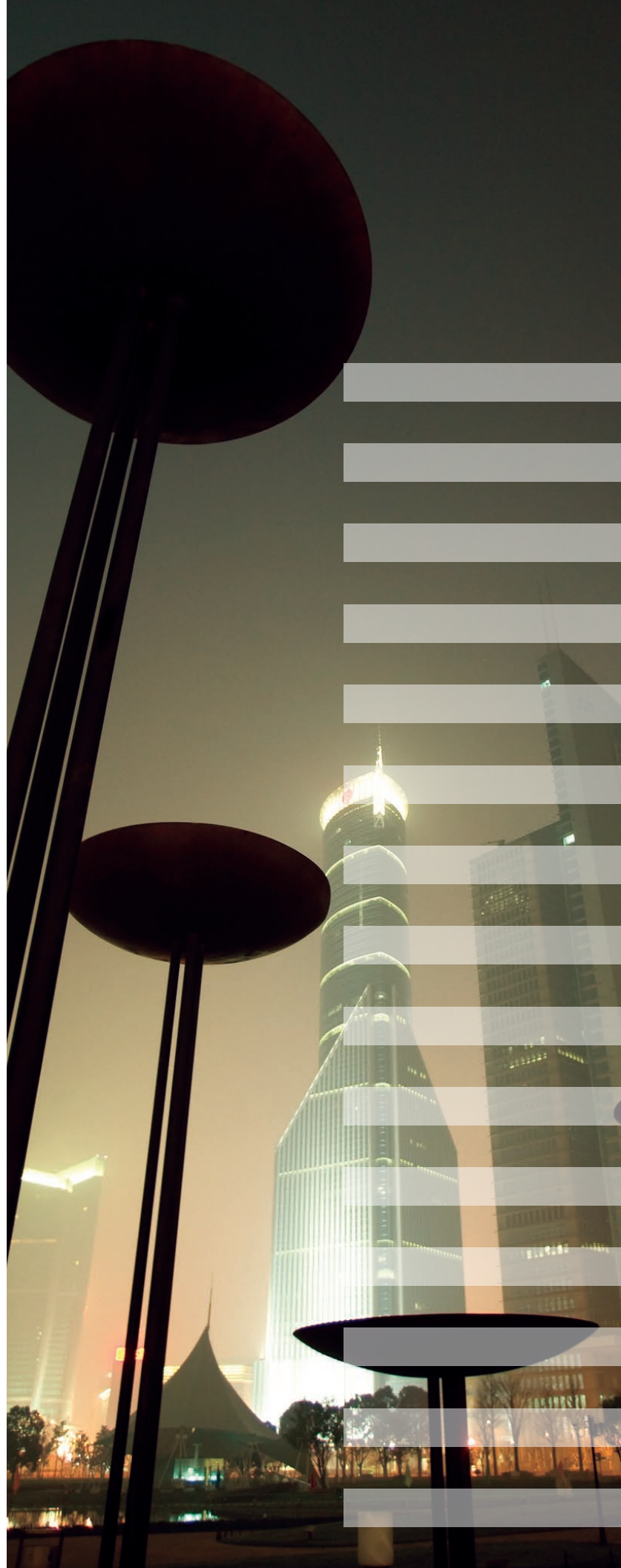
Rendre les individus plus aptes à s'adapter au changement exige plus qu'une série de programmes RH. Cela commence par le leadership : une société a besoin de dirigeants qui possèdent les compétences et les qualités requises pour développer et communiquer une vision d'entreprise, proposer un cadre et une ligne directrice, qui apporteront au final des résultats business concrets pour l'entreprise. Cela nécessite une capacité à identifier des experts et à promouvoir un environnement au sein duquel la connaissance et l'expérience s'échangent au-delà des frontières organisationnelles traditionnelles.

Cela demande un modèle de gestion des talents qui permette de recruter, développer et fidéliser des segments de la population à forte valeur ajoutée pour l'entreprise. Enfin, l'entreprise doit disposer d'une base de données et d'informations sur l'état actuel et prévisionnel en matière de performance des collaborateurs ainsi que sur la capacité à exploiter ces informations afin de développer une vision stratégique et de formuler des recommandations.

La fonction RH ne peut assumer seule un tel effort. Certes, elle joue un rôle majeur de conseiller « stratégique » sur les problèmes liés au personnel et sur la conception de programmes RH destinés à améliorer l'efficacité des collaborateurs. Mais toute l'équipe de direction doit aussi jouer un rôle dans l'amélioration des performances : transmettre un savoir-faire opérationnel, assumer la responsabilité conjointe de la mise en œuvre de ces programmes ou simplement donner un exemple à suivre à ses collaborateurs. Sans un engagement commun, l'initiative est condamnée à l'échec. C'est un engagement commun qui mènera au succès.

La capacité d'adaptation des collaborateurs est le prélude à la réussite future de l'entreprise. La clé du développement de ce type de personnel est entre les mains de la direction, facilitée pour une large part par l'équipe RH. Plus que jamais, la fonction RH doit prouver sa valeur stratégique et contribuer à la croissance et aux performances de l'entreprise.

Image de droite : Depuis 1990, lorsque le gouvernement chinois a décidé de faire du district de Pudong à Shanghai une zone économique spéciale, le quartier, qui abritait jusque-là des terrains marécageux et des hangars en ruines, s'est transformé en centre économique et d'affaires en plein essor, peuplé de tours ultramodernes. Les sculptures de Lujiazhu Green sont le symbole de cette transformation.



CONTACTEZ-NOUS

À propos d'IBM Global Business Services

Réunissant des experts et des consultants dans plus de 160 pays, IBM Global Business Services propose à ses clients un savoir-faire et une grande expérience des processus métier dans 17 secteurs d'activités ainsi qu'une approche novatrice pour identifier, créer et apporter plus rapidement une valeur à l'entreprise. Ces compétences alliées à nos services de conseil aident les clients à mettre en oeuvre des solutions conçues pour transformer leur entreprise et obtenir des résultats tangibles et durables.

En savoir plus : ibm.com/bcs/fr

L'IBM Institute for Business Value développe à l'intention des cadres dirigeants, des études stratégiques sur des problématiques propres à un secteur ou touchant plusieurs domaines d'activité.

En savoir plus : ibm.com/iibv

À propos des solutions de gestion du capital humain

L'offre de gestion du capital humain – Human Capital Management – d'IBM propose aux entreprises innovation et performances grâce à une plus grande efficacité de la main d'oeuvre. Comptant plus de 2 000 consultants, le service Human Capital Management met à disposition un large éventail de solutions de bout en bout pour répondre aux défis rencontrés par les entreprises. Ces solutions concernent la transformation et la formation de la main d'oeuvre, le savoir et la collaboration ainsi que la transformation et la stratégie relative à la fonction RH.

En savoir plus : ibm.com/services/fr/index.wss/bus_serv/igs/a1003231

Informations complémentaires

Vous souhaitez connaître l'ensemble des résultats de l'étude mondiale 2008 sur le capital humain menée par IBM, contactez nos consultants IBM Human Capital Management en envoyant un e-mail à : alain_riberry@fr.ibm.com



© Copyright IBM Corporation 2007

IBM France
Tour Descartes
La Défense 5
2 avenue Gambetta
92066 Paris la Défense Cedex

ibm.com/fr

Produit aux Etats-Unis d'Amérique
09-07
Tous droits réservés

IBM et le logo IBM sont des marques commerciales ou des marques commerciales déposées de la société International Business Machines Corporation aux Etats-Unis et/ou dans d'autres pays.

D'autres noms de sociétés, de produits et de services peuvent être des marques commerciales ou de services d'autres sociétés.

Les références aux produits, logiciels ou services IBM n'impliquent pas qu'ils seront disponibles dans tous les pays dans lesquels IBM opère.