

Le type de personnalité, le langage du commerce international d'IBM

Lorsqu'il s'agit de découvrir des façons innovantes de s'adapter aux réalités du commerce global, peu de sociétés peuvent rivaliser avec IBM.

En 2011, alors qu'il célébrait son 100e anniversaire, ce géant de la technologie a reçu plus de 6 000 brevets d'invention américains, battant ainsi un nouveau record pour le nombre de brevets en un an et conservant, pendant plus de 19 ans, la première place au rang des récipiendaires de brevets d'invention de la planète. Plus de 25 pour cent de ces brevets proviennent d'inventeurs vivant à l'extérieur des États-Unis.

Ce type d'esprit novateur international exige un langage commun capable de dépasser les frontières nationales. Dans le cas d'une équipe chez IBM, l'Indicateur de types psychologiques Myers-Briggs^{MD} (MBTI^{MD}) aura permis à ses membres de formuler un tel langage.

Deb Stratas est conceptrice de leadership à l'échelle mondiale travaillant au Centre de perfectionnement avancé du Leadership à Pickering, en Ontario. Elle utilise l'outil MBTI dans un programme d'ateliers auxquels assistent des participants venus de 20 pays du monde entier, dont les États-Unis, la Chine, l'Inde et le Brésil.

Les 146 participants de ce programme sont employés de soutien affectés à la gestion des comptes créditeurs et débiteurs de la chaîne d'approvisionnement globale intégrée de la société : une équipe interne centralisée responsable des affaires financières, de l'approvisionnement, ainsi que des comptes créditeurs et débiteurs.

Madame Stratas a reçu une invitation de la part des formateurs de la chaîne d'approvisionnement intégrée qui, après avoir consulté son profil d'employée, ont constaté qu'elle était animatrice accréditée des outils d'évaluation Myers-Briggs. « Ils étaient déjà convaincus de la valeur de cet outil », avoue Mme Stratas, « il leur fallait un animateur accrédité pour transmettre l'outil aux employés. »

Elle a donc collaboré avec cette équipe à modeler une façon d'adapter l'outil MBTI aux défis particuliers de l'entreprise. Lorsqu'il s'agit de travailler avec des équipes virtuelles, elle avoue que les obstacles les plus sérieux sont les langues et la communication au-delà des fuseaux horaires. Tandis que IBM poursuit résolument ses efforts de croissance dans des pays cibles tels que l'Inde et la Chine, Mme Stratas avoue que plusieurs jeunes employés ont peu de compétence et d'expérience dans l'art de communiquer efficacement.

Il s'agissait, dit-elle, de créer une langue véhiculaire qui permettrait à cette population diversifiée d'employés de reconnaître les gens tels qu'ils sont et de bien se comprendre les uns les autres.

Pour relever de tels défis et tirer profit de la diversité de l'équipe, Mme Stratas a formulé une séance de formation d'une durée de trois heures utilisant l'outil MBTI de niveau 1. Chaque séance comprend deux heures dans une salle de classe virtuelle et une heure personnalisée axée sur la communication. Le programme a vu le jour au mois de septembre 2011 et s'est achevé en janvier 2012.

Psychometrics

IBM

Les séances ont été organisées en vue de respecter divers fuseaux horaires, y compris une séance de 21 heures à minuit pour le personnel de la région Asie-Pacifique, et d'établir un horaire qui puisse réunir le plus grand nombre possible de participants. Ces derniers ont réalisé leurs évaluations au cours des trois semaines précédant la séance; ils ont ensuite apporté leurs résultats à la salle de classe virtuelle permettant la formation de sous-groupes de discussion, l'ajout de tableaux blancs et une invitation à la discussion réciproque.

L'un des moyens qui ont permis à Mme Stratas d'accommoder les participants mondiaux est l'accès au site Web de CareerID par le biais de Psychometrics Canada; c'est une démarche qu'elle juge essentielle, car le programme devait fournir une expérience d'apprentissage soutenue malgré les distances séparant les participants les uns des autres : « Le participant de la France doit vivre la même expérience que celui de l'Australie », précise-t-elle.

Mme Stratas affirme que les raisons qui justifient son choix de l'outil MBTI sont avant tout sa simplicité d'usage et son coût raisonnable. « Cet outil ouvre grand le monde », dit-elle. Il lui permet aussi d'encourager la participation et d'inciter les membres réticents à s'exprimer au cours des séances. « Ce n'est pas un exposé magistral », dit-elle. « Si je me surprends à parler pendant plus de trois minutes, il est temps d'interagir. »

À juger des résultats qu'elle a pu observer, la formule interactive semble réussir : l'inscription à toutes les séances a été complète à peine 24 heures après l'annonce; les évaluations postséances ont connu un succès positif à 100 %, et les répondants ont décrit l'expérience comme étant à la fois interactive et enrichissante. Comme l'a exprimé l'un des participants au programme :

« il m'a ouvert l'esprit aux sentiments des autres ». Un autre a conclu en disant : « ce programme m'a vraiment forcé à réfléchir aux modes de communication des autres et à examiner ce qu'il nous faut améliorer. »

Mme Stratas dit que l'enthousiasme devant ce programme a été communicatif; il a généré des demandes de formation provenant d'autres groupes chez IBM.

« Les gens passent le mot; ils en assurent la continuité dans leurs conversations au quotidien. Même les gens ayant vécu une expérience antérieure avec l'outil MBTI y ont vu une certaine utilité. Nous prévoyons établir au moins quatre programmes supplémentaires à l'intention d'environ 160 personnes de plus. »

Au cours d'une carrière chez IBM qui s'étend sur trente ans, **Deb Stratas** cumule plusieurs années d'expérience dans le domaine de la gestion et de l'animation en salle de classe mondiale. À l'heure actuelle, elle s'adonne à la création de programmes de leadership chez IBM à l'intention de ses 40 000 directeurs à travers le globe. Mme Stratas est praticienne accréditée du MBTI.

L'Indicateur de types psychologiques Myers-Briggs^{MD} est disponible chez Psychometrics Canada sur le site www.psychometrics.com