

News Release

Contact: Gaëlle Vilatte
Press & Communications
Tél. + 32 2 600 61 64
Email: gvilatte@deloitte.com

Selon l'enquête 'Managing Talent in a Turbulent Economy' de Deloitte

En 2010, les sociétés ne peuvent plus fonder leur stratégie de fidélisation et de compétence sur la récession

Pour les entreprises, la clé de la réussite consiste à trouver le juste équilibre entre différentes stratégies de gestion des compétences pour conserver les meilleurs éléments et identifier les leaders les plus prometteurs

Diegem, 25 février 2010 –Deloitte vient d'annoncer les résultats du cinquième volet de son enquête « Managing Talent in a Turbulent Economy ». Fruit d'un sondage effectué auprès de 335 cadres internationaux, le rapport se concentre sur le leadership, et révèle clairement que les champions en la matière non seulement disposent de programmes appropriés pour former adéquatement leurs leaders, mais qu'ils envisagent aussi le monde sous un tout autre angle - et devancent ainsi leurs concurrents¹. L'enquête montre par ailleurs qu'en 2010, les entreprises ne pourront plus fonder leur stratégie de fidélisation et de compétence sur la récession.

Nul ne contestera que l'année écoulée a été particulièrement difficile pour la gestion des compétences. Au fil des mois, l'agenda a été placé sous le signe de mesures défensives telles que licenciements et compression des coûts. Ce type d'action reste le mot d'ordre pour de nombreux responsables aujourd'hui encore. Depuis janvier 2009, Deloitte mène une enquête longitudinale afin d'évaluer comment les cadres supérieurs et les responsables chargés de la gestion des compétences positionnent leurs effectifs, aussi bien en période de profonde récession qu'à l'aube de la reprise.

Rolf Driesen, Partner Deloitte, souligne : *“Selon nous, les sociétés qui parviennent au meilleur équilibre entre stratégies offensives et stratégies défensives en matière de gestion des compétences seront les mieux placées pour effectuer une courbe rentrante profitable lorsque la reprise se confirmera. Grâce aux données collectées sur un an dans le cadre de cette enquête, nous commençons à avoir une idée précise du profil des entreprises championnes dans ce domaine: il s'agit de sociétés qui ne prévoient pas de nouveaux plans de licenciements douloureux, de sociétés qui sont fermement décidées à fidéliser leurs collaborateurs les plus talentueux et de sociétés qui investissent dans des programmes de leadership de premier plan afin de se constituer de solides réserves de jeunes leaders et de leaders confirmés”.*

Voici un aperçu des principales conclusions du volet le plus récent de l'enquête (décembre), dernier volet de l'enquête longitudinale menée pendant un an par Deloitte à propos des tendances et stratégies mondiales concernant les compétences.

- **L'optimisme économique s'affermi, mais la prudence reste de mise** - A plus de 3 contre 1, les cadres interrogés ont plutôt tendance à croire que le pire de la crise économique est derrière nous. Qui plus est, le pourcentage de cadres anticipant des conditions d'exploitation difficiles a nettement diminué en décembre, où il a atteint son point le plus bas depuis le début de l'enquête. Les entreprises

¹ Enquête menée en décembre 2009 et rapport publié en janvier 2010

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu, a Swiss Verein, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu and its member firms.

Deloitte.

qui cherchent aujourd'hui à dépasser la récession pour surfer sur la vague de la relance économique multiplient les efforts afin de trouver le juste équilibre entre stratégies offensives et stratégies défensives en matière de gestion des compétences.

- **Les entreprises qui n'envisagent pas de licenciements au cours du prochain trimestre sont plus optimistes en ce qui concerne l'avenir, parviennent plus facilement à fidéliser les collaborateurs qui offrent un potentiel élevé et investissent davantage dans le développement du leadership** : les sociétés qui ne prévoient pas de licencier du personnel au cours du prochain trimestre envisagent le monde différemment - et leurs collaborateurs considèrent eux aussi leur employeur sous un tout autre angle. D'une façon générale, ces sociétés se montrent plus optimistes quant aux perspectives d'avenir, elles parviennent plus facilement à fidéliser les employés qui offrent un potentiel élevé et elles investissent plus massivement dans le développement de talents de leader.
- **Une des principales différences entre les sociétés qui envisagent de licencier et celles qui ne prévoient pas de licenciement réside clairement dans leur aptitude à développer les talents de leurs collaborateurs les plus prometteurs.** Un bon 60% des cadres interrogés ne prévoient pas de nouveau plan de licenciement pour accroître les programmes de développement des compétences en faveur de leurs collaborateurs les plus prometteurs ; seules 34% des sociétés sondées envisagent de licencier davantage au cours du prochain trimestre.
- **Ajuster – doucement - les priorités en matière de compétences à une économie qui se redresse:** en décembre, la diminution du nombre d'employés restait la première priorité en matière de gestion des compétences. Cet objectif arrivait en tête de classement pour 35% des cadres et des gestionnaires de compétences ayant participé à l'enquête, suivi par la fidélisation (28%) et par la formation & le développement (25%). Au fil de l'enquête réalisée en 2009, les répondants ont peu à peu délaissé les stratégies défensives pour leur préférer des mesures de fidélisation et de développement plus agressives. **L'année 2009 étant terminée, les cadres interrogés semblent, à l'aube du 1er trimestre 2010, rééquilibrer leurs stratégies défensives et offensives en matière de gestion des compétences pour que le mix reflète plus fidèlement leur position sur la courbe de la reprise.** Le classement des priorités en matière de compétences pour les trois prochains mois révèlent une répartition quasi équivalente entre la diminution des effectifs (31%), la formation et le développement (29%) et la fidélisation (27%).
- **Les sociétés qui négligent la fidélisation de leurs effectifs courent de gros risques:** les sociétés qui utilisent la récession comme stratégie de fidélisation devront adopter une nouvelle approche en 2010. Alors que certains gestionnaires de compétences pourraient être tentés de négliger les mesures de fidélisation en période de chômage élevé, les sociétés qui adoptent une telle attitude risquent de perdre des éléments de grande valeur et de se faire dépasser par la concurrence à mesure que les entreprises renouent avec la croissance. Le volet de l'enquête Deloitte mené en décembre permet de penser que de nombreuses sociétés ont compris le message : plus de la moitié (54%) des cadres interrogés se disent inquiets (41%) ou très inquiets (13%) face aux tentatives de concurrents qui essaient de leur ravir des employés offrant un potentiel élevé. Cela pourrait expliquer la réapparition de certaines initiatives stratégiques en matière de fidélisation, qui étaient demeurées à l'arrière-plan durant la récession.
- **Les efforts en matière de formation et développement se concentrent nettement sur les compétences de haut niveau** : en ce qui concerne la formation et le développement, les entreprises qui se positionnent de manière à profiter au plus tôt de la reprise sont bien décidées à rester concentrées exclusivement sur des domaines spécifiques au cours des 12 prochains mois. Sur 10 cadres interrogés, plus de 4 pensent que leur société augmentera les programmes visant à développer les talents de collaborateurs très prometteurs (47%) et à enrichir les compétences des corporate leaders (43%).
- Malgré une quasi-unanimité concernant l'importance des programmes de leadership, les cadres interrogés ne font pas beaucoup confiance aux efforts dans ce domaine. **Seuls 10% des participants sondés considèrent que les initiatives de leaderships prises par leur société sont "de premier plan à tout point de vue"**. Pour la plupart des cadres interrogés, le leadership est important et leur société s'attache à le développer mais un nombre non négligeable de participants à l'enquête n'utilisent pas toute la panoplie des outils et des tactiques nécessaires pour mettre en place une stratégie réellement efficace de développement du leadership.

Deloitte.

- **Les sociétés qui ont massivement investi dans le développement du leadership — notamment dans des programmes de leadership de premier plan— agissent et fonctionnent autrement que leurs concurrents.** Alors que bien d'autres sociétés se focalisent encore sur les réductions de personnel et la maîtrise des coûts, ces organisations proposent dès aujourd'hui, effectivement, de nouvelles perspectives de développement de carrière à leurs éléments les plus talentueux et attirent les collaborateurs les plus compétents actuellement disponibles sur le marché.

Rolf Driesen conclut en ces termes : *“En fonction des nouvelles réalités économiques qui se font jour, nous pensons que la clé de la réussite pour les organisations est de trouver le bon dosage de stratégies de gestion des compétences pour fidéliser les éléments les plus talentueux et identifier des leaders stratégiques”.*

###

Profil de l'enquête “Managing Talent in a Turbulent Economy”

Il s'agit d'une série d'enquêtes longitudinales menées pendant un an pour Deloitte Consulting LLP par Forbes Insights. Impliquant la participation de cadres internationaux dans tous les secteurs d'activité, auprès de grandes entreprises opérant en Amérique, dans la région Asie-Pacifique, en Europe, au Moyen Orient et en Afrique, cette étude comporte actuellement cinq volets :

- **Jouer à la fois sur le plan offensif et sur le plan défensif**
Le premier volet de la série a été réalisé en janvier 2009 auprès de 326 cadres d'entreprises dans le monde entier. Il avait pour but de déterminer comment ces dirigeants planifient et gèrent leurs effectifs dans le climat économique difficile que nous connaissons aujourd'hui. Les résultats ont été publiés en février 2009, le rapport étant focalisé sur la planification et l'analyse des ressources humaines.
- **Naviguer et trouver son cap en eaux troubles**
Le deuxième volet de la série a été réalisé en mars 2009 après de 397 cadres et avait pour but d'analyser l'évolution des priorités stratégiques et des tactiques en matière de gestion des compétences depuis le début de l'enquête en janvier. Le rapport publié en avril 2009 était centré sur les notions de talent et de risque.
- **Éliminer les obstacles sur la voie de la reprise**
Le troisième volet de la série a été réalisé en mai 2009 et portait essentiellement sur la fidélisation et le suivi des effectifs, comparant la manière dont 319 dirigeants internationaux avaient modifié et adapté leurs priorités et leurs stratégies en matière de gestion des compétences depuis les sondages de janvier et de mars. Le rapport concernant ce 3^{ème} volet a été publié en juillet 2009.
- **Préserver son équipe**
Un rapport spécial dans le cadre de la série a comparé les résultats d'une étude menée en août 2009 auprès de 368 employés dans de grandes organisations du monde entier à ceux d'une étude menée en mai 2009 auprès de cadres. L'analyse portait sur la manière dont les employés envisagent la fidélisation, leurs intentions d'aller 'voir ailleurs' et les divergences de réponses entre générations. Le rapport a été publié en septembre 2009.
- **Aborder la relance avec une structure plus légère**
Le quatrième volet de la série a été réalisé en septembre 2009 et le rapport publié en novembre 2009. Il révèle une nette distinction entre les sociétés qui se positionnent effectivement pour profiter de la reprise et celles qui risquent de rester en queue de peloton. Les sociétés qui maintiennent une attitude défensive risquent de perdre la bataille de plus en plus cruciale pour la conquête d'éléments talentueux. Celles qui adoptent une stratégie de gestion des compétences pour stimuler l'innovation feront la différence entre chefs de file et retardataires.

A propos de Deloitte

Deloitte, cabinet d'audit et de conseil de premier plan en Belgique, offre des services à haute valeur ajoutée en matière d'audit, d'expertise comptable, de conseil fiscal, de corporate finance et de consultance.

Plus de 2.400 collaborateurs répartis dans 12 bureaux conseillent des entreprises nationales et internationales, des PME ainsi que des institutions publiques et des ASBL. Le chiffre d'affaires pour l'exercice fiscal 2009 s'élève à 317 millions d'euros.

Le cabinet belge fait partie du groupe international Deloitte Touche Tohmatsu, l'un des leaders mondiaux des services professionnels, regroupant plusieurs sociétés membres indépendantes.

Deloitte.

Nous concentrons nos efforts sur notre service à la clientèle à travers une stratégie mondiale menée au niveau local dans plus de 140 pays. Fortes d'un capital intellectuel composé de plus de 168.000 personnes dans le monde, nos sociétés membres fournissent des services dans les principaux domaines professionnels couvrant l'audit, la fiscalité, la consultance et le conseil financier. Leurs services, renommés pour leur excellence, ont déjà conquis les décideurs de la plupart des grandes enseignes internationales et nationales, publiques comme privées, et d'organisations prospères en plein essor opérant à l'échelle mondiale .

Le groupe Deloitte Touche Tohmatsu a réalisé un chiffre d'affaires de 26 milliards de dollars pour l'année 2009.

Deloitte Touche Tohmatsu est une «Swiss Verein». En cette qualité, elle ne peut nullement être tenue responsable des actes et des omissions de ses membres. En effet, tous ses membres sont des entités légales séparées et indépendantes opérant sous la dénomination «Deloitte», «Deloitte& Touche», «Deloitte Touche Tohmatsu», ou d'autres dénominations afférentes. Chaque membre offre ses services à la clientèle en son nom propre, et non en celui de la Deloitte Touche Tohmatsu Verein.