



L'avenir de la gestion des talents : l'humain, facteur de réussite

swissVR Monitor I/2021
Février 2021

Sommaire

Préambule	3
Points-clés de l'étude	4
Perspectives	5
Perspectives économiques, sectorielles et commerciales	5
Conséquences économiques de la pandémie de Covid-19	6
Focus : L'avenir de la gestion des talents	7
Facteurs-clés pour une future gestion des talents réussie	7
Futures priorités et mesures prévues en matière de gestion des talents	8
Compétences managériales clés	10
Gestion des talents au sein de la direction	12
Questions d'ordres structurel et stratégique au sein du conseil d'administration	13
Définition d'objectifs et entretiens de suivi avec la direction	13
Informations transmises et reporting au conseil d'administration	14
Stratégie et objectifs d'entreprise au sein du conseil d'administration	15
Principaux thèmes de travail du conseil d'administration	16
Interviews	18
Jean-Christophe Deslarzes au sujet du rôle du conseil d'administration dans la gestion des talents	18
Simone Stebler au sujet du point de vue d'une chasseuse de têtes	21
Contacts et auteurs	23

À propos de l'étude

Le présent rapport est la neuvième édition de l'enquête swissVR Monitor et s'appuie sur un sondage réalisé auprès de 420 membres de conseils d'administration suisses. L'objectif de cette étude est de recueillir l'opinion d'administrateurs et d'administratrices au sujet des perspectives économiques, sectorielles et commerciales et d'aborder certaines problématiques de gouvernance d'entreprise. Chaque numéro du swissVR Monitor traite d'un sujet d'actualité. Le thème de cette édition est l'avenir de la gestion des talents.

L'enquête swissVR Monitor a été réalisée par swissVR en collaboration avec Deloitte et la Haute école spécialisée de Lucerne entre le 1er décembre 2020 et le 17 janvier 2021. Au total, 420 membres du conseil d'administration de sociétés cotées en bourse, mais aussi de petites et moyennes entreprises (PME) de tous les secteurs d'activité importants de l'économie suisse ont participé. 34 % des répondants sont membres de conseils d'administration de grandes entreprises, 32 % de moyennes entreprises et 34 % de petites entreprises.

Le but de l'étude swissVR Monitor est, d'une part, de proposer aux membres actifs de conseils d'administration un éclairage sur des questions qui les concernent, en leur permettant de comparer leurs points de vue avec ceux de leurs pairs. D'autre part, l'enquête permet au grand public de découvrir le regard que portent les administrateurs/administratrices sur des thématiques en lien avec leur activité et la situation économique actuelle.

À propos de la méthodologie

Avant de comparer les résultats de cette étude à ceux des enquêtes précédentes, il est important de noter que le nombre de sondés et la composition de l'échantillon considéré peuvent différer d'une enquête à l'autre. Les pourcentages ont été arrondis de façon à ce que le total des réponses soit toujours égal à 100 %. La taille des entreprises dépend de leurs effectifs : les petites entreprises comptent entre un et 50 salariés, les moyennes entre 50 et 249 salariés et les grandes au moins 250 salariés.

Préambule

À l'avenir, les entreprises devront relever plusieurs types de défis en matière de ressources humaines, liés notamment à l'éventualité d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée ou aux effets de l'évolution démographique. Cette édition I/2021 du swissVR Monitor montre que dans l'ensemble, les membres de conseils d'administration estiment que leur entreprise est prête à faire face aux futurs défis de la gestion des talents. Dans le même temps, ils notent toutefois que des mesures devront être prises dans plusieurs domaines de la gestion des talents, s'agissant non seulement de la formation continue et du développement des compétences des employés, mais aussi sur le plan de la diversité et de l'esprit d'équipe des cadres dirigeants.

Chères lectrices, chers lecteurs,

Nous sommes heureux de vous présenter la première édition du swissVR Monitor de l'année 2021, une enquête réalisée par l'association swissVR en collaboration avec le cabinet de conseil Deloitte et la Haute école spécialisée de Lucerne. Pour ce numéro, nous avons interrogé 420 membres de conseils d'administration suisses. Les résultats fournissent une bonne indication de leur opinion sur la conjoncture et les perspectives commerciales et nous renseignent sur la façon dont ils abordent différentes thématiques pertinentes pour leur activité. Nous avons choisi, cette fois, de nous intéresser plus particulièrement à l'avenir de la gestion des talents.

Les résultats de l'enquête swissVR Monitor I/2021 dressent un tableau très intéressant :

- S'agissant des perspectives économiques, sectorielles et commerciales, les membres de conseils d'administration interrogés affichent beaucoup plus d'optimisme qu'il y a six mois, où le moral des administrateurs était au plus bas.
- Concernant les conséquences économiques de la pandémie de Covid-19, ils se montrent également plus optimistes qu'au semestre précédent. Davantage de sondés indiquent que la crise a eu un impact positif sur leur entreprise, tandis que le pourcentage de pessimistes vis-à-vis des perspectives économiques pour les douze prochains mois a diminué. Il est toutefois possible que cet optimisme ait été tempéré entre-temps par les mesures renforcées que le Conseil fédéral suisse a prises en janvier dernier pour endiguer la pandémie.
- Les administrateurs interrogés estiment que leur entreprise est prête à relever les futurs défis liés à la gestion des talents, même s'ils identifient localement certaines difficultés qui nécessiteront des mesures adaptées.

- En matière de gestion des talents, la priorité est donnée aux mesures permettant l'identification, la promotion et le développement des talents en interne, et aux efforts visant à attirer du personnel hautement qualifié.
- À l'avenir, la gestion des talents consistera également à développer chez les employés le sens des responsabilités individuelles et à récompenser leur esprit d'entreprise, aussi bien en théorie qu'en pratique. De même, il faudra encourager activement le personnel qui adopte une attitude positive à l'égard du changement, de l'agilité et de la résilience.
- Les personnes interrogées considèrent principalement que les compétences comportementales des managers sont primordiales. Elles citent ainsi des *soft skills* clés comme le sens de la communication, celui des responsabilités, la force de conviction et l'esprit d'équipe.
- Pour l'avenir, les membres de conseils d'administration sondés accordent également une importance particulière à la compatibilité des individualités au sein des organes de direction, afin de favoriser le travail en équipe.
- Ils se déclarent satisfaits du niveau d'information et de reporting dont ils bénéficient. Les administrateurs considèrent également que leur conseil d'administration joue activement son rôle dans les processus stratégiques.
- Au cours des douze prochains mois, les conseils d'administration se concentreront en priorité sur les questions suivantes : gain de performance et optimisation des processus internes, digitalisation/robotisation/automatisation, adaptation aux tendances du marché et stratégies de mise sur le marché.

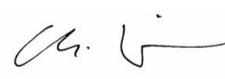
Nous tenons à remercier chaleureusement les administratrices et administrateurs pour leur participation à cette nouvelle enquête swissVR Monitor. Nous espérons que cette lecture vous ouvrira des perspectives intéressantes.



Cornelia Ritz Bossicard
Présidente de swissVR



Reto Savoia
CEO de Deloitte Suisse



Prof. Dr. Christoph Lengwiler
Professeur à l'Institut des services financiers de Zoug (IFZ) / Haute école spécialisée de Lucerne

Points-clés de l'étude



23 %

des sondés s'attendent à ce que la conjoncture économique évolue favorablement en Suisse au cours des douze prochains mois.

Les perspectives économiques s'améliorent par rapport au semestre précédent

Les prévisions économiques, sectorielles et commerciales sont nettement meilleures qu'il y a six mois, lorsque la crise du Covid-19 avait un impact retentissant. Si les administrateurs sont plus nombreux à s'attendre à une évolution défavorable de la conjoncture (23 % d'optimistes contre 27 % de pessimistes), les perspectives sectorielles et commerciales sont nettement plus positives (39 % d'opinions positives contre 20 % de négatives et 51 % d'optimistes contre 13 % de pessimistes, respectivement). Étant donné que le Conseil fédéral a imposé de nouvelles restrictions économiques (partielles) en janvier, alors même que l'enquête était en cours, il n'est pas possible de déterminer pour l'instant si et comment ces mesures ont eu un impact sur les opinions exprimées par les administrateurs.



69 %

estiment que leur entreprise est prête à faire face aux futurs défis de la gestion des talents.

Une majorité d'entreprises prêtes pour la gestion des talents de demain

Les administrateurs qui considèrent que leur entreprise est prête à relever les futurs défis de la gestion des talents déclarent discuter régulièrement de questions fondamentales liées à la politique des ressources humaines et des développements en la matière, posséder l'expertise nécessaire et identifier les risques liés à la gestion des talents. Quelque deux cinquièmes des sondés ont défini des ambitions et des objectifs dans le cadre de leur stratégie de gestion des talents. Une amélioration reste manifestement encore possible dans ce domaine.



59 %

pensent qu'il sera difficile de recruter du personnel hautement qualifié.

Un plan d'action nécessaire dans différents domaines de la gestion des talents

Les administrateurs estiment qu'à l'avenir, il faudra être capable d'identifier les talents en interne, d'assurer la formation de ses propres employés, de développer leurs compétences, mais aussi de recruter du personnel hautement qualifié. Plus de la moitié des sondés pensent que leur entreprise rencontrera des difficultés dans le recrutement d'employés hautement qualifiés. Ils estiment cependant qu'il ne sera pas autant nécessaire d'agir sur la question de l'équilibre dans la composition des effectifs (âge, sexe, identité culturelle, etc.).



87 %

ont l'intention de renforcer l'esprit d'entreprise et le sens des responsabilités de leurs employés.

Formation et développement des compétences du personnel au cœur de la gestion des talents

En matière de gestion des talents, les administrateurs souhaitent récompenser la capacité à penser et agir dans une approche entrepreneuriale. Ils estiment également qu'il est important d'améliorer les compétences du personnel dans les domaines de la technologie et du numérique. Les administrateurs des grandes entreprises sont généralement plus nombreux que la moyenne à penser que cette démarche est importante. Beaucoup insistent également sur le renforcement de la capacité des employés à gérer le changement, à faire preuve d'agilité et de résilience.



66 %

considèrent que l'aptitude à communiquer et la force de conviction sont des compétences essentielles des dirigeants.

Un large spectre de compétences managériales clés

Deux tiers des personnes interrogées mentionnent l'aptitude à communiquer et la force de conviction comme faisant partie des cinq compétences-clés que les dirigeants devront maîtriser à l'avenir. Parmi les autres compétences-clés, sont cités la réflexion stratégique, l'agilité et la flexibilité, l'appétence pour la prise de responsabilités et l'esprit d'équipe. Les administrateurs du secteur du bâtiment et de l'immobilier sont plus nombreux que la moyenne à considérer l'esprit d'équipe comme l'une des compétences-clés des dirigeants de demain.



87 %

ont l'intention de veiller à une meilleure compatibilité des personnalités au sein de la direction, pour qu'elle fonctionne comme une équipe.

Une importance toute particulière de la cohésion et de l'esprit d'équipe au sein de la direction

La plupart des administrateurs entendent accorder une plus grande importance à la compatibilité des personnalités au sein de la direction, pour qu'elle travaille efficacement en équipe. Ils sont également relativement nombreux à déclarer qu'à l'avenir, les conseils d'administration s'attacheront davantage à identifier des talents susceptibles d'être promus en interne aux fonctions dirigeantes, et à assurer une plus grande diversité au sein de la direction. Les administrateurs du secteur financier sont plus nombreux que la moyenne à déclarer souhaiter davantage de diversité aux postes de direction.

Perspectives

Perspectives économiques, sectorielles et commerciales

L'apparition de la pandémie de Covid-19, il y a près d'un an, a profondément modifié l'opinion des membres de conseils d'administration interrogés s'agissant des **perspectives économiques, sectorielles et commerciales**. Après l'effondrement record enregistré dans l'édition du swissVR Monitor du mois d'août 2020, les prévisions de cette enquête semblent se rapprocher des prédictions antérieures à la crise de Covid-19. Cette tendance pour les douze prochains mois vaut aussi bien pour l'appréciation de la conjoncture globale que pour les perspectives sectorielles et commerciales (voir Figure 1). D'après notre analyse, ces résultats reflètent l'espoir généralisé que la vaccination permettra dans un futur proche de vaincre le Covid-19 et de surmonter les ralentissements économiques que la pandémie a entraînés. Quoiqu'il en soit, il est encore impossible de prévoir si le confinement partiel décrété par le Conseil fédéral en janvier 2021, alors même que nous réalisons cette étude, aura de nouveau un impact négatif sur l'appréciation des perspectives économiques.

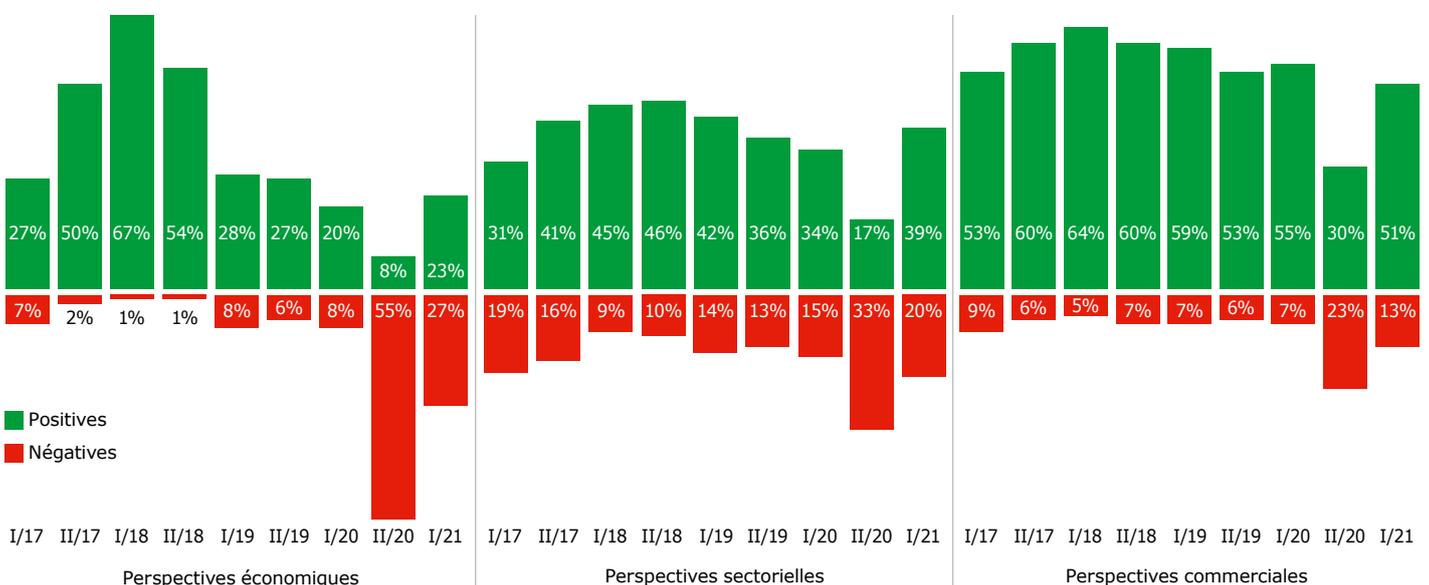
S'agissant des **perspectives économiques**, le pessimisme continue d'être de mise chez les membres de conseils d'administrations (27 % d'avis négatifs contre 23 % d'avis positifs), de façon toutefois moins marquée qu'au semestre précédent, où seuls 8% des sondés se montraient optimistes, contre 55% de pessimistes. Si un changement de tendance est possible en matière de perspectives économiques, on peut se demander comment évoluera la conjoncture ou la crise. Y aura-t-il, par exemple, une reprise rapide en V, une sortie en W où la croissance de courte durée est suivie d'une nouvelle régression ? Ou peut-être une reprise économique en K où la croissance est différenciée selon les secteurs, c'est-à-dire une reprise dans certains pans de l'économie et une récession dans d'autres ?

Sur le plan des **perspectives sectorielles** également, on note une augmentation sensible du pourcentage d'administrateurs optimistes (+ 22 %) et un net recul des pessimistes (- 13 %). Les perceptions positives et négatives (39 % contre 20 %) se compensent, ce qui montre que les sondés se

Fig. 1 Perspectives économiques, sectorielles et commerciales sur les 12 prochains mois

Question : Comment jugez-vous les perspectives économiques/sectorielles/commerciales sur les 12 prochains mois ?

Remarque : le total n'atteint pas 100% en raison des réponses neutres.



montrent confiants pour les douze prochains mois pour leur secteur d'activité.

De même que lors des enquêtes précédentes, les administrateurs estiment que les **perspectives commerciales** pour leur entreprise sont meilleures que les perspectives économiques et sectorielles. Un peu plus de la moitié des adminis-

trateurs interrogés (51 %) envisagent pour leur entreprise une évolution favorable de l'activité commerciale sur les douze prochains mois. Cette confiance des administrateurs en l'avenir de leur propre entreprise est intéressante, car les facteurs de risque et d'incertitude comme l'impact de la pandémie, l'accord-cadre Suisse-UE en suspens, le Brexit et la situation politique aux États-Unis sont actuellement nombreux.

Conséquences économiques de la pandémie de Covid-19

La pandémie de Covid-19 a eu et continue d'avoir un impact important sur l'économie. En effet, depuis le début de la crise, la perturbation des chaînes d'approvisionnement, la modification du comportement des consommateurs, la diminution des revenus des entreprises en raison des mesures de restriction (partielle) décidées par les pouvoirs publics et la nervosité des marchés financiers font partie intégrante du paysage économique. Tout comme pour les perspectives économiques, sectorielles et commerciales, les membres des conseils d'administration affichent moins de pessimisme par rapport à l'enquête menée à l'été 2020 (voir Figure 2). Si les sondés continuent d'établir une nette distinction entre les conséquences de la pandémie de coronavirus à court, moyen et long termes, leur état d'esprit semble plus positif pour ces trois horizons que lors de la précédente édition du swissVR Monitor (II/2020). Là aussi, reste à déterminer quel impact le confinement partiel décidé en janvier 2021 a eu sur le positionnement des membres de conseils d'administration.

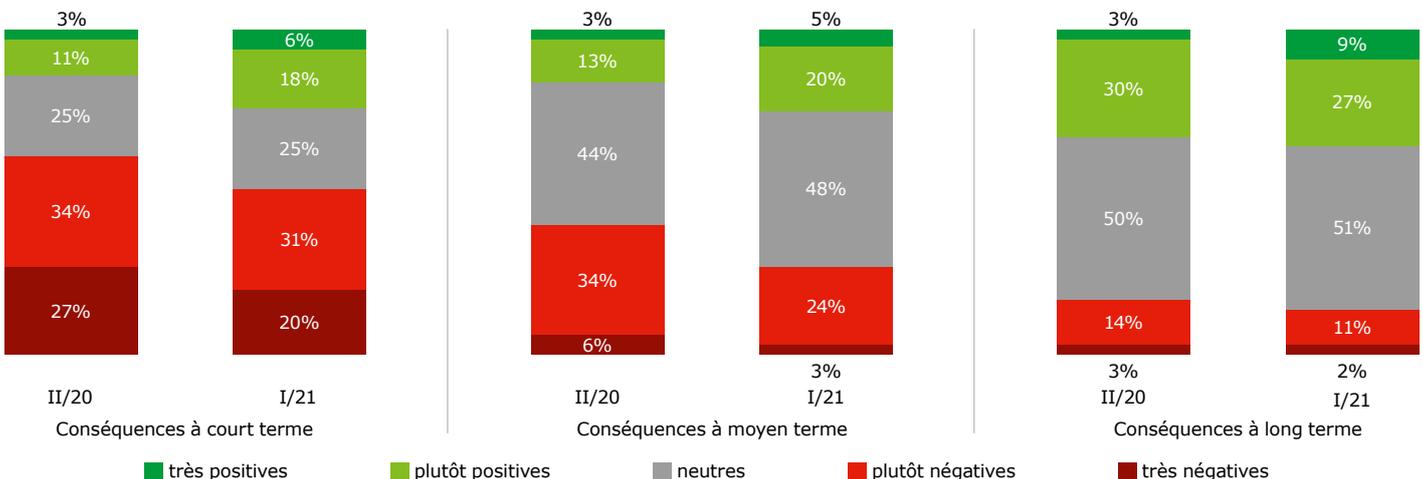
À court terme, une majorité d'administrateurs continuent de considérer que la pandémie de Covid-19 aura surtout un impact négatif sur leur propre entreprise (51 %, contre 61 % dans l'étude du swissVR Monitor II/2020). À l'inverse, près d'un quart des personnes interrogées (24 %) perçoivent désormais la pandémie comme une source d'opportunités à

court terme. Ce pourcentage plus élevé que celui enregistré lors de l'enquête menée à l'été 2020 (+ 10 %) indique qu'un certain nombre d'entreprises a su s'adapter rapidement à l'évolution du contexte pour tirer profit de cette nouvelle situation.

À moyen terme, près de la moitié des membres de conseils d'administration (48 %) expriment un avis neutre quant aux conséquences économiques de la pandémie de Covid-19, tandis que les perceptions négatives et positives tendent à s'équilibrer. **À long terme** également, la neutralité est de mise chez les administrateurs (51 %). Il est intéressant de noter que les sondés sont presque trois fois plus nombreux (36 %) à envisager pour leur entreprise des conséquences économiques positives de la pandémie que ceux qui craignent un impact négatif (13 %). Manifestement, certaines entreprises s'attendent à sortir renforcées de la crise, sans doute grâce à l'adoption de nouveaux modèles commerciaux par exemple, à une éventuelle consolidation des marchés, à la poursuite de leur transformation numérique et à une plus grande efficacité. En tout état de cause, les membres de conseils d'administration considèrent qu'il s'agit là de questions importantes pour leur entreprise et qu'ils devront les traiter dans les douze prochains mois (voir aussi Figure 13).

Fig. 2 Conséquences économiques de la pandémie de Covid-19

Question : Quelles ont été les conséquences économiques de la crise du COVID-19 sur votre entreprise ?



Focus : L'avenir de la gestion des talents

À l'avenir, les entreprises connaîtront de nombreux défis en matière de gestion des ressources humaines. Elles devront notamment faire face à une éventuelle pénurie de personnel qualifié, à l'évolution démographique et à la nécessité de garantir une formation continue pour leurs propres employés afin de rester en phase avec les progrès technologiques. Dans ce contexte, la thématique de « l'avenir de la gestion des talents » renvoie aux mesures et aux plans d'actions qui permettront aux entreprises de couvrir demain leurs besoins en ressources humaines. Du point de vue des conseils d'ad-

ministration, cela implique de mettre à l'ordre du jour des problématiques comme l'identification, le recrutement et la rétention de cadres dirigeants, de personnel spécialisé hautement qualifié et de jeunes talents à fort potentiel. Bien sûr, la composition du conseil d'administration est également une thématique d'intérêt. Toutefois, étant donné que nous nous étions déjà focalisés sur cette question dans la première édition de 2018 du swissVR Monitor, nous ne l'aborderons pas dans la présente enquête.

Facteurs-clés pour une future gestion des talents réussie

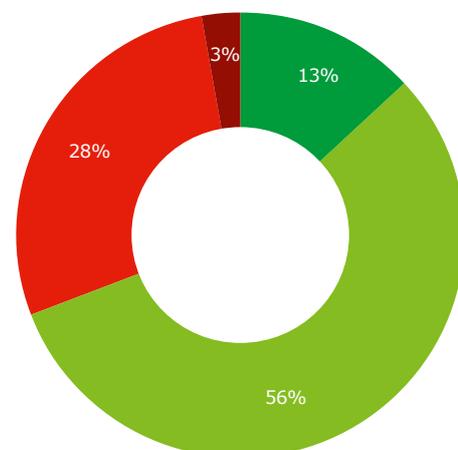
Plus de deux tiers des sondés (69 %) considèrent que **leur entreprise est prête à faire face aux futurs défis en matière de gestion des talents** (voir Figure 3). Les entreprises de ces administrateurs sont sans doute mieux préparées que les autres en matière de gestion des talents s'agissant des facteurs de réussite suivants :

- Discussions régulières sur des questions de fond liées à la politique des RH et sur les futures tendances en matière de gestion du personnel
- Solide expertise dans le domaine de la gestion des talents
- Gestion systématique des risques liés aux talents
- Temps suffisant consacré au traitement des problématiques de gestion des talents
- Définition d'une stratégie de gestion des talents, avec des ambitions et des objectifs mesurables

L'un des facteurs-clés pour une future gestion des talents réussie est l'organisation, au sein du conseil d'administration, de discussions régulières sur les questions de fond liées à la **politique des ressources humaines de l'entreprise** et sur les **futures tendances dans le domaine de la gestion des talents**. Pour huit administrateurs interrogés sur dix (80 %), cette affirmation correspond tout à fait (33 %) ou plutôt

Fig. 3 Préparation à la future gestion des talents

Question : Cette affirmation concernant l'avenir et la stratégie de gestion des talents correspond-elle à votre entreprise ?



Nous pensons que notre entreprise est prête à faire face aux défis liés à la future gestion des talents.

■ tout à fait ■ plutôt ■ pas vraiment ■ pas du tout

(47 %) à la situation de leur entreprise (voir Figure 4). Trois quarts des répondants (76 %) considèrent qu'il est tout à fait vrai ou plutôt vrai que leur conseil d'administration possède une **expertise suffisante** pour prendre des décisions éclairées sur les questions de gestion des talents. Et deux tiers des répondants (66 %) sont d'avis que les risques liés aux talents tels que les **problèmes de succession, la pénurie de jeunes recrues et de main-d'œuvre spécialisée** ont été tout à fait ou plutôt bien identifiés, qu'ils figurent à l'ordre du jour de leur conseil d'administration et qu'ils ont été intégrés à la gestion des risques de l'entreprise. Cette opinion est partagée au-delà de la moyenne (76 %) par les membres de conseils d'administration d'entreprises pharmaceutiques et des secteurs des sciences de la vie, des technologies médicales et de la santé. Trois cinquièmes des sondés (59 %) sont tout à fait d'accord ou plutôt d'accord pour dire que leur conseil d'administration **prend suffisamment le temps** de traiter des problématiques liées à la gestion des talents. Le fait que deux cinquièmes des personnes interrogées considèrent que cette affirmation ne correspond pas vraiment ou pas du tout à la situation de leur entreprise indique clairement un potentiel d'amélioration. C'est principalement sur le plan de la **stratégie de gestion des talents** qu'il semble exister la plus grande marge de progression. À peine 42 % des administrateurs sont tout à fait/plutôt d'avis que leur conseil d'administration a défini des ambitions et des objectifs à court, moyen et long termes dans le cadre d'une stratégie de gestion des talents et mesure leur réalisation.

et la formation continue du personnel. Par conséquent, trois cinquièmes des répondants (57 %) estiment que leur entreprise pourrait, à l'avenir, rencontrer des difficultés dans le recrutement de collaborateurs très qualifiés.

S'agissant d'autres questions liées à la gestion des talents, les administrateurs interrogés sont légèrement moins nombreux à estimer que leur entreprise connaîtra des besoins élevés ou plutôt élevés. Il s'agit par exemple de l'**évolution des attentes et des motivations des employés** (79 %), de l'adaptation aux standards actuels de l'**évaluation des performances et des feedbacks réguliers entre les salariés**

Futures priorités et mesures prévues en matière de gestion des talents

Si une majorité d'administrateurs estiment que leur entreprise est prête à relever les futurs défis en matière de gestion des talents, ils considèrent également que des actions sont nécessaires (voir Figure 5). Près de 90 % des répondants estiment que leur entreprise connaîtra des besoins élevés ou plutôt élevés s'agissant de l'**identification des talents en interne**, de la **formation continue des employés et du développement de leurs compétences**, ainsi que du **recrutement de personnel hautement qualifié**. Ces résultats montrent que les membres de conseils d'administration ont effectivement conscience des défis susmentionnés, à savoir une possible pénurie de personnel qualifié, l'évolution démographique

et la formation continue du personnel. Par conséquent, trois cinquièmes des répondants (57 %) estiment que leur entreprise pourrait, à l'avenir, rencontrer des difficultés dans le recrutement de collaborateurs très qualifiés.

S'agissant d'autres questions liées à la gestion des talents, les administrateurs interrogés sont légèrement moins nombreux à estimer que leur entreprise connaîtra des besoins élevés ou plutôt élevés. Il s'agit par exemple de l'**évolution des attentes et des motivations des employés** (79 %), de l'adaptation aux standards actuels de l'**évaluation des performances et des feedbacks réguliers entre les salariés**

Fig. 4 Facteurs-clés pour une future gestion des talents réussie

Question : Ces affirmations concernant l'avenir et la stratégie de gestion des talents s'appliquent-elles à votre entreprise ?

Notre Conseil d'administration (CA) discute régulièrement des questions de fond liées à notre politique des RH et des évolutions futures dans le domaine de la gestion du personnel.



Notre CA possède une expertise suffisante pour évaluer correctement les questions de gestion des talents.



Les risques liés aux talents (p.ex. problèmes de succession, pénurie de jeunes recrues et de main-d'oeuvre spécialisée) sont identifiés, ajoutés à l'ordre du jour du CA et intégrés à la gestion des risques.



Notre CA prend le temps de traiter des problématiques de gestion des talents.



Notre CA a défini des ambitions et des objectifs à court, moyen et long terme pour notre stratégie de gestion des talents et mesure leur réalisation.



■ tout à fait ■ plutôt ■ pas vraiment ■ pas du tout

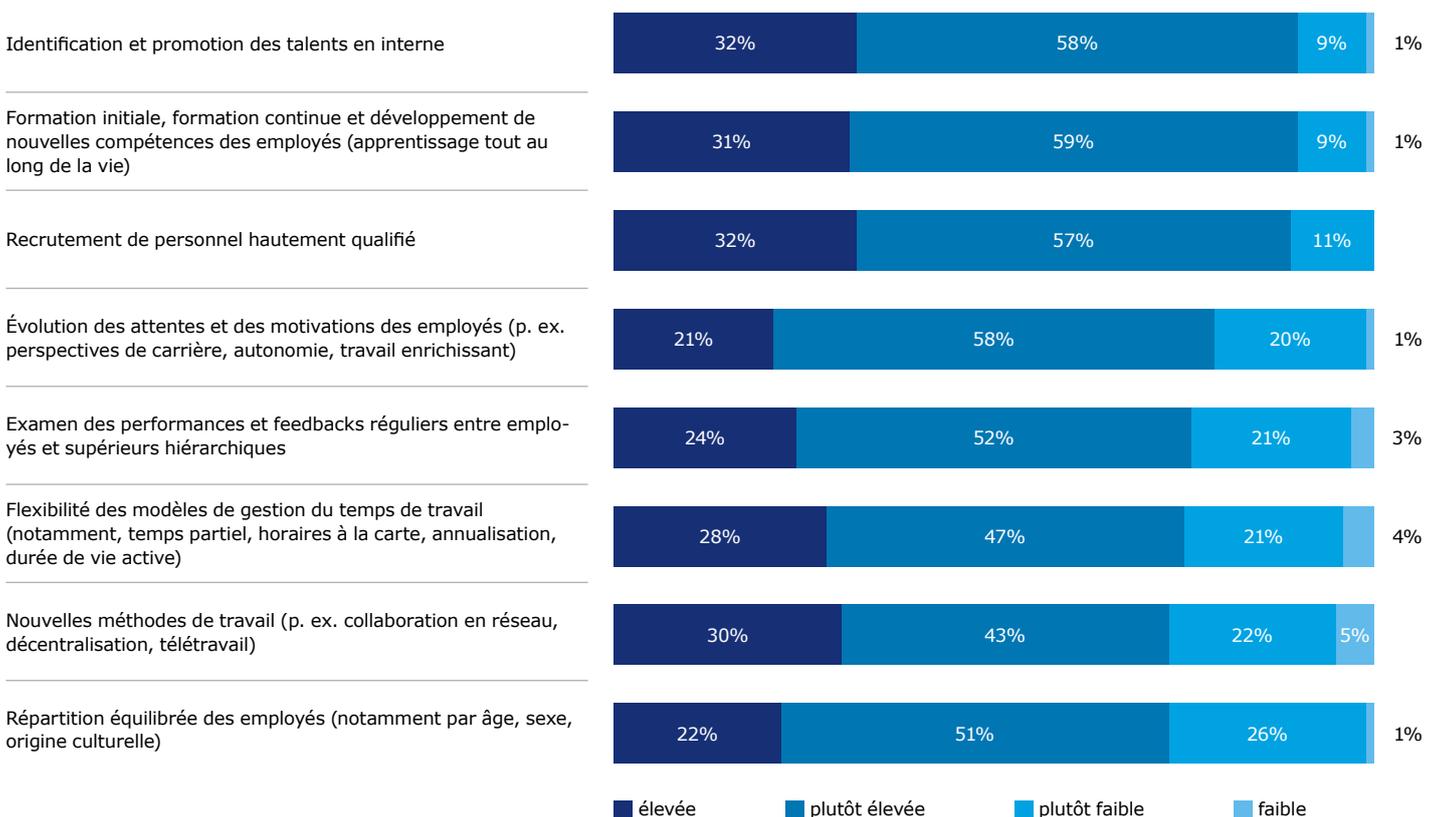
et leurs supérieurs hiérarchiques (76 %), de la **flexibilité des modèles de gestion du temps de travail** (75 %) ou des **nouvelles méthodes de travail** (73 %). Les membres de conseils d'administration d'entreprises du secteur financier sont plus nombreux que la moyenne à accorder de l'importance à ces deux derniers points. Néanmoins, deux tiers des répondants (73 %) estiment qu'il est urgent ou plutôt urgent d'envisager de nouvelles méthodes de travail. Ils pensent qu'il faut s'efforcer d'atteindre une répartition plus **équilibrée des employés** en fonction de l'âge, du sexe et de l'identité culturelle.

Il est intéressant de noter que, pour tous les domaines de la gestion des talents qui ont été abordés dans cette étude, les administrateurs sont seulement 21 % à 32 % dans chaque cas à considérer qu'il faut mettre en œuvre des actions de manière « urgente ». Entre 43 % et 59 % des administrateurs relativisent cependant la nécessité d'agir, et la considèrent seulement comme « plutôt urgente ».

La répartition des résultats semble tout aussi différenciée s'agissant de l'évaluation des futures orientations possibles de l'entreprise en matière de gestion des talents (Figure 6). La grande majorité des administrateurs interrogés (87 %) valide l'affirmation selon laquelle l'entreprise prévoit de récompenser l'**autonomie des collaborateurs** et d'encourager leur **esprit d'entreprise**. Ils sont ainsi 28 % à juger que cette affirmation leur correspond tout à fait, et 59 % à la considérer comme plutôt vraie. Les affirmations concernant l'amélioration des **compétences dans les domaines de la technologie et du numérique** (83 %) et le renforcement des mesures d'accompagnement des **employés au changement, à l'agilité et à la résilience** (82 %) rencontrent également un fort écho auprès des répondants. Ces résultats laissent de nouveau penser que les membres de conseils d'administration croient à l'éventualité d'une pénurie de personnel qualifié et estiment que la transition numérique se poursuivra. Les opinions exprimées privilégient ainsi le développement des compétences, des aptitudes et du comportement entrepreneurial des collaborateurs.

Fig. 5 Futures priorités en matière de gestion des talents

Question : En tant que membre du CA, comment évaluez-vous les futures priorités pour votre entreprise dans les domaines suivants de la gestion des talents ?



Plus l'entreprise est grande, plus les administrateurs sont d'avis qu'il faut améliorer les compétences des collaborateurs dans les domaines de la technologie et du numérique. Cela pourrait d'une part s'expliquer par le fait que les grandes entreprises disposent généralement d'infrastructures technologiques plus complexes et étendues (p. ex., intranet, logiciels spécifiques à l'entreprise, technologies de sécurité) en constante évolution et que le personnel doit impérativement les maîtriser. Ce constat pourrait indiquer d'autre part que la culture de la formation continue est mieux ancrée dans les

grandes entreprises, qui sont en capacité d'investir davantage dans la formation et le développement des employés.

Par rapport aux autres aspects abordés, les administrateurs semblent moins d'accord avec les affirmations selon lesquelles l'entreprise **prendra en considération l'évolution des attentes des jeunes employés** (73 %), réexaminera **les systèmes d'incitation existants pour le personnel et les complétera par de nouveaux dispositifs** (67 %).

Compétences managériales clés

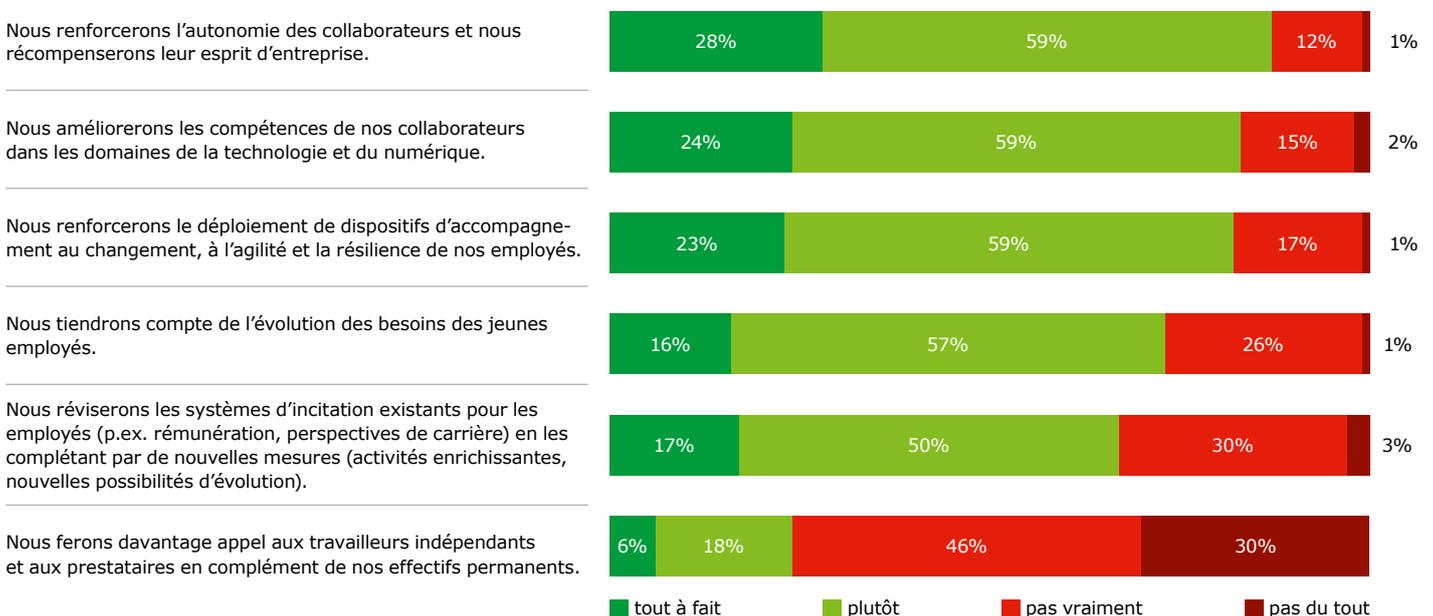
La question de la gestion des talents ne concerne pas seulement les employés de façon générale, mais elle touche aussi et surtout les dirigeants de l'entreprise. Aussi, les administrateurs ont-ils été invités à choisir dans une liste de onze compétences managériales spécifiques les cinq qui leur semblaient les plus importantes pour l'avenir (voir Figure 7). Citée par 66 % des répondants, la compétence la plus importante est l'aptitude à **communiquer de façon efficace et convaincante**. Cette qualité est mentionnée dans de nombreuses études consacrées aux managers et superviseurs car la communication est fondamentale si l'on veut pouvoir diriger sa propre équipe et gérer différents niveaux hiérarchiques et parties prenantes. Les quatre autres compétences que les

administrateurs considèrent comme particulièrement importantes pour l'avenir sont la **réflexion stratégique** (60 %), **l'agilité et la flexibilité** (58 %), **la volonté de prendre des responsabilités** (56 %) et **l'esprit d'équipe** (55 %). Ce sont principalement les administrateurs du secteur du bâtiment et de l'immobilier qui plébiscitent chez les dirigeants la capacité à travailler en équipe (71 %), ce qui peut s'expliquer par la relative complexité des projets de construction, où différentes personnes et parties prenantes sont amenées à collaborer.

Ainsi que le montrent les résultats, un peu moins de la moitié des administrateurs interrogés (45 %) considèrent **l'expertise et l'expérience dans un domaine spécialisé** comme

Fig. 6 Mesures prévues en matière de gestion des talents

Question : En tant que membre du CA, considérez-vous que ces affirmations sur les futurs développements en RH s'appliquent à votre entreprise ?



des compétences-clés des dirigeants pour l'avenir. Cela indique d'une part que les sondés estiment que les compétences comportementales, ou « soft skills », comme l'esprit d'équipe, l'aptitude à communiquer et l'agilité, sont primordiales chez les dirigeants. D'autre part, ces résultats peuvent montrer que l'expertise et l'expérience dans un domaine spécialisé vont de soi pour un dirigeant, et qu'un poste à responsabilités implique plutôt de pouvoir adopter une approche globale et de prendre du recul.

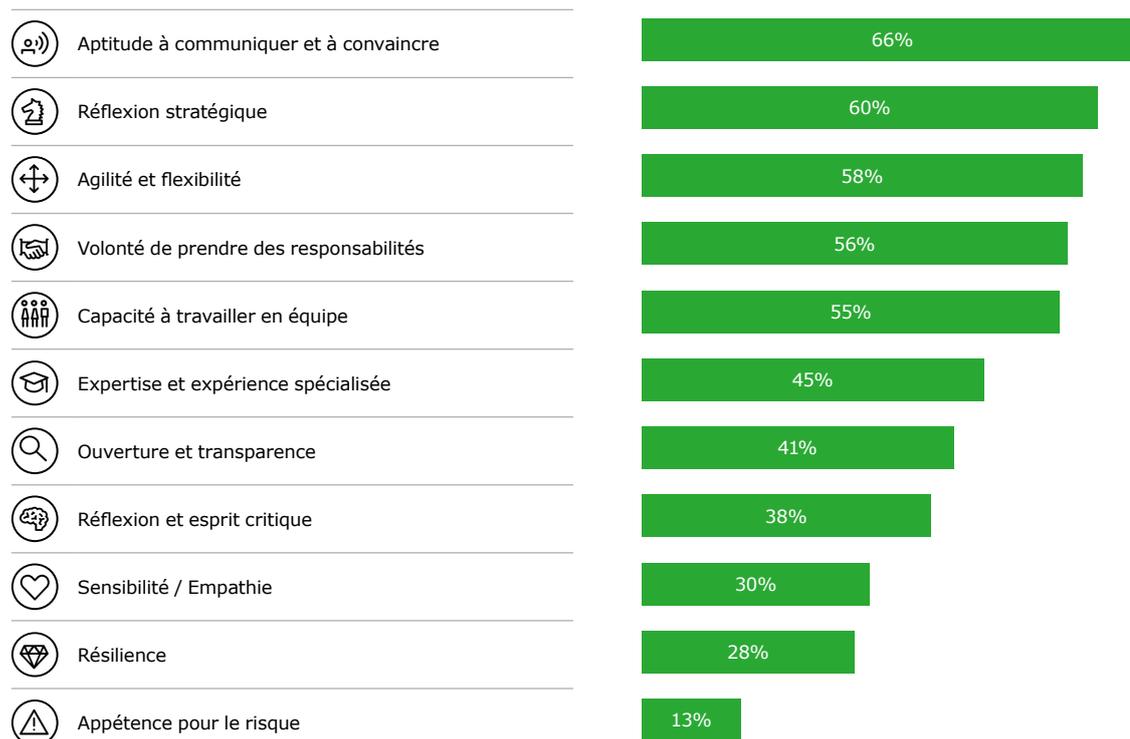
Seuls deux cinquièmes des administrateurs interrogés considèrent que l'**ouverture et la transparence** (41 %), l'**introspection et l'esprit critique** (38 %) sont des compétences-clés pour un dirigeant. Il est frappant de constater que c'est principalement dans les secteurs des services aux entreprises et des technologies de l'information et de la communication (56 %) que la capacité d'introspection et l'esprit critique sont considérés comme des qualités essentielles pour les dirigeants.

Les administrateurs sont moins nombreux encore à citer, parmi les compétences managériales clés, la **sensibilité/l'empathie** (30 %) et la **résilience** (28 %). Les résultats révèlent que la résilience est considérée comme une compétence primordiale des dirigeants dans les secteurs du tourisme et de l'hôtellerie pour l'avenir deux fois plus souvent (52 %) que la moyenne (28 %).

Seuls 13 % des administrateurs interrogés considèrent l'**appétence pour le risque** comme l'une des futures compétences-clés des dirigeants. Ce résultat est difficile à interpréter, et s'explique peut-être par la conjoncture économique difficile que nous connaissons actuellement, qui invite plutôt les entreprises et leurs dirigeants à éviter autant que possible la prise de risques. En outre, un dirigeant trop enclin à prendre des risques pourrait constituer un problème du point de vue du conseil d'administration. Manifestement, les sondés ne considèrent pas « l'appétence pour le risque » comme un synonyme de l'aptitude, essentielle pour un dirigeant, à saisir les opportunités qui se présentent et à prendre des décisions comportant parfois un certain niveau de risque.

Fig. 7 Compétences managériales clés

Question : Quelles compétences-clés les managers de votre entreprise (s'agissant en particulier des membres du CA) devront-ils posséder à l'avenir ?
[prière d'indiquer 5 compétences-clés]



Gestion des talents au sein de la direction

Les membres de conseils d'administration indiquent également que des mesures devront être mises en œuvre pour gérer les talents au sein de la direction (voir Figure 8). La grande majorité des sondés (87 %) déclarent être tout à fait d'accord ou plutôt d'accord avec l'affirmation selon laquelle il faut veiller, à l'avenir, à une **meilleure intégration et collaboration des membres du CA**. Ce résultat confirme l'importance accordée à l'esprit d'équipe, l'une des compétences managériales clés susmentionnées, et que l'on retrouve dans la tendance actuelle du « leadership partagé » au sein de l'entreprise.

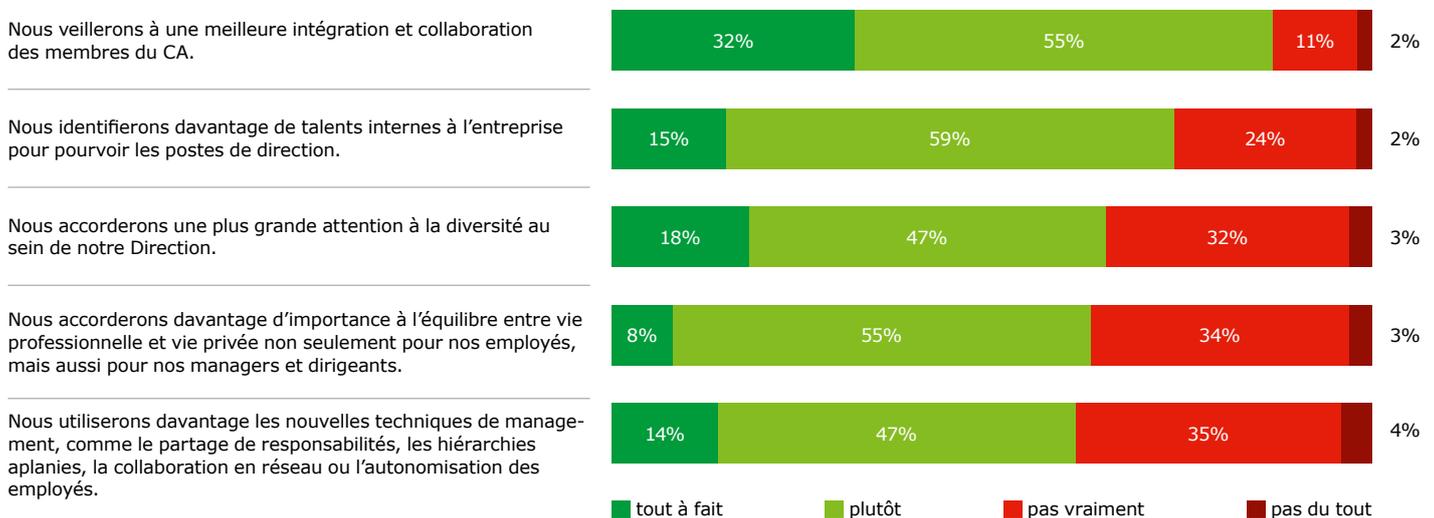
Les trois quarts des administrateurs (74 %) s'accordent à considérer qu'il **faut davantage identifier les talents en interne pour pourvoir les postes de direction**. C'est principalement dans le secteur du bâtiment et de l'immobilier (94 %) que les sondés sont d'accord avec cette affirmation. L'identification et la promotion des talents représentent ainsi une tendance majeure de la gestion des talents non seulement pour les employés (voir le premier point de la Figure 5), mais aussi au niveau de la direction. Le contexte d'une possible pénurie de dirigeants performants et de collaborateurs qualifiés peut expliquer ce constat. En outre, identifier et promouvoir les meilleurs éléments au sein de l'entreprise présente des avantages certains par rapport à un processus de recrutement de candidats externes qui peut s'avérer coûteux et incertain.

La majorité des membres de conseils d'administration interrogés considèrent également que les trois autres axes de développement en matière de future gestion des talents proposés correspondent tout à fait ou à peu près à leur entreprise. La question de la diversité s'inscrit au cœur des débats de société actuels, même au sein des instances dirigeantes des entreprises. Les résultats de notre enquête traduisent cette tendance : deux tiers des administrateurs interrogés (65 %) estiment qu'il est tout à fait vrai ou plutôt vrai que leur entreprise entend **accorder à l'avenir une plus grande attention à la diversité au sein de la direction**. Le concept de diversité peut renvoyer à plusieurs caractéristiques des membres de la direction comme le sexe, l'âge et l'identité culturelle. L'affirmation concernant l'importance de la diversité au sein de la direction est validée au-delà de la moyenne dans le secteur de la finance (83 %), et en dessous de la moyenne dans le secteur du bâtiment et de l'immobilier (57 %).

Les membres de conseils d'administration sont légèrement moins nombreux à être d'accord avec les affirmations concernant **l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour les managers et dirigeants** (63 %) et **les nouvelles techniques de management** comme le partage de responsabilités, les hiérarchies aplanies ou la collaboration en réseau (61 %).

Fig. 8 Prochaines actions requises pour la direction

Question : De votre point de vue d'administrateur, ces affirmations concernant l'avenir de la direction s'appliquent-elles à votre entreprise ?



Questions d'ordres structurel et stratégique au sein du conseil d'administration

Définition d'objectifs et entretiens de suivi avec la direction

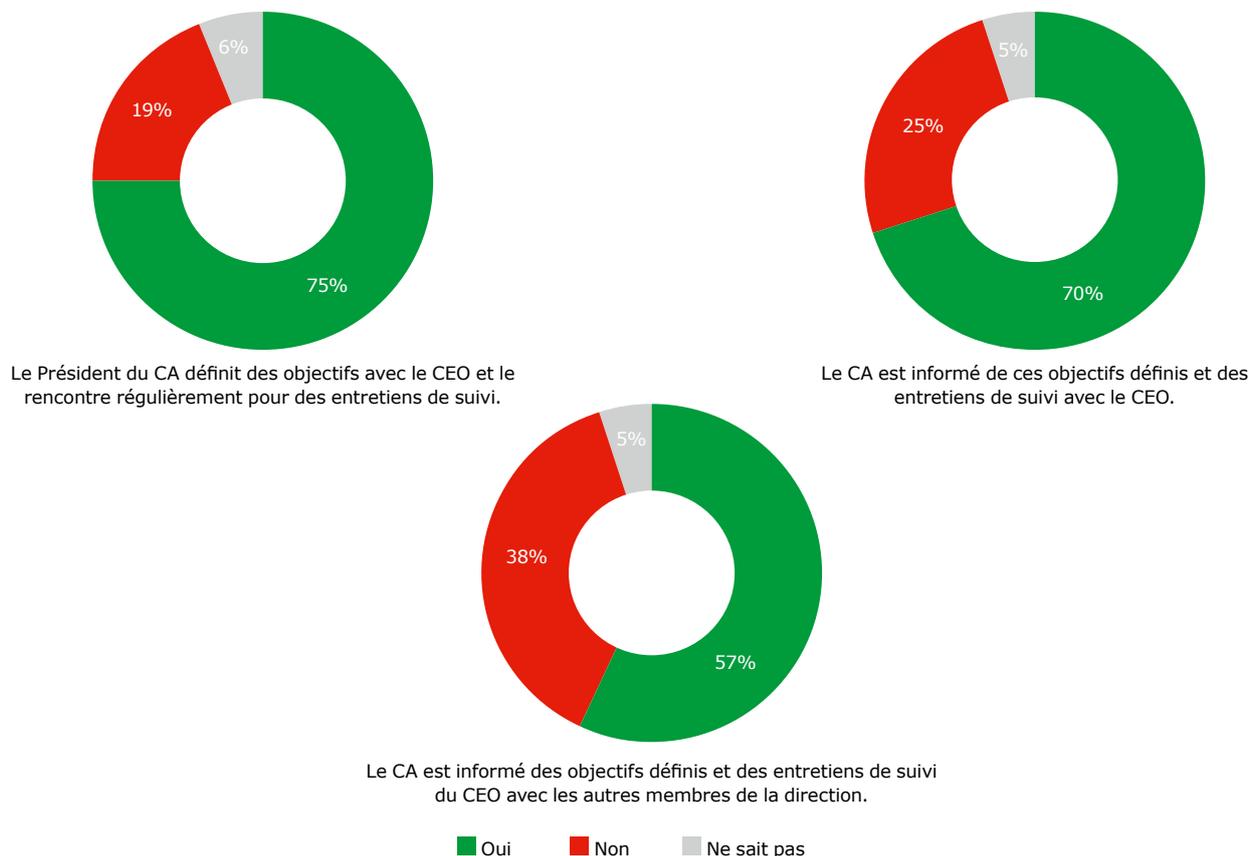
En complément du thème central de cette édition du swissVR Monitor, « l'avenir de la gestion des talents », les administrateurs participant à cette enquête ont été interrogés sur différents sujets concernant la structure et la stratégie de l'entreprise. La gouvernance d'entreprise implique notamment de définir des objectifs et d'organiser des entretiens de suivi avec la direction. Maintenir une bonne communication d'une part entre le conseil d'administration et la direction, et, d'autre part, entre le président du conseil d'administration et le CEO est un facteur de réussite important pour l'entreprise. Elle intervient souvent dans le cadre d'entretiens ponctuels

ou à l'occasion de réunions régulières. Dans le même temps, il est aussi utile de prévoir un entretien formel de suivi périodique qui permet d'examiner la période écoulée et de convenir d'objectifs pour l'avenir.

Comme le montrent les résultats de l'enquête, pour trois quarts des administrateurs interrogés (75 %), le président du conseil d'administration et le CEO **définissent, ensemble, des objectifs**, et échangent lors d'**entretiens de suivi réguliers** (voir Figure 9). Seul un sondé sur cinq (19 %) estime que ce n'est pas le cas pour son entreprise. Aussi,

Fig. 9 Définition d'objectifs et entretiens de suivi avec la direction

Question : Selon vous, ces affirmations concernant la définition d'objectifs et les entretiens de suivi avec la direction s'appliquent-elles à votre entreprise ?



ces résultats montrent que la définition d'objectifs et le processus de suivi lors de réunions formelles entre le conseil d'administration et la direction font naturellement partie intégrante de la pratique de l'entreprise et viennent compléter les échanges informels au quotidien.

Dans presque tous les cas (70 % des répondants, 75 % organisant des entretiens de suivi), **le conseil d'administration est informé des entretiens de suivi et des objectifs convenus avec le CEO**. Ce résultat indique que la définition d'objectifs et les entretiens de suivi avec la direction font partie intégrante du processus de leadership au niveau du conseil

d'administration. Cette organisation rend probablement plus contraignants encore les accords passés entre le président du conseil d'administration et le CEO.

Le constat vaut également pour **la définition d'objectifs et les entretiens de suivi entre le CEO et les autres membres de la direction**. Plus de la moitié des administrateurs interrogés (57 %) indiquent que le conseil d'administration est informé du contenu des entretiens et des accords qui ont été passés. À cet égard, il existe donc encore une certaine marge de progression.

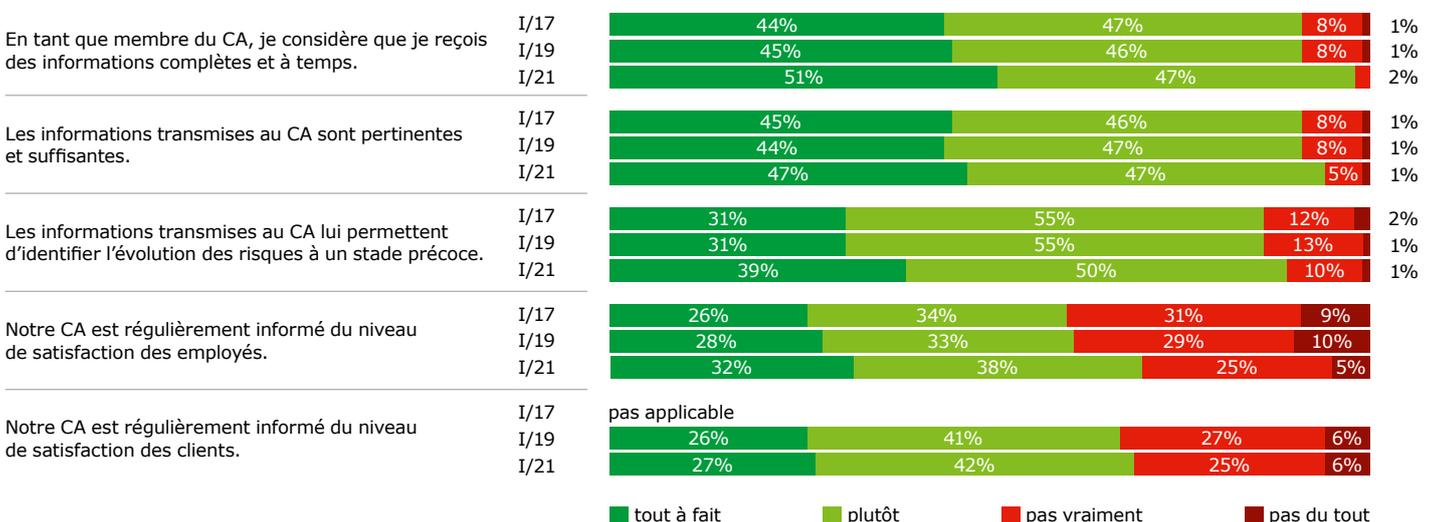
Informations transmises et reporting au conseil d'administration

Après 2017 et 2019, swissVR Monitor pose une nouvelle fois la question du reporting au conseil d'administration. Dans l'ensemble, il est à noter que les administrateurs interrogés se déclarent majoritairement satisfaits des informations qui leur sont transmises par la direction (voir Figure 10). Ils sont ainsi tout à fait ou plutôt d'accord pour dire qu'ils **reçoivent, à temps, des informations complètes** (98 %), pour juger les **informations transmises au CA pertinentes et suffisantes** (94 %) et pour considérer qu'elles permettent l'**identification précoce de l'évolution des risques** (89 %). Les membres de conseils d'administration interrogés sont légèrement moins nombreux à déclarer qu'ils sont régulièrement informés du niveau de **satisfaction des employés et des clients** (70 % et 69 %, respectivement). Comme le montrent les résultats de l'enquête, plus l'entreprise de l'administrateur interrogé est grande, plus il se déclare satisfait de la qualité de l'information et du reporting au conseil d'administration.

Les administrateurs interrogés dans le cadre de cette étude émettent un avis sur le reporting plus positif que celui exprimé dans les éditions I/2017 et I/2019 du swissVR Monitor. On constate notamment une progression de la part des répondants qui se déclarent tout à fait d'accord avec les affirmations proposées (en vert foncé). La proportion des administrateurs tout à fait ou plutôt d'accord (vert foncé et vert clair) est nettement plus élevée qu'en 2017 s'agissant des affirmations concernant les **caractères pertinent et suffisant de l'information** (+ 7 %), l'utilisation du reporting pour **identifier les risques** (+ 3 %) et les informations relatives à la **satisfaction des employés** (+ 10 %). L'évolution favorable de cette opinion par rapport aux enquêtes précédentes pourrait également s'expliquer notamment par le fait que ces dernières années, les conseils d'administration se sont professionnalisés et ont exigé avec plus de fermeté davantage d'informations utiles et de rapports précis de la part de la direction.

Fig. 10 Informations transmises et reporting au conseil d'administration

Question : Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?



Stratégie et objectifs d'entreprise au sein du conseil d'administration

Définir la stratégie de l'entreprise et ses principaux objectifs relève des missions fondamentales du conseil d'administration. L'enquête montre que la quasi-totalité (96 %) des administrateurs interrogés est tout à fait d'accord (71 %) ou plutôt d'accord (25 %) pour considérer que le conseil d'administration joue **un rôle actif dans la définition de la stratégie de l'entreprise** (voir Figure 11). Ils sont à peine moins nombreux à valider les autres affirmations proposées, même si la part des répondants qui se déclarent tout à fait d'accord est sensiblement moins importante et pourrait indiquer certaines réserves. La grande majorité des personnes interrogées estiment que le **conseil d'administration participe activement au processus d'élaboration des stratégies** (87 %), qu'il **accorde suffisamment de temps aux échanges sur les questions de stratégie** (91 %) et que les différents membres du CA **traitent efficacement les questions de stratégie** (90 %).

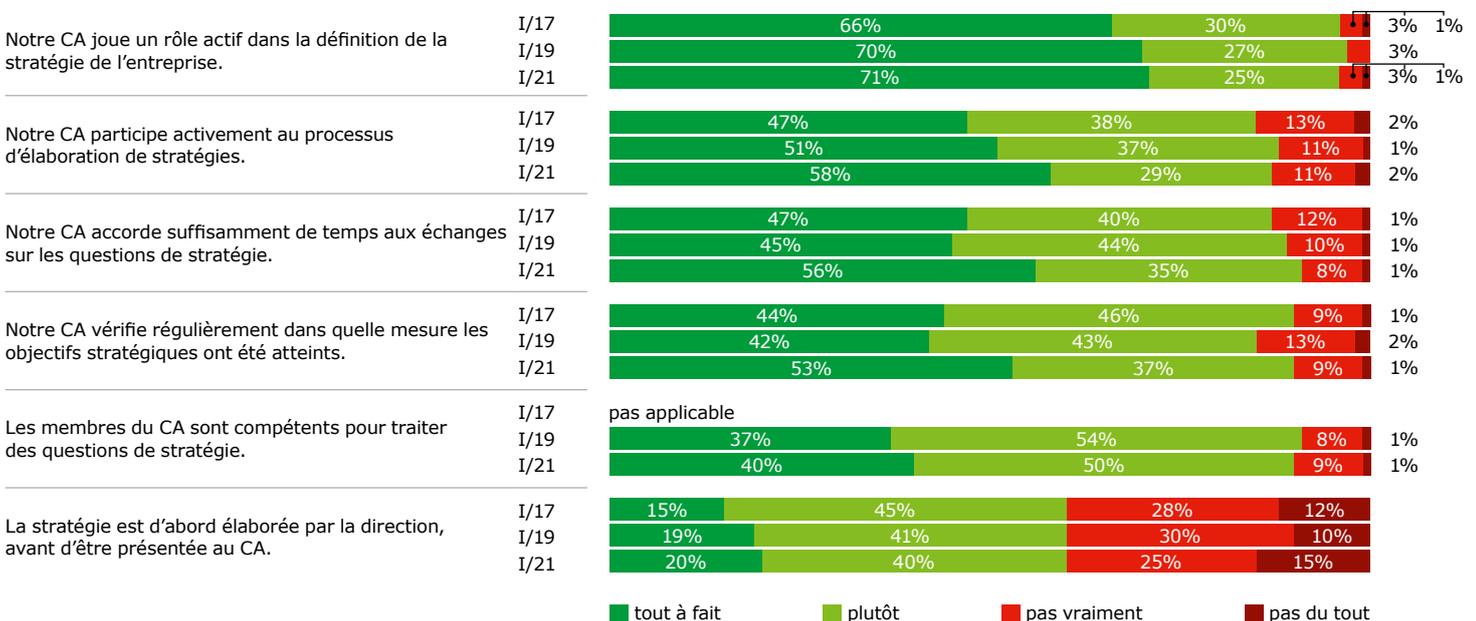
Neuf administrateurs sur dix (90 %) **vérifient régulièrement dans quelle mesure les objectifs de l'entreprise ont été atteints** (plus l'entreprise est grande, plus ce

contrôle est fréquent). Ce constat pourrait s'expliquer par le fait que les grandes entreprises et leurs conseils d'administration formalisent davantage le contrôle stratégique par rapport aux organisations plus petites.

De même que pour les questions de l'information et du reporting, une comparaison avec les résultats des éditions I/2017 et I/2019 du swissVR Monitor fait ressortir une image globale légèrement plus positive du rôle du conseil d'administration dans le processus stratégique. Là encore, il est frappant de constater que la part des administrateurs interrogés qui se déclarent tout à fait d'accord avec les affirmations proposées a progressé par rapport aux enquêtes précédentes. Par rapport à l'enquête de 2017, cette proportion est en nette progression s'agissant de la participation active au processus stratégique (+ 11 %), du temps consacré aux questions de stratégie (+ 9 %) et du contrôle des objectifs (+ 9 %). Comme pour les questions de l'information et du reporting, cette différence peut notamment s'expliquer par la professionnalisation des conseils d'administration qui choisissent de consacrer davantage de temps aux problématiques liées à la stratégie.

Fig. 11 Stratégie et objectifs d'entreprise au sein du conseil d'administration

Question : Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?



Principaux thèmes de travail du conseil d'administration

Dans le cadre de leur mandat, les membres de conseils d'administration abordent un très large éventail de questions dans différents domaines : stratégie, organisation et processus, ressources humaines, conformité et gestion du risque (voir Figure 12). Les thèmes prioritaires pour les administrateurs **sur les douze derniers mois** ont été **l'élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise** (38 %) et les questions de **digitalisation/robotisation/automatisation** (38 %). Ces thèmes sont cités plus souvent que la moyenne par les administrateurs du secteur financier (54 %), ce qui reflète l'importance déterminante des systèmes et technologies numériques dans cette branche d'activité. C'est le thème de la **conformité**, également cité plus souvent que la moyenne par les administrateurs du secteur financier (49 %), qui enregistre la plus forte progression au classement (+ sept places).

Au cours des **douze prochains mois**, les administrateurs continueront de se concentrer sur les deux principaux thèmes susmentionnés, mais focaliseront également toute leur attention sur le **gain de performance et l'optimisation des processus internes** (le thème occupera la 1ère place) ainsi que sur la **stratégie marketing et commerciale de leur entreprise** (future 4ème place). Les administrateurs du secteur du tourisme et de l'hôtellerie en particulier citent plus souvent que la moyenne (67 %) la stratégie marketing et commerciale comme l'une de leurs priorités. La prépondérance des thèmes « Gain de performance / Optimisation des processus internes » et « Stratégie marketing et commerciale » s'explique par la persistance de la pandémie de Covid-19, qui rend les perspectives économiques incertaines. Dans ce contexte, les entreprises devront redoubler d'attention s'agissant du contrôle des coûts et devront définir de nouvelles stratégies commerciales.

Fig. 12 Les 10 thèmes-clés du CA

Questions : Au cours des 12 derniers mois, quelles ont été les problématiques les plus importantes traitées par votre CA ? Selon vous, quels seront les thèmes-clés dont votre CA s'occupera au cours des 12 prochains mois ?

	Rang au I/2021		Rang au II/2020	12 prochains mois	Thème
	1 (38%)		4 (30%)	8 (22%)	Élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise
	1 (38%)		1 (38%)	2 (37%)	Digitalisation / Robotisation / Automatisation
	3 (32%)		5 (26%)	3 (35%)	Adaptation aux tendances du marché / Attitude concurrentielle
	4 (30%)		2 (36%)	1 (39%)	Gain de performance / Optimisation des processus internes
	4 (30%)		3 (32%)	6 (25%)	Gestion des risques
	6 (28%)		5 (26%)	10 (20%)	Problèmes de RH au niveau de la direction
	7 (25%)		11 (20%)	4 (31%)	Mise sur le marché (stratégie marketing et commerciale)
	8 (23%)		15 (14%)	13 (16%)	Conformité (respect de la législation et du code de conduite interne)
	9 (22%)		7 (22%)	12 (17%)	Transactions structurelles (acquisitions, partenariats, fusions)
	10 (18%)		13 (16%)	17 (12%)	Restructuration / réorganisation au niveau de l'entreprise

 Stratégie

 Organisation et processus

 RH

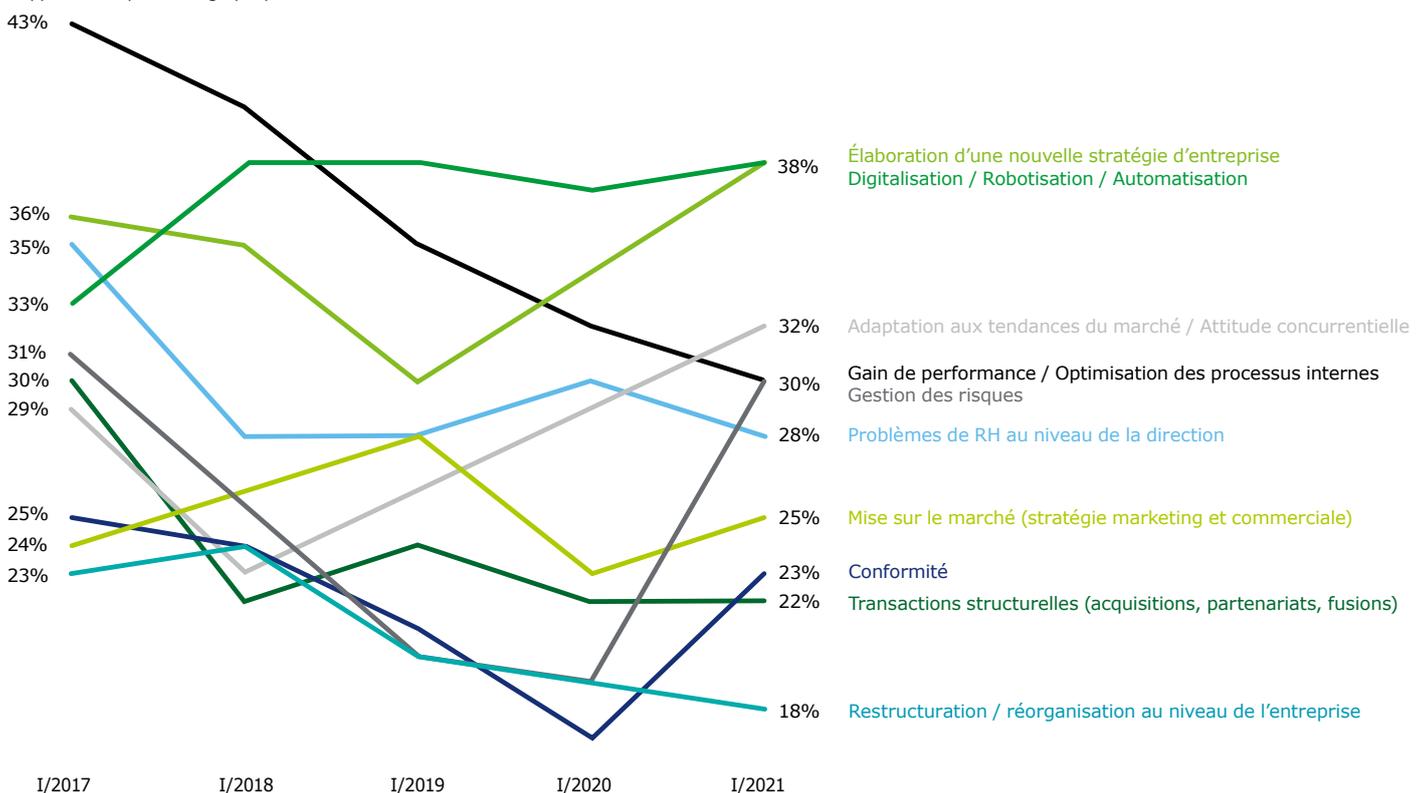
 Conformité et risque

Ces dernières années, les deux thèmes prioritaires des administrateurs étaient **l'élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise** et la **digitalisation/robotisation/automatisation** (voir Figure 13). Ces deux thèmes sont directement liés, en ce sens que les nouvelles stratégies des entreprises ciblent souvent la transition numérique de façon explicite. La thématique « Gain de performance/Optimisation des processus internes » connaît l'évolution la plus marquée dans la durée. En effet, les administrateurs interrogés estiment qu'elle a perdu en importance par rapport aux autres thèmes (- 13 %). Le classement des autres thèmes change régulièrement, signe que les administrateurs se concentrent sur des sujets très différents au fil du temps, selon l'évolution du contexte et la situation de leur entreprise.

Fig. 13 Les 10 thèmes-clés du CA

Question : Au cours des 12 derniers mois, quels ont été les thèmes-clés sur lesquels votre CA a travaillé ?

Remarque : Seules les thématiques fréquemment citées comme les plus importantes figurent dans le top 10. Les thématiques rarement citées au cours des 5 dernières années n'apparaissent pas sur le graphique.



Interviews

Le rôle du conseil d'administration dans la gestion des talents

Jean-Christophe Deslarzes, Président du conseil d'administration du Groupe Adecco

« Une des priorités du conseil d'administration est de questionner, lors des réunions, les choix de la direction pour s'assurer que les postes sont bien occupés par des collaborateurs au profil adapté, aujourd'hui comme demain. La discussion se doit d'être tout aussi approfondie que celle concernant les chiffres financiers, car ce sont les collaborateurs qui produisent les résultats financiers, et non l'inverse ! »



Jean-Christophe Deslarzes a été nommé Président du conseil d'administration (CA) du Groupe Adecco en avril 2020, après avoir rejoint le CA cinq ans auparavant. Il a également été Président du conseil d'administration d'ABB India Ltd. de 2018 à 2021 et il est Conseiller spécial au conseil d'administration de Constel-

lium depuis janvier 2021. Il a débuté sa carrière en 1991 comme conseiller juridique et fiscal chez Arthur Andersen en Suisse. De 1994 à 2010, il a travaillé chez Rio Tinto et ses entités précédentes, Alcan et Alusuisse en Europe et au Canada, notamment en tant que Senior Vice-président des Ressources humaines, membre du comité exécutif du groupe Alcan ainsi que Président et CEO d'Aluminium Downstream Businesses de Rio Tinto. Il a ensuite été Directeur des Ressources humaines et membre du comité exécutif du groupe Carrefour, basé en France (de 2010 à 2013), et du groupe ABB, basé en Suisse (de 2013 à 2019).

swissVR Monitor : En tant qu'administrateur, quels sont, à votre avis, les plus grands défis stratégiques pour les équipes dirigeantes en matière de gestion des talents ?

Jean-Christophe Deslarzes : À mes yeux, l'un des plus grands défis est de bâtir une équipe avec une mission précise qui soit prête à affronter l'avenir. La mission, la stratégie et les valeurs doivent être clairement définies afin d'y associer

les compétences managériales correspondantes, que ce soit en les développant en interne ou en mobilisant des ressources externes. Si nous réalisons cela de façon méthodique, l'entreprise aura les compétences nécessaires pour réussir à mettre en œuvre sa stratégie.

Au sein du Groupe Adecco, par exemple, nous avons identifié six compétences-clés en matière de leadership qui nous permettent de réussir à définir et à mettre en œuvre notre nouvelle stratégie Future@Work. Permettez-moi de vous donner trois exemples.

Première compétence-clé : la planification et le jugement stratégiques. Les dirigeants doivent pouvoir définir des stratégies à fort impact, faire preuve d'un sens aiguisé de l'analyse et favoriser une approche créative en matière de résolution de problèmes. Deuxième compétence-clé : les dirigeants doivent améliorer les résultats financiers et favoriser l'innovation en mettant clairement l'accent sur les clients et les candidats, pour parvenir à obtenir les meilleurs résultats. Aussi, il est important de créer un environnement favorable à la fois à une prise de risques appropriée et à la créativité. Et, troisième compétence-clé : un leadership enthousiaste à la tête des équipes. Ce que nous recherchons, ce sont des citoyens du monde accomplis qui orchestrent des équipes performantes et diversifiées, alliant un sens aigu de l'engagement et une forte culture d'entreprise.

En fait, nous souhaitons favoriser un environnement collaboratif mêlant respect et confiance, et un style de leadership authentique. À cet égard, la faculté de se remettre en cause, d'apprendre de ses erreurs et de s'adapter est capitale. Ce n'est pas seulement une question de responsabilité managériale. Le conseil d'administration doit veiller à ce que la direction dispose des moyens pour exécuter la stratégie à long terme et, par conséquent, superviser l'évaluation du personnel et la planification de la succession (au moins) du comité exécutif ainsi que d'autres fonctions dirigeantes-clés.

En définitive, c'est en se fixant une mission précise et en adoptant les valeurs associées que l'on va pouvoir définir et nourrir une culture d'entreprise. Les compétences et les comportements de leadership illustrant les valeurs « en action » constituent un élément-clé de la culture d'entreprise et ne doivent pas simplement rester de jolis mots sur du papier glacé.

swissVR Monitor : Dans quelle mesure la crise du Covid-19 a-t-elle influencé la stratégie de gestion des talents de votre entreprise ?

Jean-Christophe Deslarzes : Sous l'effet de la crise du Covid-19, les attentes des employés envers leurs dirigeants ont évolué, et les directions se sont adaptées en conséquence. La crise n'a pas seulement ravagé les économies du monde entier en détruisant des millions d'emplois, elle a aussi rendu les gens vulnérables en les laissant en proie à l'anxiété, à l'isolement, et parfois à la dépression. C'est la raison pour laquelle l'intelligence émotionnelle et l'empathie sont devenues des qualités de leadership encore plus importantes qu'auparavant. Étant donné que de nombreuses personnes se voient contraintes de travailler depuis leur domicile, parfois seules pendant des semaines, les dirigeants doivent se rapprocher encore davantage de leurs équipes et veiller à leur bien-être. L'impulsion doit venir du CEO qui doit effectuer des appels vidéo réguliers avec les membres-clés de l'équipe, les clients et d'autres parties prenantes.

Les résultats de l'année dernière nous ont prouvé que les entreprises qui avaient déjà massivement investi dans leurs capacités digitales étaient en mesure de fonctionner plus efficacement dans un monde virtuel. Cela a été le cas au sein du Groupe Adecco, notamment à chacune des étapes de recherche, de sélection et d'intégration des candidats, ce qui est fondamental pour la continuité de nos activités. La technologie est devenue un outil formidable, puisqu'elle offre aux employés et aux candidats les moyens de rester émotionnellement et socialement connectés même lorsqu'ils ne travaillent pas physiquement ensemble au quotidien.

La crise a par ailleurs suscité un besoin permanent de montée en compétences et de reconversion, s'agissant en particulier des capacités numériques. Pour les employés, il s'agit là d'une immense opportunité d'apprendre et de s'adapter, mais également de se remettre sans cesse en question dans un environnement professionnel qui évolue rapidement.

Je ne dirais pas que ces facteurs ont fondamentalement changé la stratégie de gestion des talents du Groupe Adecco, mais ils ont tout de même accéléré et/ou augmenté l'importance de certaines composantes de la stratégie existante.

swissVR Monitor : Selon vous, quelles sont les compétences managériales-clés de demain pour une gestion d'entreprise réussie ?

Jean-Christophe Deslarzes : De manière générale, les compétences managériales-clés ne vont pas fondamentalement changer. Il faut faire bien attention ici à ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain : tout n'est pas en train de changer et

ne va pas changer s'agissant des compétences en leadership. Cela dit, la crise du Covid-19 a incontestablement accentué la nécessité pour les dirigeants de posséder de réelles compétences comportementales, telles que l'empathie, l'intelligence émotionnelle, la collaboration et la créativité. Les conclusions d'une enquête que nous avons menée l'an dernier auprès de quelque 8 000 personnes dans huit pays, dont les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France, sont limpides : 28 % des participants ont déclaré que leur santé mentale avait souffert du premier confinement. Et seulement un dirigeant sur dix a dépassé les attentes de ses employés en soutenant son équipe. C'est un résultat plutôt médiocre.

Les conditions de télétravail appellent les dirigeants à développer de nouvelles compétences. Mais même avant que la crise n'éclate, nous constatons déjà une énorme demande pour les compétences STEM (Science, Technologie, Ingénierie, Mathématiques). La gestion de données, le codage, la cybersécurité et autres sont quelques-uns des domaines où les entreprises ont recruté davantage de personnel. Depuis, on a vu émerger une tendance que nous pourrions appeler la « STEM-PATHIE », c'est-à-dire une combinaison de compétences STEM et d'empathie. Il se pourrait bien qu'il s'agisse là de la clé du succès pour les futurs talents, mais aussi pour les dirigeants qui occupent de nombreux postes d'après-crise.

swissVR Monitor : À l'avenir, quels seront les aspects les plus importants de la planification de la succession de l'équipe dirigeante ?

Jean-Christophe Deslarzes : Même si le conseil d'administration doit (au minimum) se concentrer sur le comité exécutif (CE) et les postes-clés, toute planification solide de la succession commence bien en dessous du niveau du CE. Au sein du Groupe Adecco, nous souhaitons que nos collaborateurs puissent gravir les échelons, stimuler les talents, encourager les jeunes générations et promouvoir la diversité.

Cela signifie que les évaluations des employés et la planification de la succession doivent commencer au niveau de l'équipe opérationnelle. Nous « remontons » alors l'échelle hiérarchique de l'entreprise pour identifier les successeurs des dirigeants dans toute l'organisation. Tous les dirigeants-clés doivent avoir au moins trois successeurs potentiels, en prenant en compte l'impératif de diversité, notamment l'équilibre des sexes.

Au sein du Groupe Adecco, nous nous sommes fixés des objectifs ambitieux : une stricte parité des sexes à nos

300 plus hauts postes dirigeants d'ici 2030 au plus tard. Dans le même temps, nous nous engageons à créer un environnement de travail favorable, respectueux et inclusif pour toutes les parties prenantes dans le monde entier.

En d'autres termes, nous souhaitons responsabiliser les employés dans l'ensemble de l'organisation, leur donner une perspective de carrière et les encadrer à chaque étape de leur parcours : autant de leviers qui, à l'arrivée, nous rendent tous plus forts.

swissVR Monitor : Et quels seront à l'avenir les aspects les plus importants de l'évaluation des performances de l'équipe dirigeante ?

Jean-Christophe Deslarzes : Si le « quoi » compte évidemment, le « comment » est tout aussi important. Autrement dit, les dirigeants doivent atteindre leurs objectifs, mais *la manière* dont ils y parviennent est déterminante, c'est-à-dire au regard des compétences en leadership identifiées (qui sont associées aux valeurs). Nous savons bien que « *la culture mange la stratégie au petit-déjeuner* », ce qui fait que les entreprises qui n'accordent d'intérêt qu'à leurs résultats à court terme, sans nourrir leur culture d'entreprise grâce à un leadership éclairé, ne rencontreront pas de succès durable. Ces principes ont été confortés par la crise du Covid-19 et les bons comportements de dirigeants ont encore gagné en importance et doivent ainsi être correctement évalués.

Notre enquête a aussi montré la nécessité d'adopter une nouvelle mesure de productivité. Les gens souhaitent des contrats fondés sur l'impact atteint, et non les horaires travaillés. En un sens, le modèle de travail de 9 h à 17 h est mort, puisque plus des deux tiers des employés et des employeurs pensent qu'un modèle de travail hybride est clairement avantageux. Un mélange de travail au bureau et de télétravail à parts à peu près égales devrait s'imposer à l'avenir, et cela signifie que, là où ils prévalent encore, les systèmes traditionnels d'évaluation des performances vont devoir être réexaminés pour intégrer notamment les compétences dirigeantes supplémentaires que j'ai déjà évoquées.

swissVR Monitor : Comment le conseil d'administration peut-il garantir que la gestion des talents soit traitée de manière prospective et que les risques pour l'entreprise soient minimisés ?

Jean-Christophe Deslarzes : Le rôle principal du conseil d'administration est de définir la mission et la stratégie à long

terme, mais aussi de veiller à ce qu'elles soient correctement mises en œuvre afin de créer de la valeur pour les actionnaires. Or, la réussite de leur exécution ne sera possible que si elles sont exécutées par les bonnes personnes, à savoir celles qui ont les compétences pour mettre en œuvre la stratégie.

Comme je vous l'ai déjà dit, une fois les compétences requises identifiées, il faut soit les développer à l'intérieur de l'entreprise, soit les acquérir. Une telle démarche ne peut pas aboutir du jour au lendemain, mais doit être incorporée à un processus de planification stratégique des effectifs dont le conseil d'administration doit demander l'élaboration à la direction. Il faut en faire une priorité du conseil d'administration, auquel il incombe, lors des réunions, de questionner les choix de la direction pour s'assurer que les postes sont bien occupés par des collaborateurs au profil adapté, aujourd'hui comme demain. La discussion se doit d'être tout aussi approfondie que celle concernant les chiffres financiers, car ce sont les collaborateurs qui produisent les résultats financiers, et non l'inverse !

L'élaboration d'une stratégie gagnante ET son exécution rigoureuse par des personnes compétentes sont et resteront les deux ingrédients-clés de la réussite durable des entreprises.

Quel avenir pour la gestion des talents ? Le point de vue d'une chasseuse de têtes

Simone Stebler, consultante chez Egon Zehnder

« En cette période d'incertitude, l'importance d'une culture d'entreprise inclusive s'impose. Personne n'a plus réponse à tout. Bien au contraire, n'importe quel membre de l'entreprise peut trouver la bonne solution, quel que soit son niveau hiérarchique ou son parcours professionnel. »



Simone Stebler est consultante pour l'agence Egon Zehnder à Zurich. Elle conseille principalement des entreprises nationales et internationales du secteur de la finance dans les domaines de la recherche d'administrateurs, de dirigeants mais aussi de leur formation continue. Elle est également une membre active

des groupes internationaux « Diversity and Inclusion » et « Legal Professionals ».

Avant de rejoindre Egon Zehnder, Simone Stebler était avocate au sein des cabinets zurichois Bär & Karrer AG et Nater Dallafior. L'une de ses spécialités était la responsabilité en droit des sociétés anonymes. Simone Stebler est titulaire d'une licence de droit (summa cum laude) de l'Université de Fribourg et d'un LL.M. de la New York University School of Law. Elle est habilitée à exercer la profession d'avocate en Suisse.

En dehors du travail, Simone Stebler a une passion pour l'escalade et l'alpinisme dans les Alpes.

swissVR Monitor : Selon vous, quels seront les plus grands défis stratégiques de demain pour les équipes dirigeantes en matière de gestion des talents ?

Simone Stebler : Dans le monde politique, c'est un sujet d'actualité brûlant, avec toute une série de premières fois. En effet, Kamala Harris est la première femme noire élue vice-présidente des États-Unis. Nanaia Mahuta est la pre-

mière femme et la première Maorie à occuper le poste de ministre des Affaires étrangères en Nouvelle-Zélande ; elle a été nommée par Jacinda Ardern, l'une des plus jeunes cheffes de gouvernement au monde. Ministre du gouvernement Biden, Pete Buttigieg est la première personne ouvertement homosexuelle à être nommée à un tel poste aux États-Unis. C'est à présent au tour des entreprises de suivre l'exemple des gouvernements et de prendre toute la mesure des nombreux avantages de la diversité, à savoir : une plus grande capacité d'innovation, un bouclier contre « la pensée unique », une meilleure réputation ou encore une marque employeur rehaussée.

Notre étude Global Board Diversity Tracker de 2020 a montré qu'il y a très peu de femmes CEO et CFO, en particulier au sein des grandes entreprises suisses que nous avons sondées. Les conseils d'administration en Suisse ont donc encore une grande marge de manœuvre pour renforcer la diversité et l'inclusion à l'occasion de la planification de la relève des dirigeants. Dans ce contexte, les administrateurs ont tout intérêt à prendre le temps qu'il faut pour bien identifier les avantages spécifiques qu'une plus grande diversité peut apporter à l'entreprise et à adopter ainsi de véritables dispositions pour en mesurer toute la portée. En effet, considérer la diversité comme une simple « case à cocher » de la bonne gouvernance serait une erreur, et l'instauration sincère d'une culture d'entreprise inclusive appelle un socle solide.

swissVR Monitor : Selon vous, quelles sont les compétences-clés que les futurs dirigeants devront posséder ?

Simone Stebler : En cette période d'incertitude, l'importance d'une culture d'entreprise inclusive s'impose. Personne n'a plus réponse à tout. Bien au contraire, n'importe quel membre de l'entreprise peut trouver la bonne solution, quel que soit son niveau hiérarchique ou son parcours professionnel. Ainsi, lorsqu'ils planifient la relève, les conseils d'administration doivent rechercher des candidats visionnaires et axés sur le résultat, bien-sûr, car ces compétences restent essentielles, mais ils doivent aussi accorder de l'importance à la faculté de travailler en équipe et aux qualités de modération, de communication, d'écoute et d'ouverture aux idées nouvelles.

La capacité d'introspection et le goût du développement personnel sont d'autres compétences-clés des futurs managers qui réussissent. L'apprentissage tout au long de la vie doit être abordé non pas comme une contrainte nécessaire, mais comme une opportunité d'évolution personnelle. On le voit, les

membres de conseils d'administration cherchent aujourd'hui de plus en plus à acquérir, d'une part, des compétences nouvelles pour améliorer leurs propres performances d'administrateurs, mais aussi, d'autre part, à apprendre d'intervenants externes dans le cadre de sessions de formation ciblées sur des sujets comme l'agilité ou la gouvernance des données.

swissVR Monitor : Selon vous, quelles sont les tendances du management moderne qui « s'implantent » de plus en plus au sein des entreprises suisses ?

Simone Stebler : Ces derniers temps, les écosystèmes numériques étaient sur toutes les lèvres en Suisse. Mais plus qu'une tendance, c'est une réalité qui va s'ancrer durablement. Les managers capables de créer des synergies sont ceux qui sauront non seulement s'adresser aux différentes personnalités de leurs équipes, mais aussi aux écosystèmes de leurs parties prenantes dans toute leur dimension hétérogène et évolutive.

Les plateformes numériques réussies doivent, idéalement, avoir des bases solides, et, au mieux, s'avérer être la solution parfaite pour le client. Pour les développer, il est important de partir du client en utilisant des méthodes agiles.

Les méthodes de management agiles vont donc continuer à s'imposer. Sur ce point, le leadership inclusif reste incontournable et permettra de créer un ensemble homogène à partir d'une somme d'individualités. Il ne faut pas sous-estimer ici l'importance du rôle du conseil d'administration qui montre l'exemple en incarnant, dans son comportement, les valeurs d'inclusion.

swissVR Monitor : Selon vous, quelles seraient les bonnes pratiques pour identifier les bons dirigeants ?

Simone Stebler : Si l'on veut instaurer davantage de diversité au niveau de la direction, il faut que les personnes impliquées dans le processus de sélection prennent conscience de leurs propres préjugés. Ces préjugés portent souvent sur la couleur de peau, l'âge, le sexe, l'éducation ou le parcours professionnel. Inconsciemment, nous retenons des candidats qui nous ressemblent et se comportent comme nous, ce qui va à l'encontre du principe de diversité. Avoir conscience de ses propres préjugés, les aborder ouvertement dans le cadre du processus de succession au sein du comité de sélection et les surmonter sont des facteurs-clés pour parvenir à identifier les futurs dirigeants.

swissVR Monitor : Selon vous, quelles sont les opportunités qui s'offrent aux entreprises lorsqu'elles recrutent de nouveaux CEO/cadres dirigeants ?

Simone Stebler : Rares sont les CEO et les membres de conseils d'administration qui ont acquis, seuls, les compétences requises pour leur futur poste ou qui les ont déjà au moment de leur nomination. Dans la majorité des cas, les futurs hauts dirigeants ont besoin d'espace pour monter en puissance, d'une préparation en interne, mais doivent également pouvoir compter sur de véritables « sparring partners ».

Notre enquête menée auprès des CEO a montré que seuls 37 % d'entre eux se tournent vers le président de leur conseil d'administration lorsqu'ils ont besoin d'un avis honnête sur leur parcours, et que seuls 28 % des CEO promus en interne se sentaient bien préparés à leur nouveau rôle. Il est donc possible d'améliorer les échanges entre le conseil d'administration et le CEO, mais aussi de rendre le processus de feedback plus ouvert, plus honnête et plus constructif afin que le CEO soit mieux accompagné dans son développement personnel, tout au long de son mandat. Accepter un poste à haut niveau de responsabilités, c'est un peu comme se jeter dans le grand bain. Mais quand on apprend à nager, et que l'on est suivi par un coach performant, ce plongeur peut nous emmener très loin !

Contacts et auteurs

swissVR

Cornelia Ritz Bossicard

Présidente de swissVR
+41 41 757 67 11
cornelia.ritz@swissvr.ch

Nicola Leuenberger

Directeur général de swissVR
+41 41 757 67 27
nicola.leuenberger@swissvr.ch

Deloitte SA

Reto Savoia

CEO de Deloitte Suisse
+41 58 279 60 00
rsavoia@deloitte.ch

Dr. Michael Grampp

Économiste en chef & Directeur
Recherche, Communication et
Numérique
+41 58 279 68 17
mgrampp@deloitte.ch

Haute école de Lucerne

Prof. Dr. Christoph Lengwiler

Professeur à l'Institut des services
financiers de Zoug (IFZ)
et vice-président de swissVR
+41 41 757 67 51
christoph.lengwiler@hslu.ch

Cette édition a été réalisée avec la participation de Dr. Daniel Laude, de Deloitte SA.

Cette publication a été rédigée en des termes généraux et nous vous recommandons de consulter un professionnel avant d'agir ou de vous abstenir d'agir sur la base du seul contenu de cette publication. swissVR, Deloitte SA et la Haute école de Lucerne déclinent tout devoir de diligence ou de responsabilité pour les pertes subies par quiconque agit ou s'abstient d'agir en raison du contenu de la présente publication.

swissVR est une association indépendante regroupant des membres de conseils d'administration en Suisse, créée par des administrateurs/trices pour les administrateurs/trices. Son action contribue à la professionnalisation des conseils d'administration en Suisse. swissVR promeut le partage d'expériences entre administrateurs/trices d'entreprises opérant dans tous les secteurs, et propose à ses 900 membres une offre d'informations et de formation continue adaptée à leurs besoins spécifiques. swissVR s'adresse exclusivement aux personnes qui assument actuellement un mandat actif d'administrateur/trice. D'autres informations sur swissVR sont disponibles en ligne sur www.swissvr.ch.

Deloitte SA est une filiale de Deloitte NSE LLP, une société affiliée de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), société à responsabilité limitée de droit britannique (UK private company limited by guarantee). DTTL et son réseau de sociétés affiliées forment chacune une entité juridique indépendante et séparée. Les sociétés DTTL et Deloitte NSE LLP, en tant que telles, ne fournissent pas de services aux clients. Pour une description détaillée de la structure juridique de DTTL et de ses sociétés affiliées, veuillez consulter le site www.deloitte.com/ch/about. Deloitte Suisse est une société d'audit agréée et surveillée par l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) et par l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA).

La **Haute école de Lucerne** est une haute école spécialisée soutenue par les six cantons de Suisse centrale. Avec près de 7 000 étudiants inscrits en formation initiale, 4 500 en formation continue, environ 500 projets de recherche en cours et quelque 1 700 employés, c'est la plus grande institution de formation de Suisse centrale. L'Institut des services financiers de Zoug (IFZ) du département d'économie de la Haute école de Lucerne est spécialisé dans les questions de gouvernance, de risques et de conformité, et propose aux membres de conseils d'administration des cursus de formation continue (notamment, le « CAS Verwaltungsrat » - certificat d'études avancées pour administrateurs). D'autres informations sont disponibles en ligne sur www.hslu.ch/ifz-verwaltungsrat / www.hslu.ch/cas-vr / www.hslu.ch/ifz



Lucerne University of Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft