

## Rencontre avec Wim Elfrink, senior vice president de Cisco en charge de la mondialisation

Parler de l'économie mondiale est une chose. L'expérimenter en est une autre. Or c'est ce que fait Wim Elfrink, senior vice président en charge de la mondialisation de Cisco, qui s'est installé en Inde depuis quelques mois pour superviser le développement des opérations dans cette région et la création du nouveau Campus à Bangalore inauguré il y a quelques jours.

Lors d'un récent entretien Wim Elfrink est revenu sur la stratégie de Cisco en Inde et les promesses que recèle l'économie mondialisée.

### Quelles tendances économiques et commerciales influencent les efforts déployés par Cisco pour élargir vos activités au niveau mondial ?

Wim Elfrink : Nous savions qu'il était nécessaire de repenser notre manière de travailler pour toucher d'autres parties du monde, au-delà des marchés géographiques traditionnels de l'Europe occidentale et du Japon. L'Inde, la Chine et d'autres « pays émergents » de la Pologne au Brésil connaissent actuellement de grands bouleversements et mouvements de modernisation dans les domaines des technologies et de la main-d'œuvre associée. Dans la plupart de ces pays, la croissance est très rapide. Deux cents millions de personnes accéderont à un environnement industrialisé au cours des cinq prochaines années, et la majorité de ces changements se produiront sur les marchés émergents.

Ces pays sont particulièrement prometteurs dans la mesure où ils n'ont quasiment aucune infrastructure informatique. Cela signifie pour nous que ces pays ont besoin de réseaux entièrement neufs pour pouvoir utiliser les communications par Internet et profiter des avantages socio-économiques associés.

Mais ces pays ne sont pas seulement prometteurs en termes d'opportunités : ils sont également une source de talents importante. En investissant et en mettant en œuvre des opérations plus substantielles dans ces pays - notamment en nous rapprochant physiquement de ces régions - nous sommes certains d'être mieux placés pour recruter les bonnes compétences. Rappelons que le besoin est immense. Rien qu'en Inde, Cisco prévoit d'embaucher des milliers de professionnels dans les prochaines années.

### Pouvez-vous nous donner quelques objectifs tangibles pour votre groupe, en particulier pour votre nouveau campus à Bangalore ?

Nous avons mis en place un plan sur trois ans et nous sommes actuellement dans la première année. Au cours des cinq prochaines années, nous voulons accroître nos effectifs de 20 % au sein de notre nouveau campus, soit environ 10 000 personnes. Il ne s'agit pas d'externalisation. Il s'agit de postes impliquant des responsabilités cruciales en management et en logistique et la grande majorité des

recrutements se fera localement.

Notre plan vise également le renforcement de nos relations avec les gouvernements. La plupart des pays émergents plébiscitent les partenariats privé/public. C'est pourquoi il est impératif pour nous d'établir d'étroites relations avec ces gouvernements. Parallèlement, nous devons aussi créer des partenariats avec les entreprises.

### **Quel est l'intérêt de se trouver physiquement à Bangalore, au lieu de diriger les opérations depuis le siège social de Cisco ?**

J'y vois deux avantages majeurs pour moi comme pour n'importe quel responsable travaillant à l'international. Tout d'abord, en étant sur place, on expérimente réellement tous les changements qui se produisent sur ces marchés en constante mutation. Nos enfants vont à l'école et nous racontent leurs histoires. Lorsqu'on fait des achats, on se trouve en prise directe avec la réalité. Ce vécu nous permet de comprendre plus facilement le pays, sa culture et son environnement, et nous aide à trouver des idées pour conserver notre avance sur la concurrence. Et nous pensons que c'est ainsi que nous pourrions développer de nouveaux modèles d'entreprise, mieux adaptés à ces nouveaux marchés.

En outre, la proximité physique se traduit par une plus grande facilité à établir de bonnes relations avec nos clients. Dans de nombreux pays, il est presque inimaginable de faire des affaires sans avoir d'abord partagé un repas. Ainsi, en dépit d'avancées en communication telles que la TelePresence, le contact humain demeure crucial pour débiter une relation dans la plupart des régions du globe. L'implantation de notre campus à Bangalore, me permet de toucher 70 % de la population mondiale en cinq heures d'avion. Il est donc évidemment plus facile de tisser des relations avec ces partenaires, ces clients et ces gouvernements.

### **Les marchés émergents promettent des opportunités à Cisco. Mais qu'attendent de Cisco les gouvernements de ces pays ?**

Ils veulent apprendre comment rendre leur pays et leurs entreprises plus compétitifs. C'est assez valorisant, parce qu'ils reconnaissent notre expertise et écoutent nos conseils. Nous lançons donc nos opérations dans les pays émergents, en signant un protocole d'accord avec chaque gouvernement pour créer des partenariats public/privé afin de résoudre leurs principaux problèmes : amélioration des opportunités dans les secteurs de la santé, de l'éducation ou de l'économie. Mais le plus important, c'est que nous ne voulons pas simplement vendre des équipements Internet. Cisco utilise ce modèle de construction, d'exploitation et de transfert, pour aider les pays à atteindre leurs propres objectifs par le biais des technologies modernes de communication.

### **Quels sont les principaux défis en matière de mondialisation pour Cisco ?**

Le décalage horaire est le défi le plus concret. L'écart entre Bangalore et le siège de Cisco à San José, en Californie, est de 12,5 heures. Nos « heures ouvrables » sont donc très variées, et même nos week-ends ne sont pas les mêmes. Il est difficile de réunir tous les participants à une conférence. Je dois faire très attention aux heures « raisonnables » pour organiser des réunions au niveau mondial. Pour commencer, je crois que le respect de tous les collaborateurs est le point le plus important. Un employé n'a pas à se lever à trois heures du matin pour participer à une conférence téléphonique hebdomadaire. Quel que soit l'endroit où ils se trouvent, les employés ont une vie privée.

Personnellement, j'applique un procédé que j'appelle « lots horaires ». Il s'apparente aux anciens systèmes informatiques mainframe de « traitement par lots ». À l'instar d'un ordinateur qui télécharge un paquet de données à la fois, je travaille désormais par périodes plutôt que sur le modèle continu 9h-17h. J'ai une première période de travail tôt le matin, puis je passe quelques heures avec ma famille. Dans l'après-midi, nouvelle période de travail suivie d'une nouvelle pause en famille, à l'heure du dîner. Pour finir, j'ai une dernière période de travail dans la soirée. Et quelque part dans cet emploi du temps, je dors.

## Quels changements culturels et logistiques cette stratégie de mondialisation nécessite-t-elle ?

Du point de vue culturel, j'aime parler du changement nécessaire comme de la « mondialisation du génie d'entreprise ». Le simple fait de lancer une opération en Inde ne va pas bouleverser l'action de Cisco sur l'économie mondiale. Il faut que les collaborateurs à tous les niveaux changent leur manière de penser. Notre président et CEO, John Chambers a initié des transformations majeures en passant d'une approche du management de type « commande et contrôle » à une approche orientée sur la collaboration et travail d'équipe. Ce type de changement ne se fait pas du jour au lendemain. Les changements culturels prennent toujours deux ou trois ans. Mais nous en ressentons déjà les effets. Aujourd'hui, les subordonnés directs de John travaillent ensemble, d'une manière complètement différente de ce qu'ils faisaient voici trois ou cinq ans. Cisco met également en place des conseils, des collègues et des procédures de collaboration destinés à renforcer les fonctions interentreprises. Cela nous aidera en particulier à maintenir la cohésion entre toutes nos opérations, quel que soit l'éloignement physique.

Du point de vue de la logistique, tout est une question de décentralisation visant à rapprocher nos ressources de ces marchés en développement. Nous créons ce qu'on peut appeler des agences commerciales « légères », à proximité des clients sur de nouveaux marchés. Nous nous efforçons aussi d'instituer des « clusters » de connaissances dont l'expertise peut être utilisée par la société dans le monde entier. Ces clusters de connaissances, ou centres de développement, seront implantés partout où ils seront le plus utiles. Un cluster de connaissances en fabrication pourra se trouver à Shanghai ou Chicago, un cluster en finance à New York, Londres ou Hong Kong. L'important est de ne plus fonctionner en termes d'organisation verticale du pays, mais dans l'esprit d'une démarche plus flexible et modulaire, basée sur les ressources destinées aux clients... quel que soit leur emplacement.

Pour aller plus loin

**Wim Elfrink**

<http://tools.cisco.com/dlls/tln/page/executives/wim-elfrink>

**Communiqué de presse de l'inauguration du Campus de Bangalore**

[http://www.cisco.com/web/FR/documents/pdfs/press/cdp/2007/CP\\_10\\_31\\_Cisco\\_inaugure\\_son\\_campus.pdf](http://www.cisco.com/web/FR/documents/pdfs/press/cdp/2007/CP_10_31_Cisco_inaugure_son_campus.pdf)



Contactez-nous :

[www.cisco.fr](http://www.cisco.fr)

0800 907 375

**Siège social Mondial**

Cisco Systems, Inc.  
170 West Tasman Drive  
San Jose, CA 95134-1706  
Etats-Unis

[www.cisco.com](http://www.cisco.com)

Tél. : 408 526-4000  
800 553 NETS (6387)  
Fax : 408 526-4100

**Siège social France**

Cisco Systems France  
11 rue Camille Desmoulins  
92782 Issy Les Moulineaux  
Cedex 9  
France

[www.cisco.fr](http://www.cisco.fr)

Tél. : 33 1 58 04 6000  
Fax : 33 1 58 04 6100

**Siège social Amérique**

Cisco Systems, Inc.  
170 West Tasman Drive  
San Jose, CA 95134-1706  
Etats-Unis

[www.cisco.com](http://www.cisco.com)

Tél. : 408 526-7660  
Fax : 408 527-0883

**Siège social Asie Pacifique**

Cisco Systems, Inc.  
Capital Tower  
168 Robinson Road  
#22-01 to #29-01  
Singapour 068912

[www.cisco.com](http://www.cisco.com)

Tél. : +65 317 7777  
Fax : +65 317 7799

**Cisco Systems possède plus de 200 bureaux dans les pays et les régions suivantes. Vous trouverez les adresses, les numéros de téléphone et de télécopie à l'adresse suivante :**

[www.cisco.com/go/offices](http://www.cisco.com/go/offices)

Afrique du Sud • Allemagne • Arabie saoudite • Argentine • Australie • Autriche • Belgique • Brésil • Bulgarie • Canada • Chili • Colombie • Corée • Costa Rica • Croatie • Danemark • Dubaï, Emirats arabes unis • Ecosse • Espagne • Etats-Unis • Finlande • France • Grèce • Hong Kong • SAR Hongrie • Inde • Indonésie • Irlande • Israël • Italie • Japon • Luxembourg • Malaisie • Mexique • Nouvelle Zélande • Norvège • Pays-Bas • Pérou • Philippines • Pologne • Portugal • Porto Rico • République tchèque • Roumanie • Royaume-Uni • République populaire de Chine • Russie • Singapour • Slovaquie • Slovénie • Suède • Suisse • Taiwan • Thaïlande • Turquie • Ukraine • Venezuela • Vietnam • Zimbabwe



Copyright © 2007 Cisco Systems, Inc. Tous droits réservés. CCSP, CCVP, le logo Cisco Square Bridge, Follow Me Browsing et StackWise sont des marques de Cisco Systems, Inc. ; Changing the Way We Work, Live, Play, and Learn, et iQuick Study sont des marques de service de Cisco Systems, Inc. ; et Access Registrar, Aironet, ASIST, BPX, Catalyst, CCDA, CCDP, CCIE, CCIP, CCNA, CCNP, Cisco, le logo Cisco Certified Internetwork Expert, Cisco IOS, Cisco Press, Cisco Systems, Cisco Systems Capital, le logo Cisco Systems, Cisco Unity, Empowering the Internet Generation, Enterprise/Solver, EtherChannel, EtherFast, EtherSwitch, Fast Step, FormShare, GigaDrive, GigaStack, HomeLink, Internet Quotient, IOS, IP/TV, iQ Expertise, le logo iQ, iQ Net Readiness Scorecard, LightStream, Linksys, MeetingPlace, MGX, le logo Networkers, Networking Academy, Network Registrar, Packet, PIX, Post-Routing, Pre-Routing, ProConnect, RateMUX, ScriptShare, SlideCast, SMARTnet, StrataView Plus, TeleRouter, The Fastest Way to Increase Your Internet Quotient et TransPath sont des marques déposées de Cisco Systems, Inc. et/ou de ses filiales aux États-Unis et dans d'autres pays.

Toutes les autres marques mentionnées dans ce document ou sur le site Web appartiennent à leurs propriétaires respectifs. L'emploi du mot partenaire n'implique pas nécessairement une relation de partenariat entre Cisco et une autre société. (0502R) 205534.E\_ETMG\_JD\_11/07