

BAROMÈTRE DU LEADERSHIP 2019 – Résumé

Capacité future des dirigeants en Suisse

Impressum

Le « Baromètre du Leadership 2019 » est une étude empirique indépendante sur la capacité future des dirigeants suisses. Elle a été réalisée par le Département de l'économie de la Haute école spécialisée suisse Kalaidos.

Téléchargez l'étude sur :
www.kalaidos-fh.ch/fr-CH/ILH/Leadership-Barometer-2019



**Kalaidos
Fachhochschule
Schweiz**

Die Hochschule für Berufstätige.

Avant-propos

L'économie suisse dépend considérablement de la vision de ses dirigeants. Les entreprises qui investissent dans les compétences et les valeurs importantes de demain, s'assurent leur capacité future. Le « Baromètre du leadership 2019 » offre des informations importantes et des suggestions d'action aux dirigeants.

L'étude doit aussi offrir une orientation dans une époque où les exigences posées aux dirigeants augmentent et où l'établissement de priorités au niveau des ressources gagne toujours plus en importance.

La Haute école spécialisée Kalaidos et l'Association suisse des cadres ASC ont déjà lancé ensemble le « Baromètre du leadership 2014 » et l'étude « Leadership – The Swiss Way 2018 ». Grâce à la coopération efficace, le domaine couvert et représenté est tel qu'il est exceptionnel pour la Suisse dans le domaine du management. Pour le « Baromètre du leadership 2019 », cet aspect a été encore renforcé par une collaboration avec la Swissmem Academy.

Nous avons tous les trois un intérêt commun à la capacité future des entreprises suisses. Raison pour laquelle cette étude se penche sur les questions suivantes :

- Qu'en est-il des entreprises suisses aujourd'hui au regard de leur management ?
- De quelles compétences et valeurs les dirigeants de demain ont-ils besoin ?
- Les organisations suisses sont-elles confiantes quant à l'acquisition des compétences et des valeurs nécessaires pour demain ?

Plus de 1'300 dirigeants, expertes et experts ainsi que des collaboratrices et collaborateurs ont participé à l'étude dans toute la Suisse. Elle montre dans quelles mesures le management suisse présente actuellement des faiblesses – mais aussi ce que le management doit cibler. Les diverses évaluations des collaborateurs et des dirigeants ou des personnes interrogées provenant de différents contextes d'entreprise sont particulièrement instructives.

Avec le « Baromètre du leadership 2019 », nous sommes convaincus d'offrir aux dirigeants un outil précieux pour les soutenir dans l'objectif de maintenir la compétitivité des entreprises suisses. Nous leur souhaitons dans ce sens une lecture avant-gardiste.

Marion Fürbeth

Directrice de l'Institut pour le leadership et les RH
Haute école spécialisée
Kalaidos



Jürg Eggenberger

Directeur Association
suisse des cadres ASC



Jack Rietiker

Directeur
Swissmem Academy



L'étude a été soutenue dans le cadre d'un partenariat de recherche entre l'Association suisse des cadres (www.cadres.ch) et la Swissmem Academy (www.swissmemacademy.ch).



Association
suisse
des cadres

Le centre de compétences pour les cadres



Contenu

L'essentiel en bref	6
Catégories de réponse	8
Résumé des résultats	9
Niveau actuel faible, confiance faible et pertinence future élevée ? Il est temps d'agir ! ..	12
Design de l'étude	16
Définition des 27 indicateurs	17
Description des échantillons	20

L'essentiel en bref

Dans quelle mesure les entreprises suisses sont-elles bien positionnées pour les compétences et les valeurs exigées actuellement et à l'avenir ? Où faut-il agir ? Et qu'en est-il de la confiance dans le fait de pouvoir combler les écarts potentiels ?

Le « Baromètre du leadership 2019 » fournit des réponses à ces questions centrales et invite à y réfléchir. Plus de 1'300 dirigeants, collaborateurs et experts de toutes les branches nous ont confié leur évaluation.

Les résultats centraux sont les suivants :

- **L'avenir appartient aux clients.** Le fait de mettre leurs besoins au centre de l'action est vu comme la **compétence la plus importante des dirigeants**. L'orientation clients liée à une mentalité de service de haut niveau est déjà aujourd'hui évaluée comme la capacité la plus forte. De manière générale, les entreprises suisses ont confiance dans le fait de pouvoir à l'avenir générer l'utilité pour les clients, bien que les collaborateurs se montrent moins confiants en ce qui concerne la capacité future. En outre, les collaborateurs accordent à cet indicateur moins de pertinence future.

- Le **goût du risque** et le **goût de l'expérimentation** sont **en contradiction** avec l'orientation clients à la première place. Les deux compétences sont à la traîne en ce qui concerne la pertinence future et le niveau actuel. Comment développer des produits et des services concurren-

tiels pour les utilisateurs finaux sans avoir de plaisir à expérimenter ? Comment renforcer la force d'innovation sans goût du risque ? L'étude soulève ici des questions.

- **L'aisance numérique** (utiliser des technologies numériques pour atteindre ses objectifs de manière efficace) se classe parmi les **éléments importants** du futur. La capacité d'acquérir rapidement des connaissances et de les utiliser avec efficacité se rencontre davantage dans des contextes agiles. Toutefois toutes les entreprises **doivent faire en sorte** qu'en plus de recourir davantage à de nouvelles technologies, l'affinité à celles-ci soit plus élevée dans l'ensemble de l'entreprise. **Les dirigeants, en particulier, estiment que le niveau actuel est faible en comparaison.**

- La **capacité de réseautage** est classée plus importante pour le futur par les entreprises internationales que par les entreprises nationales et enregistre de manière peu étonnante aussi un meilleur résultat pour la situation actuelle. En ce qui concerne la capacité de former des réseaux internes et externes utiles au-delà des structures existantes et de concevoir des relations par anticipation, les personnes interrogées issues d'un contexte international agissent en tant que pionniers. **Les organisations locales sous-estiment-elles l'importance de la capacité de réseautage pour le futur ?** Cet aspect vaut la peine d'être discuté.

27 indicateurs (compétences et valeurs) ont été évalués en fonction des questions suivantes.

Aperçu :

Situation actuelle : Dans quels domaines les entreprises suisses sont-elles ou ne sont-elles pas bien positionnées ?

Pertinence future : Quelles compétences ou valeurs sont particulièrement **pertinentes** ou **moins pertinentes** pour le futur ?

Confiance dans la capacité future : Dans quelle mesure êtes-vous confiants que votre organisation **est prête** pour les exigences de demain ?

Des détails sur les indicateurs sont donnés à la page 17 et sur les catégories de réponse à la page 8.



Top 5 – situation actuelle :

- 1 Orientation clients
- 2 Capacité de réseautage
- 3 Autonomie
- 4 Équité des chances et inclusion
- 5 Estime

Bottom 5 - situation actuelle :

- 23 Enthousiasme
- 24 Mentorat
- 25 Faire face aux ambiguïtés
- 26 Goût pour l'expérimentation
- 27 Goût du risque

■ La **confiance** et l'**estime** sont parmi les top 5 de la pertinence future. La mise en place de solides relations basées sur le respect et la reconnaissance ont beaucoup d'importance à l'époque du numérique. Dans les environnements agiles, la confiance et l'estime enregistrent aujourd'hui déjà de meilleurs résultats. Dans l'ensemble, l'indicateur « confiance » n'a en comparaison pas une position très élevée au niveau de la confiance en la capacité future. La **direction doit de ce fait accorder suffisamment d'attention aux facteurs humains** et promouvoir activement une culture d'entreprise bienveillante et intègre.

■ Les hommes évaluent l'**équité des chances et l'inclusion** comme le troisième indicateur le plus important, alors que chez les femmes, il ne fait pas partie du top 5. **Les dirigeants devraient se demander s'ils en font suffisamment pour créer un environnement équitable pour toutes les personnes impliquées - et chercher la raison de cette différence de perception.** Il est intéressant de voir que les hommes évaluent l'expression de **la volonté de confrontation** moins élevée que les femmes. Afin que diverses perspectives soient prises considération, il faut cependant faire face aux conflits et aux confrontations de manière constructive. Le fait de représenter sans peur son propre point de vue est un élément intégral de l'équité des chances et de l'inclusion.

■ Dans **les entreprises non agiles, le mentorat est beaucoup moins marqué** que dans des environnements agiles. Les experts aussi estiment que le mentorat est actuellement la compétence la plus faible dans les entreprises. Les cadres inférieurs confèrent une plus grande importance à cet indicateur pour l'avenir que les cadres moyens et supérieurs. **Il est important que les cadres du niveau inférieur soient accompagnés pour trouver des solutions et axer leur travail en fonction du but visé.** Dans les entreprises agiles, le mentorat est déjà plus établi comme approche de direction.

■ Les personnes interrogées **provenant d'un environnement typiquement suisse évaluent la situation actuelle de manière plus positive pour tous les indicateurs confondus** que les personnes provenant d'organisations suisses atypiques. En outre, les entreprises typiquement suisses ont pour tous les indicateurs confondus une plus grande confiance dans la capacité future de l'entreprise. Une bonne situation de départ donc et beaucoup d'optimisme : cette confiance en soi constitue-t-elle un signe positif pour une culture d'entreprise suisse – **ou les organisations suisses atypiques sont-elles plus réalistes ?**



Top 5 – pertinence future :

- 1 Orientation clients
- 2 Aisance numérique
- 3 Confiance
- 4 Estime
- 5 Capacité de réseautage



Bottom 5 – pertinence future :

- 23 Mentorat
- 24 Volonté de confrontation
- 25 Faire face aux ambiguïtés
- 26 Goût pour l'expérimentation
- 27 Goût du risque



Top 5 – Confiance dans la capacité future :

- 1 Orientation clients
- 2 Capacité de réseautage
- 3 Durabilité
- 4 Aisance numérique
- 5 Autonomie



Bottom 5 – Confiance dans la capacité future :

- 23 Volonté de confrontation
- 24 Mentorat
- 25 Goût pour l'expérimentation
- 26 Faire face aux ambiguïtés
- 27 Goût du risque

Catégories de réponse

27 indicateurs différents (voir page 17) ont été évalués par les participants à l'étude à l'aide de trois dimensions : « Situation actuelle », « Pertinence future » et « Confiance quant à la capacité future ». Tous les participants à l'étude ont choisi une valeur entre 1 et 10 pour les trois dimensions à évaluer, en fonction de s'ils ont trouvé que l'indicateur était faiblement, moyennement ou fortement marqué.

En plus des données démographiques, les participants ont été interrogés sur le fait qu'ils travaillent ou non dans des entreprises gérées de manière typiquement suisse. On leur a aussi demandé d'évaluer à quel point l'**environnement de travail était agile** et si l'**organisation était internationale**.

L'illustration suivante montre les questions en fonction de la catégorie de réponse :

Situations d'évaluation

Situation actuelle



Quelle est l'importance de chaque indicateur dans votre entreprise / direction aujourd'hui ?

Échelle : 0 = peu d'importance
10 = beaucoup d'importance

Pertinence future



Quelle est selon vous la pertinence de ces indicateurs pour le futur de votre entreprise / direction ?

Échelle : 0 = pertinence faible
10 = pertinence élevée

Confiance quant à la capacité future



Dans quelle mesure avez-vous confiance dans le fait que votre entreprise / direction est prête, en ce qui concerne chaque indicateur, pour répondre aux exigences de demain ?

Échelle : 0 = confiance faible
10 = confiance élevée

Résumé des résultats

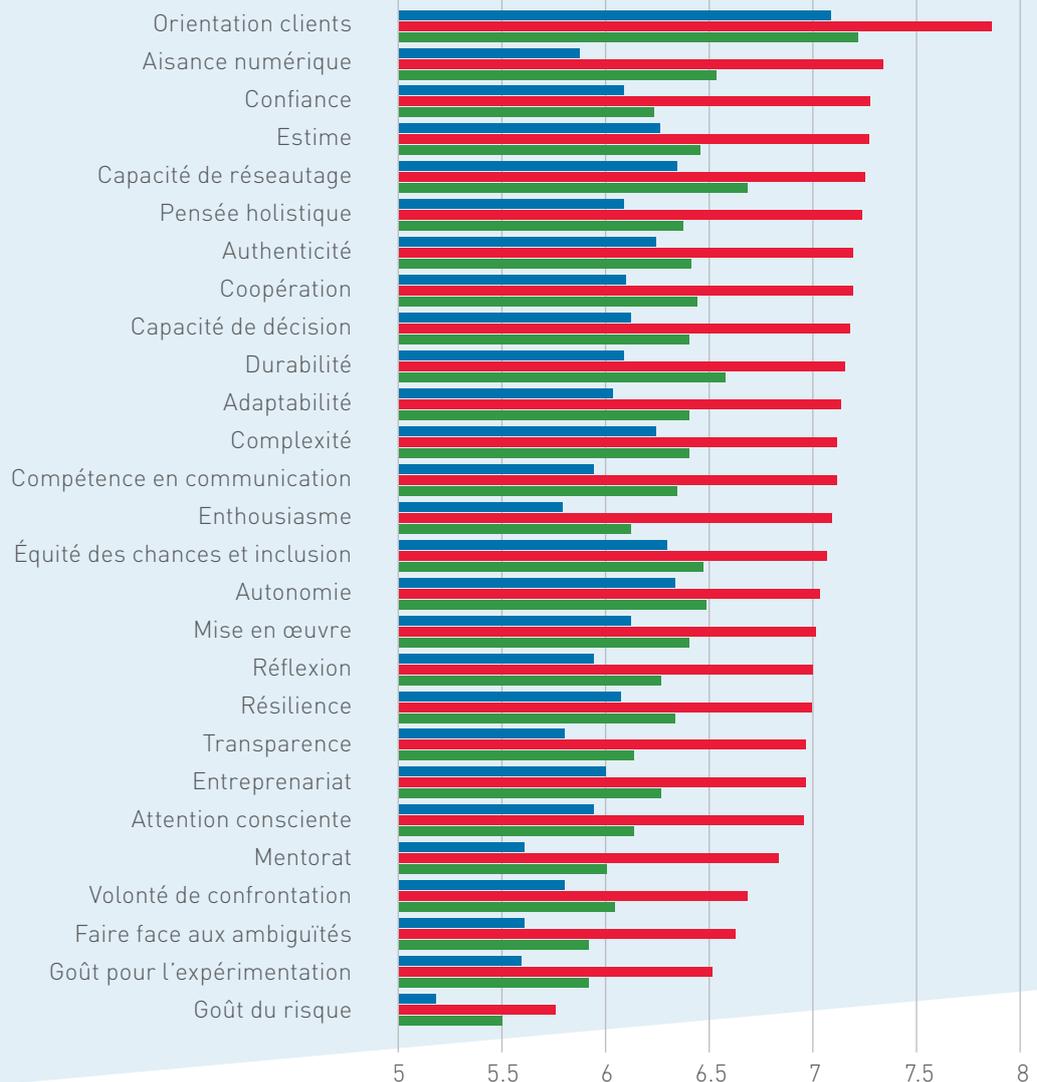
Comment les entreprises suisses peuvent-elles s'armer pour le futur ? Par le fait que la direction commence par analyser dans quels champs de compétences sont ses forces et ses faiblesses et se pose ensuite la question de savoir quelles compétences ou valeurs sont importantes pour l'avenir. Les résultats suivants mettent en évidence les tendances et donnent des indications à la direction quant à savoir où elle doit agir. Et où non.

L'étude reflète les estimations et les ambiances des personnes interrogées concernant la confiance. Les résultats ne sont de ce fait pas gravés dans le marbre. Ils peuvent et doivent être remis en question et discutés et constituent une aide précieuse de navigation.

L'illustration ci-dessous donne un aperçu de toutes les compétences et valeurs de l'étude en fonction des trois dimensions (classées par pertinence pour le futur). Les dimensions ont été évaluées sur une échelle de 1 à 10.

Résultats de l'enquête (classés en fonction de la pertinence)

- Situation actuelle
- Pertinence future
- Confiance quant à la capacité future



La **pertinence future** des 27 indicateurs a été évaluée sur une échelle de 10 à au moins **5,5 ou plus**. Les personnes interrogées confèrent ainsi à toutes les compétences et valeurs une grande importance pour le développement futur des entreprises suisses. En outre, aucun indicateur ne se trouve en dessous de la moyenne quand il s'agit de l'évaluation de la situation actuelle. Ce point peut être interprété de manière positive, notamment parce que la valeur la plus basse (goût du risque) au niveau de la confiance est de 5,5. Un aspect intéressant apparaît dans les sous-catégories de l'échantillon. **Les personnes interrogées provenant d'environnements typiquement suisses ont évalué les indicateurs plus haut que les participants des organisations gérées de manière non typiquement suisse.**

Les personnes interrogées provenant d'environnements typiquement suisses ont donné une meilleure note à toutes les dimensions.

Le leader incontesté du classement est l'orientation clients. Les personnes interrogées d'entreprises suisses se sentent actuellement le plus en forme dans cette dimension, estiment que l'orientation clients est l'élément le plus important pour l'avenir et sont en même temps les plus confiantes quant au fait de rester les leaders du marché. Dans un contexte où le comportement de consommation a considérablement changé dû aux possibilités offertes par les nouvelles technologies, cette constatation est un résultat révélateur et réjouissant. Car celui qui ne met pas les besoins du client au centre et ne présente aucune mentalité des services, n'aura pas un futur tout rose. Cette compréhension des clients implique toutefois aussi que les produits et les services soient à l'avenir davantage développés avec les clients en les intégrant à un stade très précoce. **Le goût pour l'expérimentation et le goût du risque moins marqués en comparaison sont ici en contradiction.**



Grâce à l'orientation en fonction des clients et de leurs objectifs, l'économie suisse a énormément de succès au niveau international dans de nombreux domaines. La capacité de mettre le client au centre de toutes les activités restera un facteur de réussite surtout à une époque de mutations et d'insécurité.

Bruno Cathomen, CEO Mikron Group

Le goût du risque a obtenu la plus mauvaise note dans les trois domaines de questions. Les participants ont en comparaison attribué les valeurs les plus basses au goût du risque, aussi bien au regard de la situation actuelle, que de la confiance dans la capacité future et de la pertinence future. Il en va de même pour le goût pour l'expérimentation. Il n'est pas étonnant de constater que dans le contexte suisse, il est plutôt usuel de miser sur la sécurité et sur le fait d'avancer lentement, mais sûrement.

L'étude publiée en 2018 « Leadership – The Swiss Way » avait confirmé que **le goût du risque n'était pas une caractéristique typiquement suisse.** De ce fait, les résultats des deux études se confortent. Le fait que **la pertinence future pour ce facteur soit en comparaison très basse est plutôt étonnant.** On se serait plutôt attendu à ce que cet indicateur soit estimé comme plus important à l'ère de la numérisation où il en va d'expérimentations et d'innovations. Sur ce point, les résultats des deux études divergent. Le goût du risque a été évalué comme très important pour le futur dans l'étude « Leadership – The Swiss Way ». Il reste à clarifier pourquoi les résultats divergent dans cette dimension.

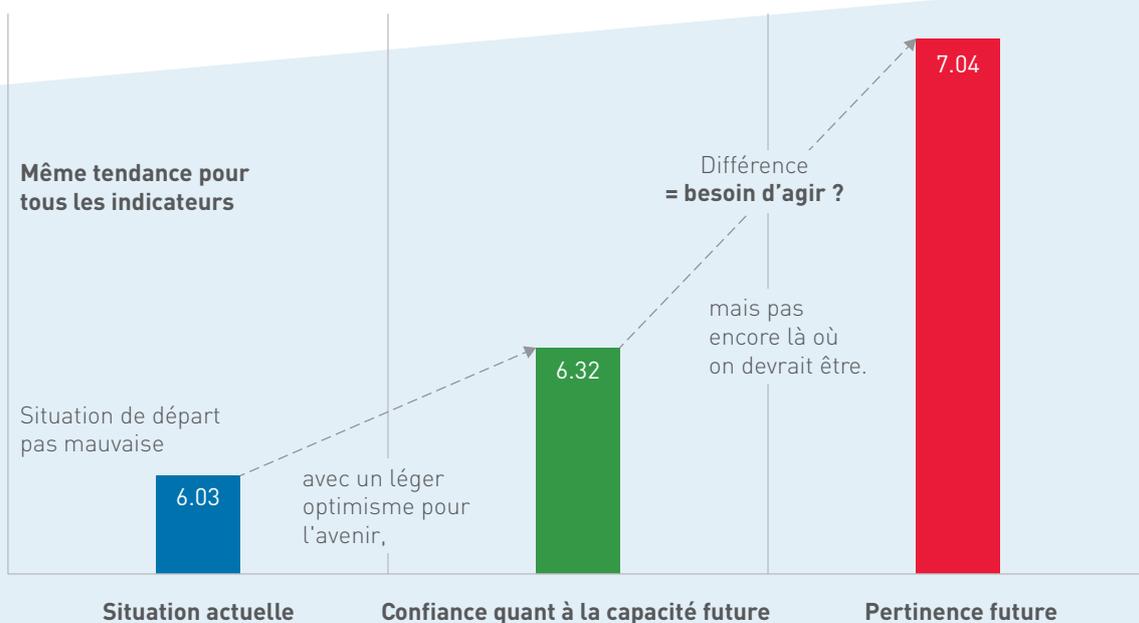


Diriger signifie prendre des décisions. Sans goût du risque, on est souvent « celui qui suit » ou « celui qui imite ». Pour la Suisse avec sa structure des coûts, cela ne peut pas être une stratégie d'avenir.

Heinz Karrer, président d'economiesuisse

Sauf pour l'orientation clients, les valeurs des autres catégories de réponse sont plus ou moins semblables pour l'échantillon global. On reconnaît toutefois le modèle suivant : la confiance dans la capacité future est plus élevée pour tous les indicateurs que pour la situation actuelle. **Les personnes interrogées ont donc confiance dans le fait que tous les indicateurs vont se renforcer à l'avenir – on constate toutefois une différence entre la confiance en la capacité future et la pertinence future.** Les valeurs concernant la confiance sont encore plus basses que celles pour la pertinence future. La confiance ferait-elle de manière générale défaut dans l'entreprise ou au niveau des conditions-cadres pour que les personnes interrogées ne croient pas que les compétences et les valeurs importantes pour l'avenir soient suffisamment développées ? Ces données n'apportent pas de réponse à cette question, mais incitent à la discussion.

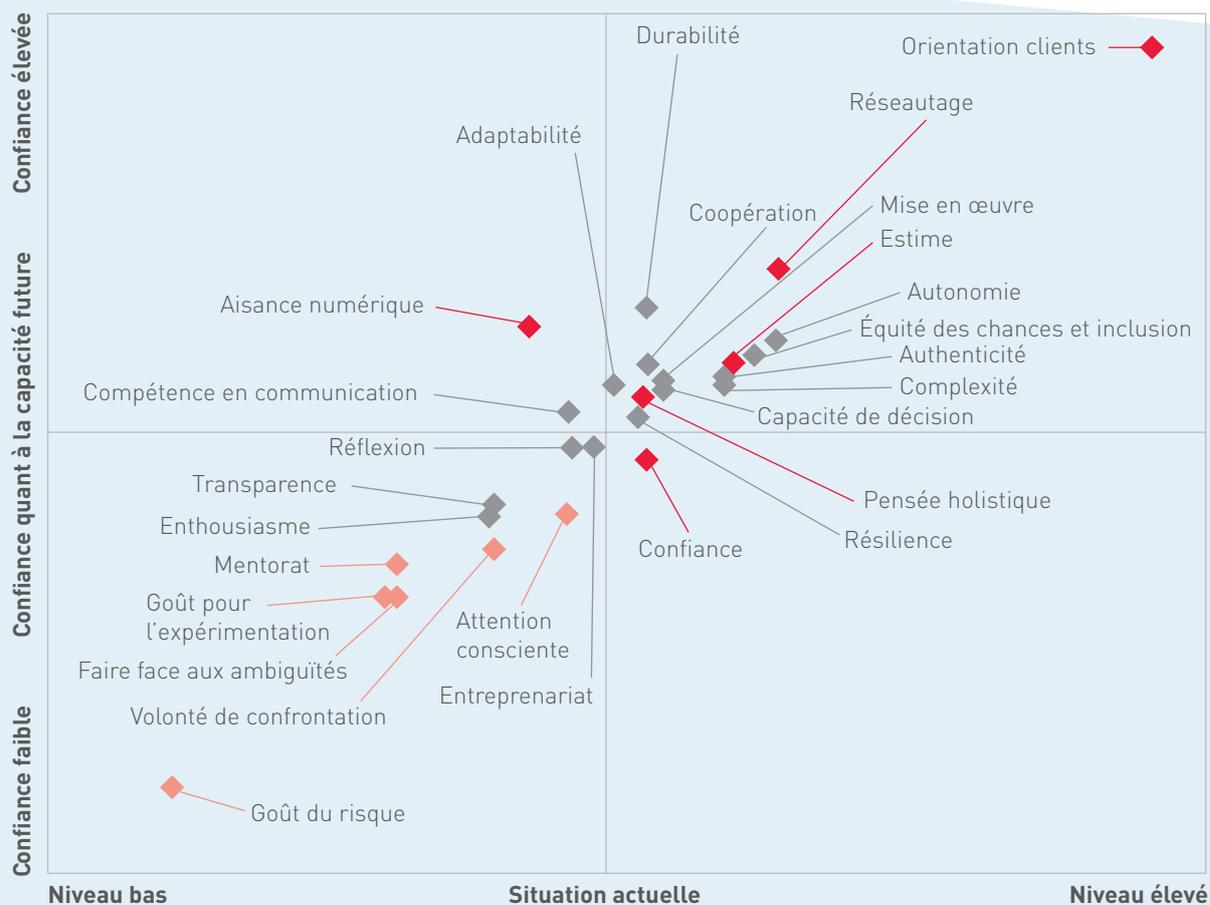
Valeurs moyennes, tous les indicateurs



Niveau actuel faible, confiance faible et pertinence future élevée ? Il est temps d'agir !

Les indicateurs présentant un niveau actuel faible et une pertinence future élevée exigent une attention particulière. On peut en déduire des besoins de développement potentiels qui appellent une action. Si, en plus, la confiance est faible, il faut prendre des mesures rapidement.

Afin de donner un aperçu global des variables de l'étude tirées de la **perspective de développement**, l'illustration suivante présente une comparaison de la situation actuelle et de la confiance quant à la capacité future pour chaque indicateur. La pertinence future est visible dans cette illustration grâce au code couleur : les six dimensions qui ont obtenu la pertinence future la plus élevée sont en rouge foncé, les six dimensions avec la pertinence future la plus basse sont en rouge clair.



- Pertinence future élevée
- Pertinence future basse

On constate un niveau actuel bas combiné à une confiance faible dans la capacité future, ainsi qu'une pertinence future faible pour les indicateurs que **sont le goût du risque, faire face aux ambiguïtés, le goût pour l'expérimentation, la volonté de confrontation, le mentorat et l'attention consciente.**

Pour les entreprises actives au niveau international, le goût du risque et le goût pour l'expérimentation sont actuellement plus élevés.

Comme déjà mentionné dans le chapitre précédent, les dirigeants devraient avoir un œil attentif sur l'évaluation **du goût du risque et du goût pour l'expérimentation.** La pertinence future basse soulève en particulier des questions. Car ces deux indicateurs sont caractéristiques d'une culture d'entreprise innovante et peuvent donc être déterminants pour l'existence de demain. Si aucun risque n'est pris en considération et que les décisions erronées ne sont pas supportées ensemble, aucune culture positive des erreurs et d'apprentissage ne peut voir le jour.

Si des idées innovantes doivent être générées, l'entreprise a besoin de conditions-cadres optimales pour essayer quelque chose de nouveau. Celui qui ne prend pas de risques, qui n'expérimente pas, perd de sa force d'innovation et éventuellement des avantages concurrentiels décisifs pour l'avenir. **Dans les organisations actives au niveau international, le goût du risque a été évalué plus haut. Le goût pour l'expérimentation est aussi mieux évalué que pour les entreprises actives au niveau national.** En fonction du contexte de l'entreprise, le besoin d'agir s'accroît.



L'innovation implique le goût du risque.

Nicole Herzog, entrepreneuse technique, membre du conseil d'administration et Business Angel

Un besoin d'agir pourrait aussi se dessiner au niveau du **mentorat.** La confiance que cet indicateur s'améliore à l'avenir est faible en comparaison. Cela pourrait être dû au fait que le mentorat reste essentiellement réservé aux dirigeants du niveau supérieur. Cette hypothèse est renforcée par les résultats des cadres du niveau inférieur. Ils confèrent une importance plus élevée au mentorat pour le futur que les cadres du niveau moyen ou supérieur. En même temps, les cadres du niveau inférieur sont moins confiants en ce qui concerne la capacité future. Il devrait être dans l'intérêt de l'organisation de développer ses dirigeants dans leur rôle à tous les niveaux. Dans la direction moderne, on attend davantage des cadres qu'ils agissent eux-mêmes en tant que mentor. Dans le cadre d'équipes autonomes, l'approche du mentorat prend aussi de l'importance. **L'entreprise est tenue d'octroyer les moyens nécessaires pour garantir un accompagnement des collaborateurs axé sur les solutions et les buts et pour former ses dirigeants en tant que business coach.**

Le cadre inférieur confère au mentorat une importance plus élevée que les cadres moyens ou supérieurs, mais est toutefois moins confiant pour le futur.



Les supérieurs agissent comme des exemples s'ils se font coacher sur des questions et des défis importants et n'en font pas un secret. En outre, et dans le but de faciliter l'accès au coaching, il est important de proposer de manière générale un coaching en cas de promotion, de changement de rôle et de réorganisation.

Manfred Suter, directeur partenaire,
Coaching Company

L'**enthousiasme** se trouve aussi dans le carré en bas à gauche, ce qui implique un niveau actuel bas et une confiance plutôt basse. Et la pertinence future se trouve au milieu. Il vaut la peine d'accorder de l'attention à cet indicateur. Car le principal est de motiver de manière durable les collaborateurs pour le but et la vision de l'entreprise. Plus le lien émotionnel du collaborateur envers l'entreprise est fort, plus la productivité est élevée. Les candidats talentueux se sentent attirés par un esprit positif. Le client a aussi en règle générale une impression du climat dans l'entreprise, ce qui influe sur les habitudes d'achat. Les conditions-cadres ne sont pas réunies pour susciter l'enthousiasme. Et des phases plus modérées font partie du quotidien de chaque entreprise. Toutefois, la direction devrait développer des antennes sensibles quant à l'ambiance dans son entreprise. **Si un enthousiasme durable fait défaut, il faut agir.**

Il en va de même pour la transparence que pour l'enthousiasme. L'évaluation basse en comparaison pourrait être un indice du fait que la direction n'est pas perçue comme suffisamment transparente dans sa communication ou ses faits. Dans tous les cas, l'indicateur a été évalué plus haut par les dirigeants que par les collaborateurs pour la situation actuelle. Ce qui indique une différence de perception qui exige une certaine attention. **La transparence est un élément important pour mettre sur pied et entretenir une culture basée sur la confiance.**

Les collaborateurs évaluent la transparence actuelle plus basse que la direction.

»» **Les nouvelles méthodes de direction doivent utiliser l'ensemble du potentiel des équipes. Ce qui est impossible si l'information est retenue. La transparence est une condition obligatoire pour que les équipes puissent prendre les bonnes décisions de manière autonome.**

Paul Kummer, président du conseil d'administration comparis.ch

Pour la **confiance**, l'évaluation de la capacité future est plutôt basse avec en même temps une pertinence future élevée. Établir une culture basée sur la confiance est une affaire délicate et complexe. Des relations porteuses voient le jour grâce à la confiance et garantissent l'autonomie. Pour cet indicateur, la façon dont est perçue l'intégrité de la direction joue aussi un rôle. Tenir compte de cet indicateur sous toutes ses facettes met les dirigeants face à des exigences élevées en matière de communication et de comportement. La faible confiance indique que les collaborateurs n'ont pas confiance les yeux fermés en la direction quant au fait de renforcer la base de confiance. **On peut donc en déduire un besoin clair d'agir pour le futur travail de direction.** La direction doit réfléchir comment elle peut promouvoir efficacement la confiance dans ce contexte.

»» **Enfants déjà, on apprend à être correct et à n'exclure personne du jeu. Cela vaut aussi plus tard au travail. Les dirigeants suisses le savent. C'est bien parce qu'un comportement correct garantit la confiance des collaborateurs. Et le fait de tenir compte de différentes personnes et avis favorise l'innovation.**

Christian Fichter, directeur de l'Institut pour la psychologie économique, Kalaidos HES

L'**aisance numérique** est actuellement relativement basse, mais présente une pertinence future élevée. En même temps, la confiance est proportionnellement élevée. Pour cet indicateur, il en va essentiellement de savoir si de nouvelles technologies sont appliquées de manière efficace et axées en fonction du but. **La direction classe actuellement cet indicateur de manière plus critique que les collaborateurs.**

La direction classe l'aisance numérique de manière plus critique que les collaborateurs.

Les dirigeants sont, selon leur niveau, intégrés dans la stratégie informatique et sont en règle générale fortement confrontés aux défis actuels ou à venir. Il faut supprimer les systèmes inefficaces, moderniser l'image vers l'extérieur et former systématiquement les collaborateurs. C'est peut-être une des raisons pour lesquelles la direction est plus critique quant au niveau actuel de l'aisance numérique. **Pour l'avenir, les entreprises restent certainement sollicitées quant au fait de prendre les bonnes décisions concernant les investissements.** Un activisme sans but est probablement tout aussi dangereux qu'une attente trop longue.

»» **Plus d'informations, l'union des forces et des coopérations complémentaires sont des plus-values qui peuvent résulter d'un bon réseau. La numérisation offre ici de nouvelles possibilités et chances. Ce qui peut être déterminant sous de nombreux aspects pour le succès de l'entreprise.**

Heinz Karrer, président d'economiesuisse

Au niveau de l'**orientation clients**, il semble au premier abord qu'il n'y ait pas grand besoin d'agir. De plus amples résultats montrent toutefois que les collaborateurs sont un peu moins confiants que la direction en ce qui concerne la capacité future. En outre, les collaborateurs accordent à cet indicateur moins d'importance pour l'avenir. Cet écart de la mesure de l'importance peut être vu comme un indicateur important. En principe, la direction est tenue d'établir une compréhension des besoins des clients dans toute l'organisation. Finalement, dans le contexte économique actuel, agité et marqué par une concurrence élevée, **l'orientation clients est un facteur de réussite central** des entreprises pour pouvoir faire face à la concurrence nationale et internationale.

Les collaborateurs attribuent à l'orientation clients moins d'importance pour l'avenir que la direction.

»» **De nombreux fondateurs sont amoureux de leur idée de produit et en oublient leurs clients. Seul celui qui parvient à mettre les besoins des clients au centre de l'entreprise peut avoir du succès avec sa start-up.**

Nicole Herzog, entrepreneuse technique, membre du conseil d'administration et Business Angel

Le graphique (voir page 12) révèle aussi que la répartition dans l'espace des indicateurs est presque linéaire (répartition diagonale) : les compétences et les valeurs qui ont été évaluées de manière plus faible en ce qui concerne la situation actuelle, présentent une confiance plus faible dans la capacité future et vice-versa : **les indicateurs qui sont actuellement fortement évalués présentent une confiance relativement élevée.** Ce modèle optimiste se reflète tout au long de l'enquête. La confiance en la capacité future n'est pour aucun indicateur en dessous de la position actuelle. Les personnes interrogées partent donc du principe que l'évolution future sera positive. Ce point peut être considéré comme de l'optimisme.

Design de l'étude

Le « Baromètre du leadership 2019 » analyse la capacité future organisationnelle – donc le fait de savoir si et dans quelle mesure les entreprises suisses sont armées pour les compétences et les valeurs actuelles et requises à l'avenir.

1. Comment les organisations suisses sont-elles placées au niveau des compétences et des valeurs requises dans la direction aujourd'hui et demain ?
2. Comment évolue l'importance des compétences et valeurs ciblées ?
3. Comment les entreprises suisses sont-elles positionnées pour le futur ? Y a-t-il des différences entre une culture d'entreprise typiquement suisse et une atypique ? Ou quelle est l'agilité d'une entreprise ?
4. Qu'en est-il de la confiance de pouvoir combler les écarts potentiels ?

Les réponses de 1'325 dirigeants et collaborateurs de divers niveaux hiérarchiques, d'entreprises de taille diverse et de branches différentes de la Suisse constituent l'élément essentiel de l'étude.

Recherche littéraire et conceptualisation

Une vaste recherche littéraire a été effectuée dans le but d'identifier la littérature et les concepts scientifiques appropriés pour mesurer les compétences et les valeurs actuelles.

Des concepts de direction courants (par ex. direction transformationnelle ou charismatique, leadership 360°, etc.) et de vastes études (entre autres étude GLOBE) ont été analysés et intégrés dans le choix des compétences et des valeurs.

Étude pilote et atelier d'experts

Dans un second temps, des experts de la direction ont défini les dimensions fondamentales de la capacité future de la culture de direction suisse. Pour finaliser les compétences et les valeurs, un atelier d'experts a été organisé pour examiner et valider les plus de 90 indicateurs réunis potentiellement importants. 27 compétences et valeurs ont été évaluées comme les plus importantes, puis définies.

Étude principale

Pour l'enquête, des membres de l'association suisse des cadres ASC, de la Swissmem Academy ainsi que des associations partenaires et une sélection de réseaux de direction ont été invités. Afin de garantir la représentativité, l'échantillon a été complété par un panel. En tout, 1'325 personnes ont participé à l'enquête, dont 443 dirigeants et 161 experts en direction (mentor, chargé/e de cours, responsables du développement du personnel).

Les données ont été saisies au moyen d'une enquête en ligne standardisée, composées des 27 compétences et valeurs sélectionnées qui ont été évaluées au moyen de trois dimensions : la situation actuelle, la pertinence future et la confiance quant à la capacité future. En outre, des questions ont été posées sur l'entreprise, des indications saisies sur la fonction dans l'entreprise de la personne interrogée et des indications démographiques. 243 formulaires ont été remplis en français, 961 en allemand. L'étude a duré de mai 2019 à septembre 2019.

Définition des 27 indicateurs

Les indicateurs suivants ont été mis en lumière dans le cadre de l'étude :

1. Résilience

L'organisation est capable de surmonter des crises ou des situations difficiles en utilisant ses ressources et en considérant la situation comme une opportunité de développement prospectif. Les dirigeants sont motivés à tirer des leçons des échecs pour évoluer. Les défis sont relevés avec confiance et calme.

2. Coopération

La coopération organisationnelle est conçue de manière efficace et efficiente. Les différents besoins et intérêts sont pris en considération. Il s'agit d'atteindre des objectifs communs et de créer des bénéfices pour tous les acteurs. Le savoir pertinent est partagé.

3. Enthousiasme

La direction est capable d'inspirer l'enthousiasme pour les objectifs et la vision de l'entreprise. De nouvelles idées sont développées grâce à un climat inspirant. Un enthousiasme continu a un effet positif sur l'engagement et la motivation.

4. Réflexion

Capacité à changer de perspective pour réfléchir aux actions personnelles et en tirer des conclusions. Les valeurs sous-jacentes sont reconnues et examinées de manière critique.

5. Complexité

La complexité est maîtrisée en traitant les situations de manière constructive, malgré un manque de clarté. Les interconnexions sont présentées de façon aussi simple que possible, mais aussi complexe que nécessaire.

6. Capacité de réseautage

L'organisation est capable de former des réseaux internes et externes utiles au-delà des structures existantes. Les relations sont conçues par anticipation.

7. Authenticité

L'entreprise est perçue comme crédible et authentique. La communication et les actions sont congruentes. La direction est intègre, véridique et naturelle.

8. Aisance numérique

L'entreprise utilise des technologies numériques pour atteindre ses objectifs de manière efficace. Les compétences avec les médias numériques et le traitement des données sont bien établies. L'entreprise acquiert rapidement de nouvelles connaissances pratiques et les utilise efficacement.

9. Goût pour l'expérimentation

L'entreprise fournit un cadre pour expérimenter et essayer de nouvelles choses (par exemple pour un prototype rapide). Les échecs sont compris comme faisant partie du processus d'apprentissage. L'esprit d'entreprise inspire la créativité et l'innovation.

10. Pensée holistique

L'entreprise est capable de reconnaître les tendances actuelles en les évaluant de façon critique. Les approches et les opinions existantes sont régulièrement remises en question et leur pertinence et leur actualité vérifiées. La direction pense dans des grands contextes sans négliger les détails pertinents.

11. Transparence

La direction donne un aperçu de sa réflexion et de ses actions. Les collaborateurs participent relativement tôt aux projets, aux initiatives ou aux stratégies. Les décisions sont communiquées ouvertement et sont justifiées. Les mesures sont claires. Les erreurs sont admises honnêtement.

12. Attention consciente

L'entreprise procède prudemment et consciemment : elle permet et encourage un équilibre optimal entre le travail et la vie personnelle et la poursuite d'un sens personnel.

13. Adaptabilité

L'entreprise possède l'agilité nécessaire pour réagir avec flexibilité et rapidité aux changements. Si la situation de départ change, les objectifs sont revus et, si nécessaire, redéfinis. Une grande capacité d'apprentissage permet d'effectuer rapidement les ajustements nécessaires.

14. Capacité de décision

L'entreprise est structurée de manière à ce que les décisions puissent être prises rapidement si nécessaire. La marge de décision et les responsabilités sont prises en considération.

15. Équité des chances et inclusion

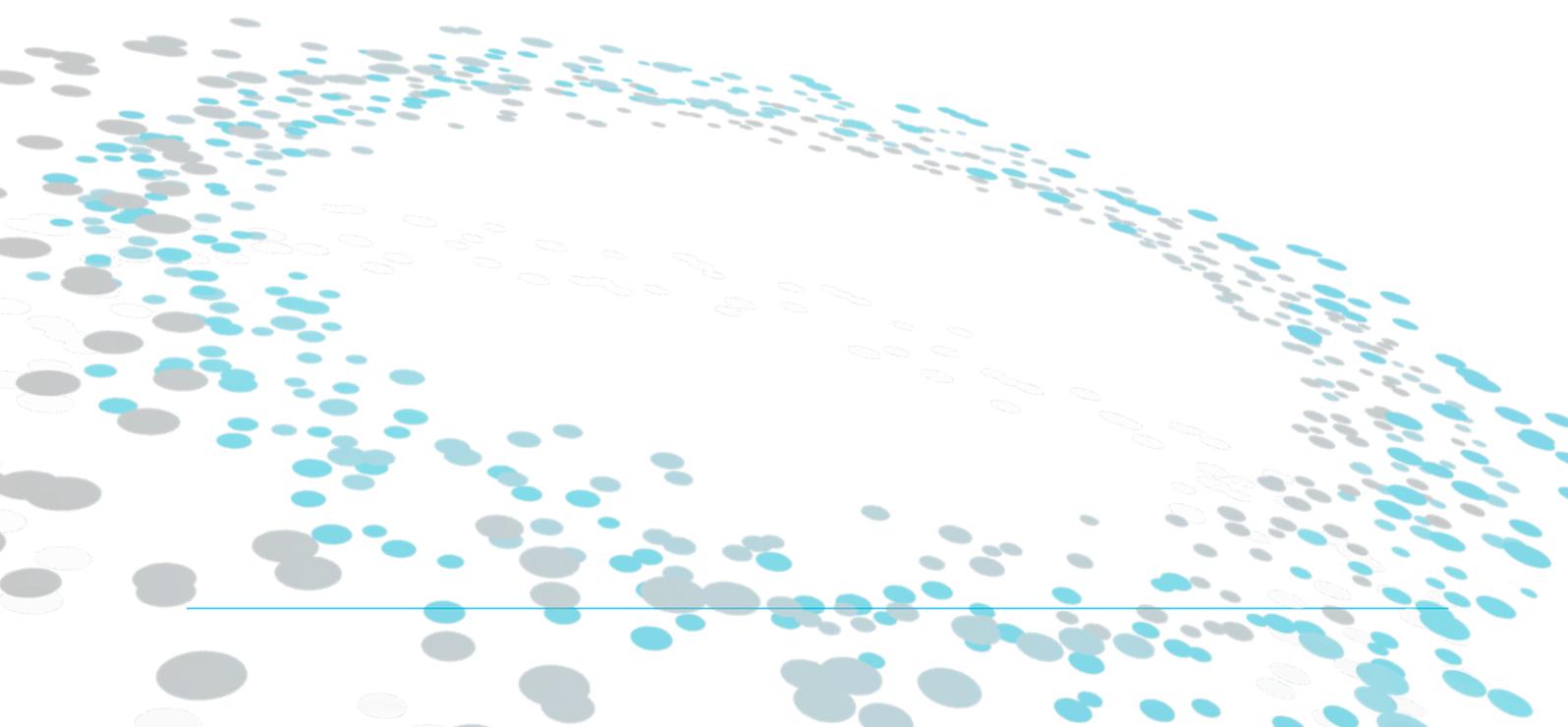
L'entreprise crée un environnement juste et équitable pour tous les acteurs. Des points de vue ou contextes divergents sont intégrés. La responsabilité sociale est assurée en matière de rémunération et d'employabilité.

16. Faire face aux ambiguïtés

La direction est capable de faire face à l'ambiguïté et aux champs de tension. Les incertitudes dans les situations de prise de décision sont communiquées de manière transparente. Les dirigeants peuvent endurer le fait que toutes les contradictions ne peuvent pas être résolues.

17. Confiance

Les leaders ont établi une culture de confiance, caractérisée par une intégrité et une compétence perceptibles, ce qui permet de développer des relations porteuses. L'autonomie est accordée.



18. Orientation clients

La direction se concentre sur les besoins des clients (internes/externes). L'entreprise se caractérise par une mentalité de service de haut niveau. L'utilisateur final est impliqué dans le développement de nouveaux produits ou services.

19. Compétence en communication

La direction communique de manière ciblée, réfléchie et constructive. Différents canaux sont utilisés en fonction de la situation. Pour les discussions, des règles sont définies et vécues.

20. Volonté de confrontation

Les dirigeants abordent les conflits et les confrontations de manière constructive. Les collaborateurs osent représenter et défendre leurs propres points de vue. Le consensus est envisagé sur les décisions importantes. La compréhension et l'empathie mutuelles sont encouragées.

21. Durabilité

L'entreprise mène ses activités avec considération et prévoyance. Les profits sont générés de manière écologique et socialement responsable. Toutes les ressources sont utilisées de manière durable afin qu'elles restent disponibles pour les générations futures.

22. Goût du risque

Les risques sont abordés et acceptés consciemment. L'entreprise encourage à prendre des risques. Si l'information est limitée, les signes incertains ou difficiles à prévoir, le risque d'une mauvaise décision ou d'un mauvais investissement est supporté conjointement.

23. Estime

La culture d'entreprise se caractérise par le respect et la reconnaissance mutuels. Les actions et les réalisations sont valorisées. L'étiquette et les bonnes manières sont bienveillantes et amicales.

24. Autonomie

L'entreprise laisse une marge de manœuvre suffisante. L'indépendance et la responsabilité personnelle sont encouragées. La direction dirige autant que nécessaire et laisse autant de liberté que possible.

25. Mentorat

Les collaborateurs bénéficient d'un accompagnement axé sur les solutions et les buts visés pour identifier et activer les ressources existantes.

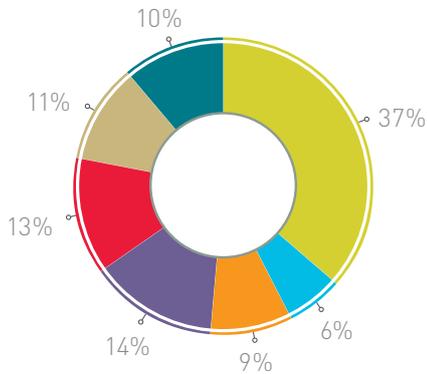
26. Entreprenariat

L'entreprise pense et agit de façon entrepreneuriale. L'initiative, l'innovation, la créativité et l'anticipation sont au premier plan. Les décisions sont prises dans l'esprit de l'entreprise et avec le sens des responsabilités.

27. Mise en œuvre

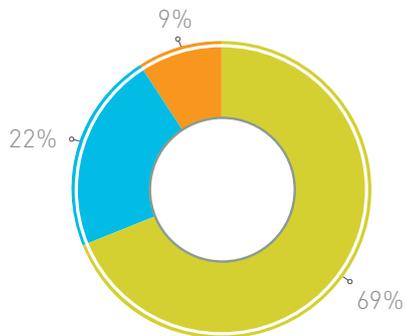
Les objectifs et les visions sont formulés de manière réaliste et réalisable. L'entreprise encourage une mentalité de « nous pouvons réussir, ensemble ». Une approche pragmatique est adoptée pour trouver des solutions et les mettre en œuvre.

Description des échantillons



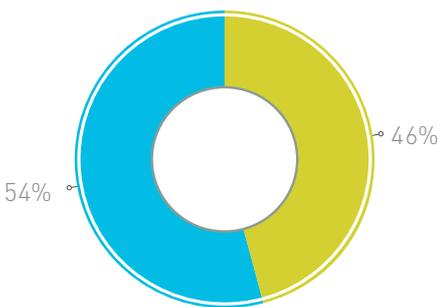
Expérience de direction

- Pas de responsabilité de direction
- Moins de 1 année
- 1-2 ans
- 3-5 ans
- 6-10 ans
- 11-20 ans
- >20 ans



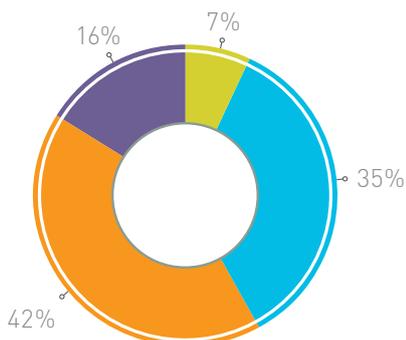
Expérience à l'étranger

- Non
- Oui, mais pas dans une fonction de cadre
- Oui, dans une fonction de cadre



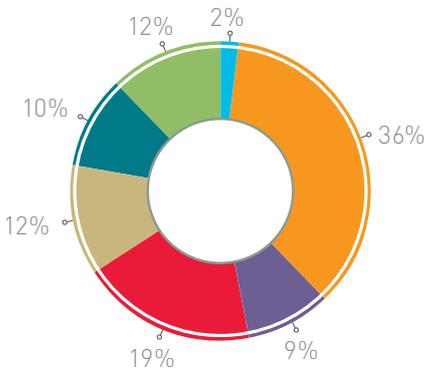
Sexe

- Féminin
- Masculin



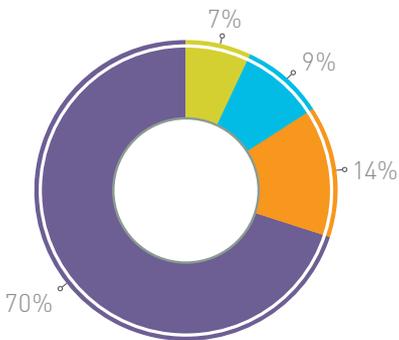
Âge

- 18-25 ans
- 26-40 ans
- 41-55 ans
- 56-65 ans



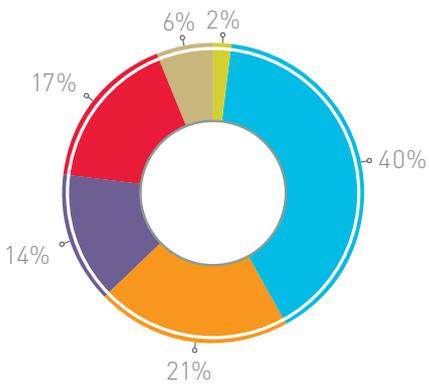
Éducation et formation

- Pas de certificat
- L'école obligatoire
- Apprentissage ou école professionnelle
- Maturité/Baccalauréat
- Formation spécialisée/professionnelle supérieure
- Diplôme haute école spécialisée
- Diplôme universitaire
- Formation continue postdoctorale



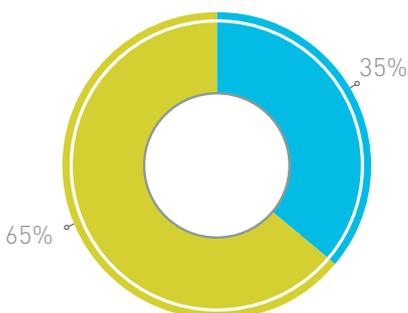
Volume de travail

- 20-49%
- 50-69%
- 70-89%
- 90-100%



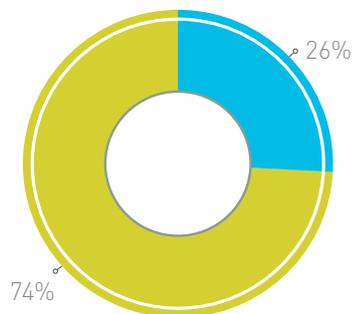
Taille de l'entreprise

- Je ne sais pas
- Jusqu'à 99 CO
- 100-499 CO
- 500-1'999 CO
- 2'000-29'999 CO
- Plus de 30'000 CO



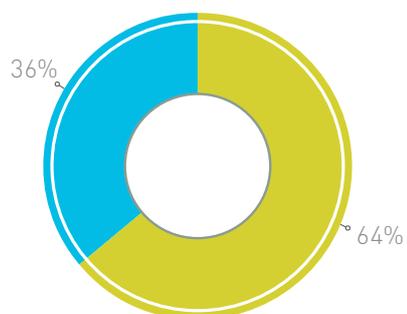
Environnement de travail agile

- Pas environnement de travail agile
- Environnement de travail agile



Culture de leadership typique de la Suisse

- Typique de la Suisse
- Pas typique de la Suisse



Orientation internationale de l'entreprise

- Orientée vers le pays
- Orientée vers l'international

Auteurs

Dr. Noémi Nagy (responsable des cursus)
noemi.nagy@kalaidos-fh.ch

Marion Fürbeth
(Directrice de l'Institut pour le leadership et les RH)
marion.fuerbeth@kalaidos-fh.ch

Regula von Büren (collaboratrice scientifique)
regula.vonbueren@kalaidos-fh.ch

Yves Schuster (collaborateur scientifique)
yves.schuster@kalaidos-fh.ch

Stefan Ryf (collaborateur scientifique)
stefan.ryf@kalaidos-fh.ch

Contact

Marion Fürbeth
Haute école spécialisée Kalaidos
Institut économique pour le leadership et les RH
Jungholzstrasse 43
8050 Zurich
marion.fuerbeth@kalaidos-fh.ch
[+41 44 307 33 77](tel:+41443073377)

Le rapport se base sur l'évaluation personnelle de 1'325 participants et experts en leadership. Les résultats ont été analysés et interprétés par les auteurs de l'étude. La version complète du rapport est disponible en allemand.

Zurich, octobre 2019

« Athemia – institut du leadership et RH » de la haute école spécialisée suisse Kalaidos propose aux personnes actives des filières axées sur les défis actuels au niveau de la formation continue tel que le Master of Advanced Studies (MAS) et le Certificate of Advanced Studies (CAS). L'accent est mis sur les thèmes Leadership et Management, Gestion des ressources humaines, Développement du personnel et de l'organisation, Change Management, Business Coaching, Gestion des projets, Expérience avec les clients et Lean Healthcare. Athemia est étroitement liée à l'économie par des mandats de consultation et développe des programmes de management de projets et de direction sur mesure, des formations et des séminaires, des arrangements d'apprentissage et des solutions pour développer le personnel pour les PME et les grandes entreprises.

L'école spécialisée Kalaidos offre la plus grande palette de filières en cours d'emploi en Suisse grâce à ses 4 départements et ses quelque 80 filières de bachelor et de master dans les domaines Économie, Droit, Santé et Musique. Elle est la première école spécialisée en Suisse de droit privé, accréditée et supervisée par la Confédération.