

Nouvelle donne pour une ère nouvelle

Le point de vue des DRH

Le point de vue des DRH issu de l'étude IBM C-suite Study

Cette étude s'appuie sur les entretiens réalisés par IBM auprès de 4 183 dirigeants, dans le cadre de la première étude portant sur l'ensemble des membres du comité de direction (C-suite). Elle est la 17ème dans la série des études sur les dirigeants conduites par l'IBM Institute for Business Value. Nous disposons désormais de données issues de plus de 23 000 interviews menées depuis 2003.

Total des entretiens réalisés avec les DRH	342
Japon	82
Asie-Pacifique/Australie, Nouvelle-Zélande	32
Europe, Moyen-Orient et Afrique	130
Amérique du Nord	56
Amérique du Sud	42

Notre étude C-Suite Study 2013, « Le Client Directeur Général », consacrée aux dirigeants, identifiait trois caractéristiques spécifiques des entreprises appelées à réussir :

- **Accepter l'influence client** — en supprimant les freins au développement de la collaboration, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, et en intégrant le point de vue du client dans les échanges du comité de direction.
- **Activer l'intégration physique et digitale** — en fusionnant les activités traditionnelles dans les réseaux sociaux, mobiles et digitaux pour créer des produits, des services et des business models inédits.
- **Articuler l'expérience client** — en créant et en enrichissant des interactions transparentes répondant parfaitement aux attentes des clients et sources de différenciation pour l'entreprise.¹

Introduction

De plus en plus avertis et exigeants, les clients manifestent des attentes croissantes dans leurs interactions avec les entreprises, notamment en matière de communication instantanée, de services personnalisés et de possibilités de création conjointe. Les enseignements de l'étude IBM C-suite 2013, intitulée « Le Client-Directeur Général », sont parfaitement clairs : l'émergence des technologies sociales, mobiles et digitales joue un rôle essentiel dans la démocratisation de la relation entre les entreprises et leurs clients.² Qu'une enseigne cherche à capter l'attention des adolescents à Rio, ou qu'une entreprise de Dublin spécialisée dans l'électronique souhaite prendre des parts de marché à ses concurrents mondiaux, l'objectif est le même : mieux connaître ses clients, engager le dialogue et les motiver en se démarquant de la concurrence.

Le lien essentiel entre l'entreprise et ses clients réside dans les collaborateurs. La capacité à motiver, former, récompenser et accompagner les employés sera un facteur critique dans la bataille décisive pour la fidélisation des clients. Ce sont les collaborateurs qui représentent la marque sur le marché, qui sont en interaction quotidienne avec les clients, qui analysent les évolutions des préférences des clients et qui développent et maintiennent les technologies pour relier les univers physiques et digitaux. Ce qui explique pourquoi des collaborateurs motivés et parfaitement préparés seront indispensables pour réussir dans un monde dirigé par le client.

« Nous devons unir le client et le collaborateur de demain – déterminer quels sont les besoins du client et développer nos compétences pour apporter une réponse adaptée. Nous devons déterminer comment satisfaire réellement les clients, avec des collaborateurs engagés et créatifs. »

DRH, Banque, Canada

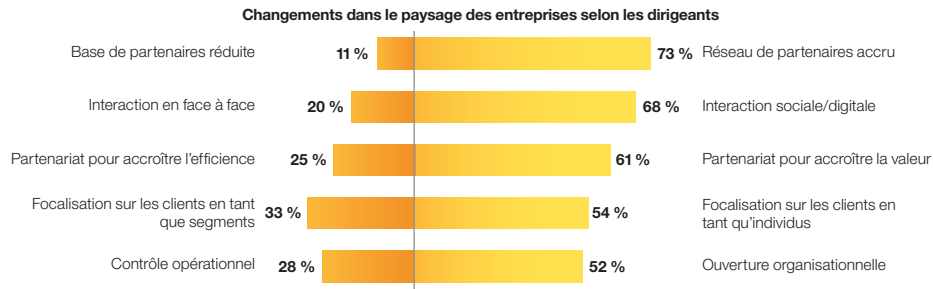
Compte tenu de l'importance des compétences nécessaires pour répondre aux exigences du client, la fonction RH est-elle préparée à recruter les talents nécessaires pour le succès de l'entreprise ? Est-elle prête et capable d'aider l'entreprise à garder une longueur d'avance dans un environnement où les clients sont de mieux en mieux informés, manifestent leur point de vue et font partie intégrante des activités métier quotidiennes ?

Effectuée sur l'ensemble des réponses données par 4 183 dirigeants dans 70 pays, notre analyse indique que les entreprises s'engagent dans des initiatives importantes pour développer des ressources humaines compétitives dans un monde dirigé par le Client-Directeur Général. Elle porte plus particulièrement sur les points de vue détaillés des 342 directeurs des ressources humaines qui ont participé à l'étude.

Installer le Client-Directeur Général à la tête de l'entreprise

Les dirigeants d'entreprises savent qu'ils vont avoir à élaborer des partenariats plus étendus, en se rapprochant d'autres interlocuteurs au sein de leur écosystème, susceptibles de les aider à créer davantage de valeur pour leurs clients (voir Figure 1). Ils savent l'importance accrue des interactions sociales/digitales, de la communication avec leurs clients — et de ce qu'ils peuvent en apprendre — en adoptant des démarches inédites et innovantes. Ils se doivent également de privilégier la capacité d'ouverture de leur entreprise, de gagner en transparence au sein de l'organisation et au-delà de ses limites.

Figure 1
Évolution du paysage de l'entreprise : La focalisation accrue sur le client va nécessiter un personnel plus collaboratif, flexible et transparent



Ces changements vont avoir un impact notable sur les effectifs des entreprises. Il s'agit, selon nous, d'une transformation majeure dans les priorités des départements RH :

- **Gérer les fonctions critiques indispensables pour mettre en place une entreprise dirigée par le client.**

Les évolutions des demandes actuelles et futures des clients vont imposer aux entreprises de privilégier de nouvelles fonctions « convergentes ». Non seulement les entreprises vont avoir à pourvoir les postes traditionnels de relation client, notamment dans les ventes et le service client, mais également les collaborateurs chargés de créer des expériences digitales sans équivalent. Parmi des exemples possibles de ces fonctions, figurent les architectes en appareils mobiles, les « community » managers, indispensables pour faciliter les relations et les échanges entre clients du monde entier et apporter un service, les scientifiques spécialistes des données dont le rôle est de cibler des connaissances client spécifiques, et les spécialistes du design qui dialoguent directement avec les clients pour la conception et la fabrication de produits et de services nouveaux. Ces fonctions sont très variables en fonction des secteurs d'activité, selon qu'une entreprise s'adresse à des consommateurs ou intervient dans les relations entre professionnels.

Ces nouvelles fonctions ayant été identifiées, la fonction Ressources humaines devra se focaliser sur leurs besoins spécifiques — qu'il s'agisse de recruter de nouveaux talents, de prévoir des interventions de formation spécifiques ou de mettre en œuvre des programmes de fidélisation pour retenir les compétences spécifiques critiques pour connaître et délivrer des expériences clients différenciées par rapport à la concurrence. Par ailleurs, les entreprises devront connaître de manière approfondie les motivations de chacun dans ces fonctions et comment mobiliser efficacement chaque collaborateur. Grâce à la maîtrise permanente de ces facteurs de motivation, une entreprise pourra mieux adapter ses programmes RH pour attirer et fidéliser les candidats à ces fonctions, et améliorer leur productivité.

- **Utiliser les outils d'analyse pour créer davantage de valeur client.**

L'analytique des Ressources humaines joue un rôle significatif dans la création de valeur client. La connaissance complète des ressources humaines d'une entreprise suppose de mieux corréliser les échanges client avec les plannings des employés, d'assurer un apport permanent de candidats qualifiés et la fidélisation de certaines personnes dans les fonctions essentielles. L'analyse permet à l'entreprise d'identifier plus facilement les tendances, de prévoir les résultats possibles et d'anticiper les risques imprévus.

Cependant, son exploitation efficace nécessite de créer un environnement — aussi bien dans la fonction RH qu'à l'échelle de toute l'entreprise — favorable à un processus décisionnel basé sur l'analytique. Selon une récente étude de l'IBM Institute for Business Value portant sur l'analytique, prendre en compte les enjeux de culture et de confiance est essentiel pour pouvoir exploiter efficacement les outils d'analyse à l'échelle de l'entreprise tout entière.⁴En outre, les outils d'analyse appliqués aux ressources humaines doivent faire partie intégrante des activités quotidiennes des responsables fonctionnels. Les managers au contact permanent des employés et des clients devront être attentifs à l'impact des décisions concernant les employés, qu'il s'agisse d'embauche, de planning ou de fidélisation. Réserver les données à un nombre réduit d'analystes de back-office conduira non seulement à limiter leur utilisation, mais aussi à créer de la méfiance quant à la qualité des conclusions.

« Pour être rentables, nous devons considérer que le capital humain est un actif comme un autre, et un système analytique peut nous aider à y parvenir. »

DRH, Distribution, États-Unis

« La fonction RH doit être le super-héros du réseau social interne, d'une stratégie de référence en matière de marque et d'une image d'employeur positive. Nous devons mettre en place de nouvelles démarches pour attirer et motiver les employés, nous focaliser sur des démarches innovantes pour délivrer des contenus et de la formation, et stimuler l'utilisation des appareils mobiles pour être davantage engagé sur les réseaux sociaux. »

DRH, Marchés bancaires et financiers, Canada

- **Répondre aux nouveaux défis des technologies digitales**

Dans un monde caractérisé par une interdépendance croissante des prestations digitales et physiques, les technologies émergentes vont avoir des conséquences majeures pour les ressources humaines et les activités professionnelles quotidiennes. Les appareils mobiles en particulier vont avoir un impact notable — non seulement en termes de politiques BYOD (utilisation professionnelle d'appareils personnels), mais également sur les lieux de travail et la manière dont les professionnels accomplissent leurs missions. L'utilisation des médias sociaux accorde davantage d'importance à la gestion de la réputation digitale et produit des informations extraites de l'immense volume de données non structurées généré par l'univers digital. L'extension de la collaboration, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, va provoquer tout un éventail de problématiques, en particulier concernant le choix des informations partageables ou encore l'identification et la valorisation des producteurs de contributions innovantes, dans leur rôle de catalyseurs ou d'intermédiaires. D'où l'importance du rôle des Ressources humaines pour prendre en compte les conséquences de ces nouvelles problématiques digitales, car ces questions vont jouer un rôle encore plus important pour l'efficacité des ressources humaines de demain.

Investir dans l'expérience client : les DRH sont concernés

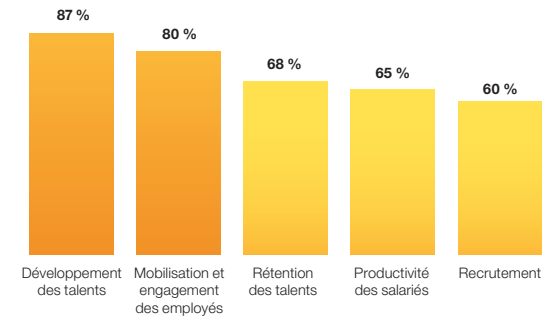
Compte tenu de ces changements, la fonction RH est-elle prête à assumer ces nouvelles responsabilités ? À l'instar des autres membres du comité de direction, les DRH reconnaissent la nécessité de mieux connaître leurs clients extérieurs à l'entreprise. Seuls 31 % d'entre eux considèrent aujourd'hui bien connaître leurs clients, alors que 78 % s'accordent pour dire avoir besoin de développer cet aspect au cours des trois à cinq ans qui viennent. Sans surprise, les dirigeants des entreprises financièrement les plus performantes (progression du chiffre d'affaires et rentabilité) sont déjà plus nombreux à bien connaître leurs clients (44 %, contre 28 % pour les autres entreprises).

Les DRH souhaitent également s'investir personnellement dans l'amélioration de l'expérience client. Si 28 % d'entre eux disent qu'ils se sentent aujourd'hui directement concernés par ce sujet, 38 % des DRH indiquent qu'ils vont consacrer davantage de temps à ce domaine au cours des trois à cinq ans qui viennent. Comme nous l'a indiqué le DRH d'une entreprise allemande, « nous devons connaître et appliquer ce que nous savons, ce que nous sommes capables de réaliser et le rendre accessible à nos clients. Très souvent, nos clients eux-mêmes ignorent leur potentiel, et nous souhaitons leur permettre de prendre conscience de leurs propres compétences. »

Le développement des talents et l'engagement des employés figurent aujourd'hui parmi les priorités absolues des DRH. Au cours des trois prochaines années, les DRH citent deux autres domaines appelés à prendre une importance accrue dans une entreprise dirigée par le client : la collaboration et le partage des connaissances (55 % aujourd'hui, pour atteindre 92 % d'ici trois ans) et le développement rapide de compétences et de capacités (57 % aujourd'hui, pour atteindre 89 % d'ici trois ans).

Figure 2

Problématiques importantes : Les cinq premiers défis relatifs aux ressources humaines



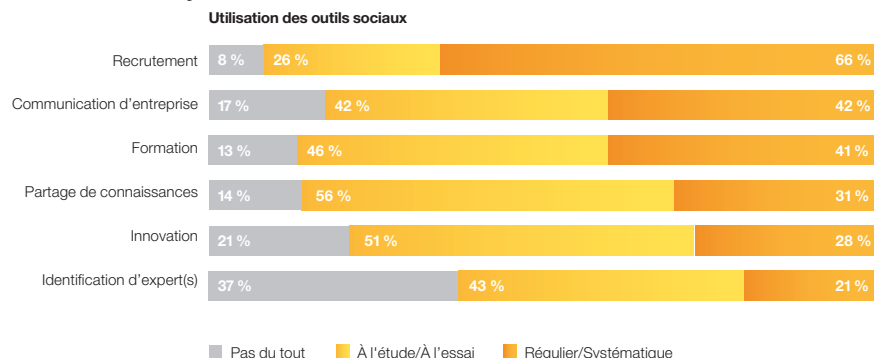
« *La fonction RH s'efforce de stimuler l'innovation en s'appuyant sur les outils de réseaux sociaux pour le développement de la collaboration interne et pour assurer une communication plus efficace à l'extérieur de l'entreprise. Mais la démarche est difficile du fait de l'absence de stratégie digitale.* »

DRH, Sciences de la vie, Italie

Les DRH commencent à percevoir l'importance des réseaux sociaux pour répondre à leurs problématiques clés en matière de ressources humaines (voir Figure 3). Ils ont accompli des progrès significatifs en matière de recrutement au travers des réseaux sociaux, deux tiers d'entre eux indiquant que leur département les utilise de manière régulière. Cependant, une large proportion des DRH en est à la phase initiale de l'utilisation des réseaux sociaux pour des problématiques organisationnelles cruciales, telles que le partage de connaissances, l'innovation et l'identification des experts. Compte tenu de l'importance considérable que les dirigeants du comité de direction attachent dans leur ensemble aux fonctionnalités de réseaux sociaux et collaboratives, il s'agit manifestement d'un domaine auquel les directeurs des ressources humaines devront accorder davantage de temps et d'attention.

Figure 3

Intégration des réseaux sociaux : Les DRH en sont au début de l'application des approches de réseaux et de médias sociaux au sein de l'entreprise



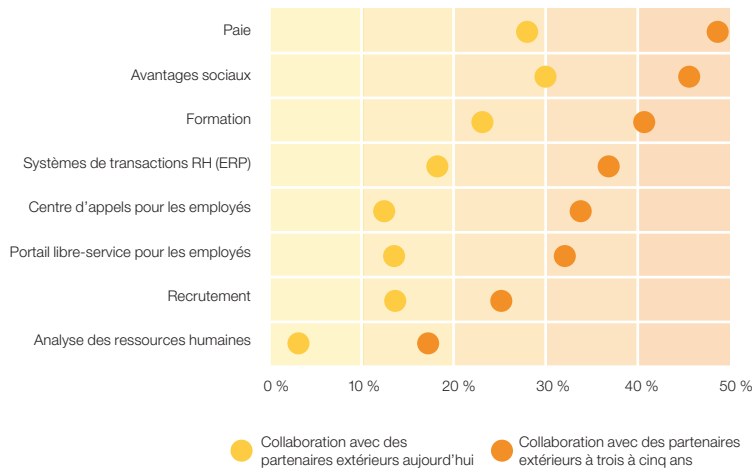
Les DRH sont également de plus en plus conscients que leur entreprise ne peut pas (ou ne doit pas) agir de manière isolée. Compte tenu des contraintes stratégiques auxquelles sont soumis les DRH, il n'est guère surprenant qu'ils cherchent de nouvelles solutions pour les activités coûteuses en temps passé, en ressources et en efficacité organisationnelle. Ils reconnaissent également la nécessité de l'intervention d'entreprises spécialisées pour des activités réalisables à moindre coût, pour créer davantage de valeur.

À titre d'exemple, un partenaire peut potentiellement assurer des activités d'assistance mobile pour les tâches administratives RH d'une entreprise qui ne pourrait pas investir suffisamment pour les développer en interne.

Pour les prochaines années, les enseignements de notre étude indiquent une évolution notable vers l'externalisation des processus. Près de la moitié des entreprises concluront des partenariats concernant l'administration de la paie et des avantages sociaux. En outre, le recours à des partenaires extérieurs devrait augmenter significativement en matière de formation, de systèmes de transactions RH et de gestion de centres d'appels pour les employés. Même les activités traditionnellement effectuées en interne, comme le recrutement, seront davantage déléguées à des entreprises extérieures (voir Figure 4).

Figure 4

Développement accru des partenariats : La fonction RH envisage de collaborer avec des partenaires extérieurs dans un certain nombre de domaines au cours des prochaines années



Lever les freins

S'il est évident que les DRH souhaitent s'engager davantage dans des actions stratégiques vis-à-vis de leurs clients, les autres fonctions de l'entreprise ne considèrent pas nécessairement que la fonction RH possède les capacités ou la légitimité nécessaires pour y parvenir. Notre étude met en lumière les domaines clés susceptibles de freiner la contribution du service RH au développement d'une entreprise dirigée par le client :

Prise en compte des aptitudes stratégiques de la fonction RH

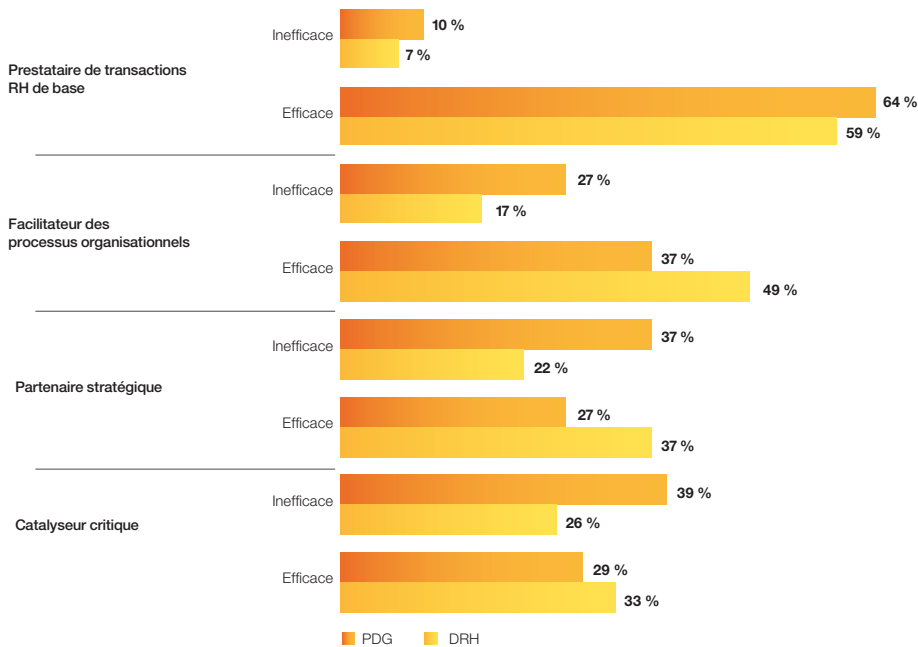
Comparé aux autres équipes fonctionnelles, le service RH n'est pas, jusqu'ici, perçu comme un acteur aux avant-postes des contributions stratégiques. À titre d'exemple, les PDG nous ont indiqué qu'ils travaillaient aussi étroitement avec les DRH qu'avec les directeurs marketing ou les directeurs des systèmes d'information. Cependant, à la question destinée à identifier les dirigeants intervenant de manière significative dans l'élaboration de la stratégie métier de l'entreprise, seuls 35 % des PDG ont mentionné le DRH. A contrario, 72 % ont cité le directeur financier, 63 % le directeur marketing et 42 % le directeur des systèmes d'information.

Les PDG et les DRH s'accordent à dire que le service des Ressources humaines est perçu au sein de l'entreprise comme un prestataire de transactions élémentaires de ressources humaines et un facilitateur pour les processus organisationnels (voir Figure 5). Si près des deux tiers des PDG considèrent que la fonction RH est un prestataire efficace de transactions de base, leur proportion est moindre à la considérer comme un facilitateur des processus organisationnels, un partenaire stratégique ou un catalyseur essentiel. Ces éclairages suggèrent qu'aux yeux de nombreuses entreprises, l'influence de la fonction RH reste à la marge du processus décisionnel stratégique.

Cependant, si la question est posée à l'ensemble des répondants, sauf les DRH, les dirigeants des entreprises financièrement les plus performantes sont plus nombreux à considérer les Ressources humaines comme stratégiques et critiques. S'il y a peu de différence dans la manière dont les Ressources humaines sont perçues en tant que prestataire efficace de transactions (59 % contre 56 %), les dirigeants des entreprises financièrement les plus performantes sont plus nombreux à considérer la fonction RH comme un partenaire stratégique (30 % contre 19 %). Si la proportion des entreprises les plus performantes diffère peu de la perception globale de l'ensemble des PDG, ces chiffres suggèrent que les entreprises réalisant des performances financières supérieures considèrent les RH comme un contributeur important à leur succès global.

Figure 5

Focalisation sur les transactions : Les PDG et les DRH s'accordent pour dire que la fonction RH est perçue comme davantage centrée sur les transactions et les processus



« Notre objectif est de créer la culture, les aptitudes et les capacités nécessaires pour réaliser nos objectifs de développement – la culture relevant du leadership, les aptitudes des compétences et les capacités de notre efficacité dans la mise en œuvre d'une organisation matricielle. »

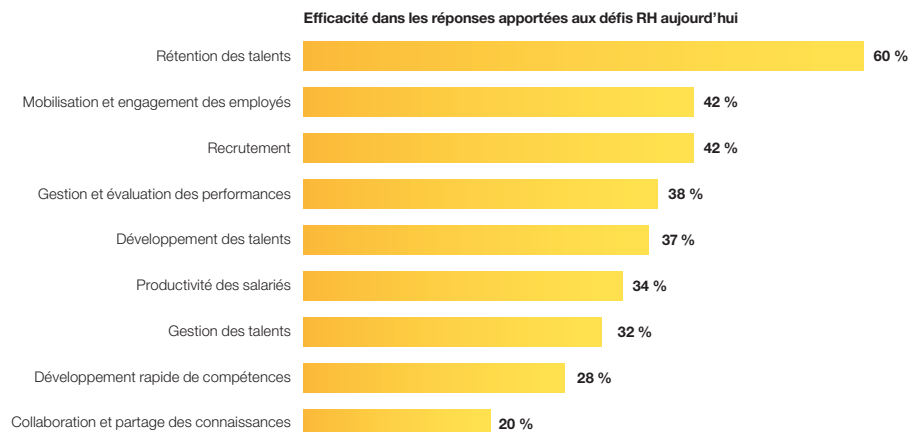
DRH, Distribution, Royaume-Uni

La fonction RH porte un regard critique sur sa capacité à répondre aux défis essentiels en matière de ressources humaines

Lorsqu'il s'agit d'évaluer leur efficacité face à un certain nombre de défis relatifs aux ressources humaines, les DRH sont globalement plutôt critiques. Concernant la rétention des talents, considérée comme la capacité la plus importante, seuls six DRH sur dix disent y répondre efficacement (voir Figure 6). En outre, dans le domaine de la gestion des talents, du développement des compétences, de la collaboration et du partage des connaissances — domaines essentiels pour répondre aux besoins du client d'une manière nouvelle et innovante — moins d'un DRH sur trois considère agir efficacement.

Figure 6

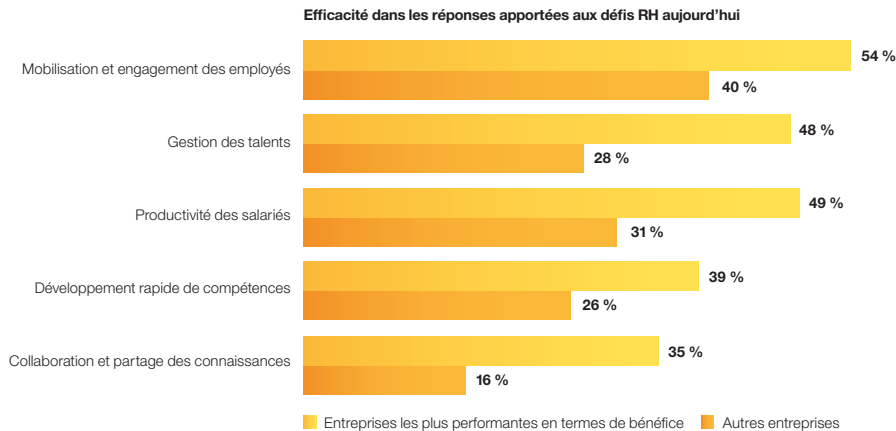
Gestion des talents : La majorité des DRH se considèrent comme compétents pour fidéliser les talents, mais disent être moins efficaces dans les autres fonctions majeures de gestion des ressources humaines



Les entreprises financièrement les plus performantes ont pris conscience de l'importance de ces problématiques (voir Figure 7). Parmi un certain nombre de capacités essentielles en matière de ressources humaines, ces entreprises se considèrent comme significativement plus efficaces que l'ensemble des répondants à cette étude. S'il est difficile d'établir un lien direct entre les gains d'efficacité et l'amélioration des performances, ce résultat témoigne des actions que les entreprises les plus performantes ont mises en place dans ce domaine.

Figure 7

Efficacité des entreprises les plus performantes en termes financiers : Les entreprises les plus performantes en termes financiers sont plus nombreuses à se considérer elles-mêmes comme efficaces dans les réponses apportées aux défis RH



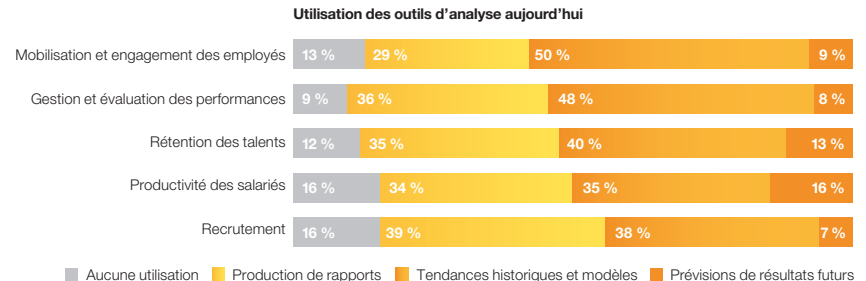
De l'information à l'action : Les capacités analytiques restent une démarche en cours de construction

Pour contribuer au processus stratégique, l'une des conditions préalables est à l'évidence la capacité à exploiter l'analytique de manière similaire aux autres fonctions, en particulier le marketing, la finance et la chaîne logistique. Dans cette étude, nous avons constaté un certain nombre de progrès dans l'évolution des démarches analytiques au sein du service des Ressources humaines. Cependant, seules quelques entreprises tirent pleinement parti de leur potentiel. Selon un DRH basé aux États-Unis, « la difficulté réside dans la capacité à obtenir rapidement les données, à savoir comment les stocker et les analyser, puis à déterminer dans quel délai elles peuvent être transformées ».

Aujourd'hui, moins de 60 % des entreprises exploitent réellement l'analyse des ressources humaines (voir Figure 8). L'engagement des employés, la gestion des performances et la fidélisation des talents sont les premières applications à utiliser les données d'historique. Le domaine d'application le plus courant de l'analyse prédictive est la productivité, mais 16 % seulement des entreprises disent l'utiliser.

Figure 8

Connaissance des ressources humaines : Un peu plus de la moitié des entreprises utilisent réellement les outils d'analyse des ressources humaines



Nombre d'entre elles rencontrent des difficultés d'exploitation des l'analytique pour corrélérer la demande permanente de talents et le recrutement de candidats possédant les compétences et les aptitudes requises. Cette capacité est essentielle aussi bien, par exemple, pour recruter des commerciaux de terrain pour répondre à la demande client ou pour affecter à des projets des architectes informatiques disponibles. Cependant, 34 % seulement des entreprises disposent d'une taxonomie commune des compétences, 26 % seulement utilisent des modèles prévisionnels pour corrélérer la demande en produits et services et les besoins en effectifs, et 20 % seulement utilisent les outils d'analyse pour le suivi des effectifs et de la disponibilité de personnel possédant des compétences spécifiques. Étant donné la nécessité de rapprocher les personnes possédant les bonnes compétences et l'expérience nécessaire pour dialoguer avec les clients — et l'importance de répondre à la pénurie de personnel dans des domaines tels que l'informatique et la fabrication spécialisée — il est crucial pour les entreprises d'adopter une approche plus scientifique pour concilier la demande et le recrutement de talents.

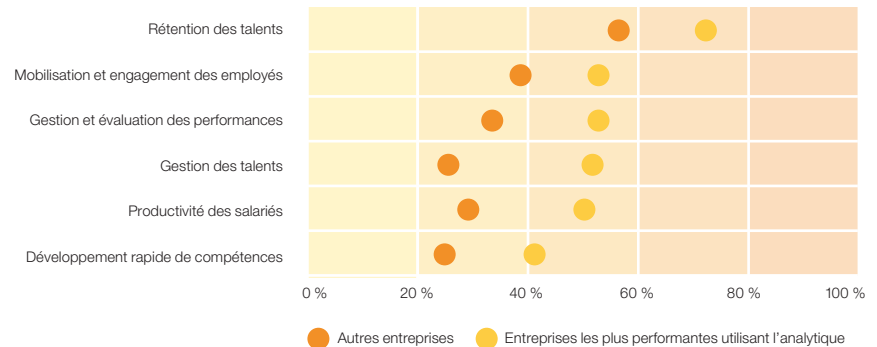
« Notre objectif doit être de nous focaliser sur la gestion des talents et comment contribuer ainsi à notre stratégie globale. Où trouver des talents ? Comment devons-nous nous structurer ? De quelles compétences avons-nous besoin ? Les réponses à ces questions ont un impact considérable sur la santé de l'entreprise. »

DRH, Produits électroniques, États-Unis

La résolution de ces défis et l'application de solutions plus évoluées d'analyse des ressources humaines apportent des avantages manifestes et mesurables. Nous avons constaté que les entreprises qui utilisent de manière courante les outils d'analyse des ressources humaines sont significativement plus nombreuses à être efficaces pour résoudre de très nombreuses problématiques de ressources humaines, telles que la rétention des talents, l'engagement des employés et la gestion des performances (voir Figure 9). La différence notable de niveau d'efficacité entre les différents groupes suggère que l'analytique peut jouer un rôle important pour aider les entreprises dans la résolution des problématiques les plus difficiles en matière de ressources humaines.

Figure 9

Talents et données : Les entreprises plus performantes en matière d'analyse sont mieux armées pour résoudre les défis essentiels relatifs à la gestion des talents.



Plan d'action : Trois axes prioritaires pour le DRH

Les DRH ont compris la valeur de leur contribution à une entreprise dirigée par le client et veulent jouer un rôle actif dans sa réussite. Cependant, la perception des autres membres du comité de direction suggère que la fonction RH doit se hisser à la hauteur du défi et démontrer sa pertinence stratégique pour cette contribution. D'où les trois axes prioritaires suivants, grâce auxquels la fonction RH pourra contribuer dans le futur à des ressources humaines adaptées à une entreprise dirigée par le client.

1. Appliquer les outils scientifiques et analytiques à l'art de la gestion des talents.

Les entreprises doivent gérer leurs effectifs avec la même rigueur que leurs processus d'analyse et d'anticipation des besoins de leurs clients. Elles ne peuvent plus se permettre de gérer leurs collaborateurs clés de manière empirique, mais au contraire enrichir les données de référence et les outils d'analyse scientifiques sur lesquels repose leur processus décisionnel.

Les entreprises doivent également développer des modèles permettant d'identifier les facteurs de performance pour chaque fonction essentielle et les utiliser pour recruter, former et fidéliser plus efficacement les collaborateurs possédant ces compétences essentielles. Cette démarche est particulièrement cruciale pour les postes occupés par un nombre important de collaborateurs exerçant des activités similaires, caractérisés par d'importantes variations de performances.

Par ailleurs, il devient de plus en plus important de connaître les besoins en compétences critiques à différentes échéances. Si une entreprise du secteur de la distribution, par exemple, pratique les planning horaires, une société d'ingénierie aura plutôt à affecter des intervenants à des projets pour des périodes de plusieurs semaines, voire plusieurs mois. Dans d'autres secteurs, comme par exemple les professionnels de santé, il peut s'agir de susciter des candidatures d'infirmières et de professionnels paramédicaux sur des périodes de plusieurs années.

« Au cours des prochaines années, nous devons mieux anticiper les compétences nécessaires pour l'avenir et les planifier. Actuellement, nous recrutons et il peut arriver que nous constatons que les employés embauchés n'ont pas nécessairement les bonnes compétences. »

DRH, Organisme public, États-Unis

Intégrer les techniques scientifiques dans la gestion des talents

Une entreprise du secteur du divertissement a mis en œuvre une approche scientifique pour maîtriser son processus de recrutement de talents. Elle souhaitait attirer et fidéliser les bons candidats pour assurer un service client d'excellence, avec pour objectif d'accroître son chiffre d'affaires et de réduire ses taux élevés de renouvellement du personnel. L'entreprise a développé un modèle pour spécifier les profils de ses collaborateurs les plus performants, puis a intégré les résultats de cette analyse sur sa plateforme de gestion et d'évaluation des candidatures. Elle a ainsi réussi à diminuer le taux de renouvellement de son personnel, à réduire les coûts de formation et à gagner en rentabilité, un résultat remarquable dans un secteur où un changement à la marge peut avoir un impact majeur sur l'ensemble de l'entreprise.⁵

Les entreprises doivent également connaître les réseaux qui suscitent des relations entre employés et identifier les plus efficaces pour stimuler l'intelligence collective. Connaître la dynamique de ces réseaux permet d'accueillir et d'intégrer les nouveaux embauchés de manière plus efficace, d'accéder à des informations essentielles et d'identifier de nouvelles opportunités de carrière.

2. Intégrer les capacités de réseaux sociaux au cœur même de l'entreprise.

Véritable marque de fabrique d'une entreprise dirigée par le client, la transparence est une caractéristique de l'interaction entre les clients et les employés et de l'engagement mutuel des collaborateurs. À cet égard, les plateformes de réseaux sociaux donnent la possibilité à chaque interlocuteur, en interne comme depuis l'extérieur de l'entreprise, de faire des suggestions, d'échanger conseils et recommandations, d'élaborer des solutions et d'innover.

Les réseaux sociaux offrent par nature leur capacité à accroître la visibilité des experts et à chacun la possibilité de repérer d'autres personnes qui disposent des compétences et des aptitudes nécessaires, et d'engager le dialogue. Qu'il s'agisse pour un client de trouver un réparateur possédant des compétences spécifiques, ou d'un employé à la recherche d'un collègue ayant résolu en interne une problématique particulière, l'expertise constituera une forme importante de monnaie d'échange, reconnue de manière explicite dans les environnements de réseaux sociaux. Le profil de réseau social constituera, dans les cinq à dix prochaines années, la monnaie d'échange en matière d'expertise et de réputation.

La technologie ne constitue cependant qu'une partie de l'équation. Les capacités de réseaux sociaux doivent être intégrées dans les processus de travail de chaque collaborateur. Une culture de l'ouverture et de la reconnaissance doit imprégner les règles et normes implicites de l'entreprise. Comme l'indiquait le DRH d'une entreprise américaine, « aujourd'hui, tout est partageable avec tout le monde ». « Les entreprises doivent être transparentes. Il est essentiel de gagner la confiance des clients et de mettre en concordance ses engagements et ses actes dans la durée. »

La formation est un autre domaine dans lequel les compétences en matière de réseaux sociaux ont un impact significatif. Pour la génération qui a grandi avec le multimédia et les réseaux sociaux, la formation est devenue une expérience à la fois interactive et collaborative. Les modes d'emploi et les groupes d'étude sont de plus en plus fréquemment remplacés par les tablettes, les vidéos et le dialogue en ligne. Dans des secteurs d'activité aussi divers que les assurances et la restauration, les professionnels de la formation en entreprise ont compris la nécessité d'intégrer davantage les réseaux sociaux dans leurs programmes de formation.

Enfin, les technologies émergentes capables d'exploiter les contenus des réseaux sociaux et d'autres formes de données non structurées apportent un large éventail de fonctionnalités inédites à la fonction Ressources humaines. Ces « systèmes de mobilisation » permettent de contrôler l'implication des employés et des candidats dans la durée et de mettre en évidence des questions clés sous la forme de questionnements ou de commentaires. Les progrès effectués dans des domaines comme l'analyse de textes et l'informatique cognitive permettent d'extraire des connaissances à partir de contenus aussi divers que les dialogues dans les centres d'appels, les événements consacrés à l'innovation, les contributions des blogs et les plateformes de candidature à des offres d'emploi. En outre, ces technologies permettent d'identifier les nouveaux centres d'intérêt des employés, de cibler les points forts et les points faibles des marques, et même d'assurer un accompagnement direct des employés dans de nombreux domaines relevant traditionnellement des ressources humaines.

3. Collaborer avec des partenaires internes et externes pour capitaliser sur de nouveaux gisements de valeur et apporter de nouvelles compétences.

Il n'est ni dans les capacités, ni dans la mission de la fonction Ressources humaines de réinventer totalement l'entreprise. En interne, elle a pour mission de collaborer avec la plupart de ses partenaires fonctionnels pour répondre à un certain nombre de questions relatives au dialogue avec le client. C'est en particulier le cas pour la promotion de la marque (qui nécessite un engagement étroit avec la fonction Marketing pour rapprocher le point de vue des clients et des employés), mais aussi la collaboration (souvent pilotée par les DSI) et même la gestion du risque (fréquemment gérée par les fonctions Finance et Chaîne logistique). Autant de domaines dans lesquels la fonction RH peut collaborer de manière étroite pour répondre à l'ensemble des problématiques relatives au personnel.

Les réseaux sociaux au service du partage des connaissances

Le Boston Children's Hospital a compris toute la valeur des réseaux sociaux. Constatant la nécessité de partager les connaissances en déjouant les cloisonnements traditionnels, le centre hospitalier a créé une plateforme de formation aux réseaux sociaux sans précédent, s'appuyant sur une réplique des modèles d'apprentissage à l'échelle mondiale. Cette plateforme conjugue des parcours de formation accompagnée et des simulations avec un réseau social, ce qui permet à la communauté mondiale de praticiens pédiatres de découvrir de nouvelles procédures, de partager des pratiques locales et de diffuser des connaissances cruciales partout dans le monde. La version initiale est aujourd'hui disponible dans 78 pays et présente dans plus de 200 villes.⁶

En outre, la fonction RH doit s'engager dans des partenariats stratégiques pour proposer des services destinés à améliorer l'implication des employés et stimuler la productivité. Dans une ère marquée par la « banalisation » de la fonction RH, où l'efficacité fonctionnelle et la rapidité sont de plus en plus cruciales, les partenaires extérieurs peuvent apporter des technologies et des ressources complémentaires de celles des équipes internes. Qu'il s'agisse de systèmes en libre-service pour les employés nomades ou d'applications de calcul proposées au personnel pour se maintenir en forme ou accéder à des services financiers, les partenariats avec des entreprises extérieures permettent aux Ressources humaines de créer davantage de valeur et de tirer parti des investissements effectués par ces partenaires.

Le Cloud Computing est aussi une ressource en développement rapide pouvant susciter de nouveaux partenariats avec des prestataires internes ou externes. Cette technologie constitue l'ossature d'une gamme complète de services et de capacités RH inédites pour le personnel du département des ressources humaines lui-même ou directement pour les employés. Le Cloud Computing permet de transférer les coûts technologiques d'un poste d'investissement vers les charges d'exploitation, de libérer les entreprises de la dépendance vis-à-vis des équipes de support technique pour les systèmes préexistants, et apporte la possibilité de penser autrement les processus opérationnels. En outre, cette technologie simplifie l'accès aux données RH, facilitant ainsi l'exploitation de cette ressource à la valeur de plus en plus stratégique, en particulier avec l'utilisation des appareils mobiles.

Les services Cloud transforment également la nature de la relation entre le fournisseur et le client : la possibilité de réaliser plus fréquemment des mises à jour implique une relation plus proche et un dialogue permanent dans le cadre du partenariat engagé.

Enfin, la fonction Ressources humaines doit étendre son influence aux effectifs les plus larges de l'entreprise. Les entreprises utilisant de plus en plus des équipes toujours plus flexibles dans leurs fonctions de relation directe avec le client (mais aussi pour les autres fonctions), la fonction RH doit s'engager davantage en veillant à ce que chaque collaborateur puisse représenter efficacement la marque et les valeurs de l'entreprise. Les intervenants indépendants et le personnel intérimaire sont généralement gérés au travers d'une structure d'achat, mais la fonction RH doit avoir la maîtrise des compétences et de l'implication de ces intervenants. Qu'il s'agisse d'intégrer du personnel commercial supplémentaire en période de pointe, ou de faire appel à une entreprise extérieure pour gérer un centre d'appel, les entreprises doivent assurer pour ces employés atypiques la formation et l'accompagnement nécessaires pour donner une image positive de la firme.

Partenariat au service de la transformation de la culture d'entreprise

L'accompagnement d'un changement de culture interne peut inciter une entreprise à rechercher un partenaire extérieur pour compléter ses compétences existantes. Barclays, société de services financiers de renom basée au Royaume-Uni, a choisi de déployer son programme « Go-To » pour devenir la banque « incontournable » pour l'ensemble de ses parties prenantes. Au centre de ce programme, cinq valeurs fondamentales pour la réussite à long terme de l'entreprise : respect, intégrité, service, excellence et rigueur de gestion. Pour veiller à ce que l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise les aient comprises et mises en pratique, il a été nécessaire d'aller bien au-delà de présentations et d'articles dans la newsletter de la banque.

Pour relever ce défi, Barclays s'est associée à un partenaire extérieur pour réaliser un événement de collaboration mondiale favorisant le dialogue entre collègues à l'échelle mondiale autour de ces valeurs. Plus de 49 000 employés ont participé à cette session Jam Barclays Values, dont 35 000 sur le portail web. Résultat : la direction de Barclays a validé de nouvelles actions pour revoir les processus et améliorer la communication entre les employés et les managers.⁷

« En tant que catalyseur du changement, notre rôle est de pousser à une transformation radicale de la culture d'entreprise. »

DRH, Technologie, Japon

Conclusion

Partout dans le monde, les dirigeants expriment leurs attentes avec clarté : le client va jouer un rôle encore plus important dans la vie de l'entreprise. Aujourd'hui plus actif, plus présent pour faire valoir ses points de vue et toujours plus exigeant, le client fait part de ses commentaires sur les produits et services nouveaux et donne des informations personnelles pour créer des offres spécifiques. La fonction Ressources humaines se doit donc d'être plus dynamique en créant davantage de valeur et en se différenciant. Dorénavant, la composition, les compétences et les connaissances des collaborateurs constitueront des facteurs majeurs de la transformation vers une entreprise dirigée par le client.

Cependant, il s'agit d'une démarche en évolution incessante. Corréler les talents avec les besoins de l'entreprise, utiliser des outils d'analyse des ressources humaines évolués et exploiter l'intelligence collective de l'entreprise sont des domaines qui nécessitent une attention permanente.

Le point de vue du client va tout simplement être de plus en plus présent, et si les Ressources humaines doivent capitaliser sur leur potentiel pour devenir un acteur stratégique au sein de l'entreprise, les écarts entre les capacités présentes et les besoins doivent être comblés. Les clients nous en donnent l'opportunité ; et il appartient à la fonction Ressources humaines d'y répondre. Le facteur temps est crucial, et c'est maintenant que la décision doit être prise.

Méthodologie de notre étude

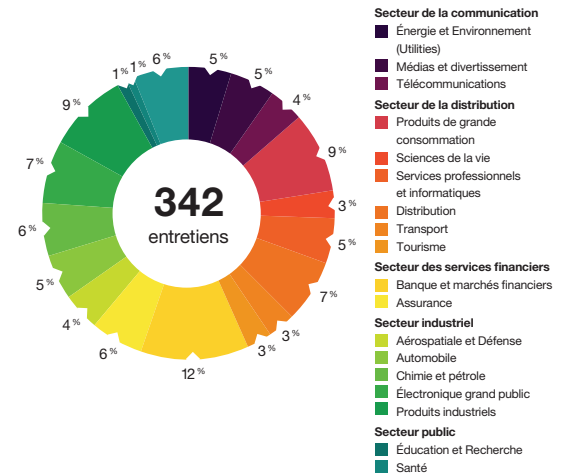
Ce rapport constitue la cinquième partie de notre étude Global C-suite, la 17^e des études IBM consacrées aux dirigeants du comité de direction (C-suite) et la première à concerner six fonctions majeures simultanément. Notre intention était de mieux connaître les opportunités et les défis auxquels font face les membres du comité de direction, et de quelle manière ils collaborent pour contribuer aux activités de l'entreprise.

Entre février et juin 2013, nous avons rencontré 4 183 dirigeants dans un large éventail d'entreprises du secteur public et privé, dans plus de 20 secteurs d'activité et 70 pays. Nous nous sommes entretenus avec 884 Présidents Directeurs Généraux (CEO-PDG), 576 Directeurs Financiers (CFO), 342 Directeurs des Ressources Humaines (CHRO-DRH), 1 656 Directeurs des Systèmes d'Information (CIO-DSI), 524 Directeurs Marketing (CMO) et 201 Directeurs Logistique (CSCO).

Cette partie concerne plus particulièrement les réponses des 342 DRH opérant dans le monde entier qui ont participé à notre étude (voir Figure 10). Elle contient également une comparaison de leurs réponses avec celles des 3 841 autres dirigeants qui ont contribué à notre étude.

L'étude s'appuie sur une analyse des différences entre les réponses des DRH présents dans les entreprises financièrement les plus performantes et ceux opérant dans les entreprises financièrement les moins performantes, en se basant sur le point de vue des DRH sur leurs propres entreprises. Nous avons demandé aux DRH d'évaluer la progression du chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise sur trois ans par rapport à celles de leurs homologues du même secteur. Les entreprises qui obtenaient un niveau très élevé pour ces deux indicateurs ont été classées comme très performantes ; celles qui obtenaient un niveau faible ont été classées comme peu performantes ; les autres étant classées à un niveau comparable à leurs homologues.

Figure 10
Répartition par secteur : Les DRH participant à l'enquête appartiennent à différents secteurs d'activité



Le meilleur partenaire dans un monde en 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

L'IBM Institute for Business Value, au sein de IBM Global Business Services, produit à destination des hauts responsables d'entreprise des rapports d'analyse stratégique basés sur des faits concrets pour éclairer les enjeux cruciaux du secteur public et privé.

Références

- 1 « Le Client-Directeur Général : Éclairages issus de l'étude internationale sur les dirigeants (C-suite) ». IBM Institute for Business Value. Octobre 2013.
- 2 Ibid.
- 3 Eric Lesser et Denis Brousseau. « Focal jobs: Viewing talent through a different lens. » IBM Institute for Business Value. Octobre 2009.
- 4 Balboni, Fred, Glenn Finch, Cathy Rodenbeck Reese et Rebecca Shockley. « Analytics: A blueprint for value: Converting big data and analytics insights into results. » IBM Institute for Business Value. Octobre 2013.
- 5 Exemple d'étude de cas client.
- 6 Exemple d'étude de cas client.
- 7 Exemple d'étude de cas client.



IBM France

17 Avenue de l'Europe
92275 Bois Colombes Cedex

Produit aux États-Unis d'Amérique
Mars 2014

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques d'International Business Machines Corporation aux États-Unis et/ou dans d'autres pays. L'association d'un symbole de marque déposée (® ou ™) avec des termes protégés par IBM, lors de leur première apparition dans le document, indique qu'il s'agit, au moment de la publication de ces informations, de marques déposées ou de fait aux États-Unis. Ces marques peuvent également être des marques déposées ou de fait dans d'autres pays. Une liste actualisée des marques déposées IBM est accessible sur le web sous la mention « Copyright and trademark information » à l'adresse ibm.com/legal/copytrade.shtml

Les autres noms de sociétés, de produits et de services peuvent être des marques déposées ou des marques de services de tiers.

Ces informations concernent les produits et les services commercialisés par IBM France et n'impliquent aucunement l'intention d'IBM de les commercialiser dans d'autres pays.

© Copyright IBM Corporation 2014

GBE03592-FRFR-02

IBM[®]