



Baromètre Leadership Durable

La situation suisse
2022-2023

Powered by:



Supported by

sanu.



Résumé

Cette étude, réalisée en collaboration entre Swiss Leaders, B Lab Suisse et sanu, propose une analyse approfondie des pratiques de leadership durable en Suisse, basée sur les réponses obtenues par le biais d'un questionnaire détaillé. ([lien](#))

Dans l'ensemble, les résultats révèlent un niveau de maturité satisfaisant en matière de durabilité parmi les répondant·e·s. Cependant, les dirigeant·e·s suisses affichent une progression plus prononcée dans les dimensions personnelles et internes du leadership durable, en particulier concernant les relations interpersonnelles et les interactions avec les collaborateurs·trices. En revanche, une marge d'amélioration subsiste dans les domaines de l'action et de l'engagement envers les parties prenantes externes.

L'étude met en lumière que les secteurs d'activité les plus performants en termes de durabilité tendent à engager plus activement leurs parties prenantes, tant internes qu'externes. Il est à noter que la gestion des parties prenantes varie considérablement en fonction de la position de l'entreprise sur l'échelle de leadership durable : les leaders·euses, les suiveurs·euses proactifs·ves ou les nouveaux·elles entrant·e·s. Les leaders·euses se distinguent par une gestion proactive des parties prenantes externes, signifiant un engagement plus marqué pour la transformation sociétale et l'activation de leur chaîne de valeur.

De plus, il ressort que les jeunes dirigeant·e·s sont plus fréquemment associés aux secteurs d'activité les plus proactifs en termes de durabilité, suggérant une transition générationnelle vers l'adoption de pratiques plus durables.

Cependant, cette étude n'est pas exempte de certaines limites et biais inhérents à ce type de recherche. Malgré ces réserves, le rapport offre des perspectives précieuses sur les tendances actuelles en matière de leadership durable en Suisse. Il met en exergue l'importance cruciale de ne pas limiter l'implication des parties prenantes à l'interne, mais de veiller à intégrer aussi activement les parties prenantes externes dans les processus décisionnels et dans l'élaboration des stratégies et politiques de durabilité. En effet, la durabilité ne peut se restreindre à une initiative strictement interne. Les leviers d'action, en effet, résident aussi substantiellement dans l'engagement et les interactions avec les acteurs externes.



1

Résultats



Le mode d'interaction privilégié

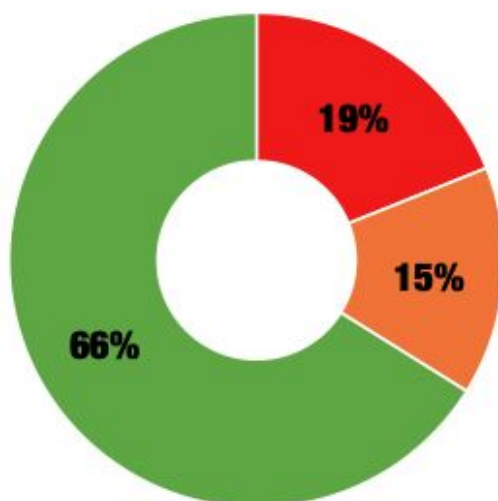
Le leadership durable repose en partie sur la capacité à mobiliser et à créer les conditions d'une collaboration effective entre les parties prenantes, qu'elles soient internes (propriétaires, dirigeant·e·s, collaborateurs·trices) ou externes (fournisseurs·euses, client·e·s, concurrent·e·s, société civile et décideurs·euses politiques). Les leaders·euses doivent prendre en compte l'impact environnemental de leurs décisions, ainsi que l'impact potentiel sur les générations futures. Tous les deux sont indirectement représentés par divers groupes d'intérêts.

La capacité de mobilisation dépend de l'approche choisie pour interagir avec l'ensemble des parties prenantes. La figure ci-dessous illustre le mode d'interaction privilégié par les participant·e·s suisses:

Impliqué

Les décisions sont prises en concertation avec les parties prenantes.

Ex: La nouvelle politique est co-créée avec l'ensemble des employé·e·s.



Informé

Les décisions sont prises à l'interne et les changements sont communiqués aux parties prenantes.

Ex: Les leaders·euses informent les équipes d'une nouvelle politique du télétravail sans consultation préalable.

Consulté

Les parties prenantes donnent leur avis, puis les cadres prennent leur décision et communiquent les changements.

Ex: Les leaders·euses sollicitent l'avis des équipes, puis prennent une décision sur la base des retours.

Fig 1: Modes d'interaction privilégiés par les cadres suisses*

La Figure 1 illustre le pourcentage de participant·e·s au questionnaire qui privilégie un mode d'interaction par rapport à un autre dans l'exercice de leur leadership. Parmi les répondant·e·s suisses, 66% ont tendance à privilégier l'implication et ont choisi majoritairement des réponses associées à ce mode pour l'ensemble des 18 questions. Cependant, ils·elles peuvent recourir à d'autres modes d'interaction en fonction des situations et des contextes.

* L'ensemble des graphes ne distingue pas les genres et régions linguistiques, car les différences n'étaient pas significatives

Interprétation des résultats



Veiller à une intégration approfondie de toutes les parties prenantes est un élément crucial pour incarner un leadership durable. L'étude réalisée démontre que la méthode d'interaction la plus prédominante adoptée par les participant·e·s est celle de l'implication, ce qui est prometteur pour assurer une prise en compte effective de l'ensemble des parties prenantes.

Toutefois, il est essentiel de souligner qu'en fonction des circonstances spécifiques, notamment en cas de situations d'urgence, les modes de "consultation" et d'"information" peuvent aussi se révéler pertinents et efficaces, en fonction du niveau de maturité des parties prenantes concernées. La Figure 2 met en évidence les méthodes d'interaction privilégiées au sein de trois sphères d'influence : personnelle, organisationnelle, et vis-à-vis des parties prenantes externes.

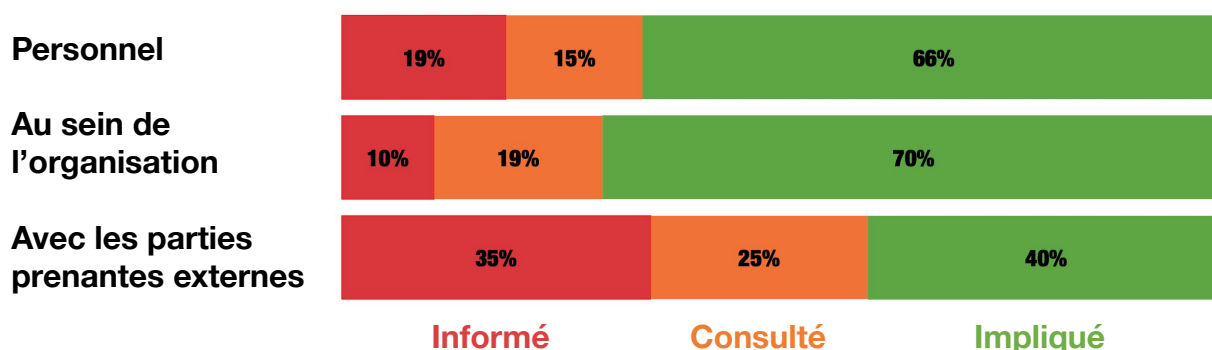


Fig 2: Modes d'interaction privilégiés dans chaque sphère d'influence

Les cadres suisses privilégient le mode d'interaction "impliqué" lorsqu'ils·elles interagissent avec les parties prenantes internes. Ils·elles ont compris que la gestion efficace nécessite l'implication de tous les collaborateurs·trices. Cette prise de conscience est d'autant plus importante dans un contexte où la rétention des talents est devenue stratégique.

Cependant, un écart persiste en ce qui concerne les parties prenantes externes, où le mode "impliqué" reste majoritaire, mais en proportion moins importante. Pour atteindre une économie suisse durable et circulaire, il est nécessaire de fournir un effort supplémentaire pour que l'interdépendance dépasse les limites de l'entreprise et conduise à une meilleure prise en compte de l'ensemble des parties prenantes.

Les domaines de développement intérieur



En 2015, les Nations Unies ont instauré les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD), établissant un programme d'action mondial à réaliser d'ici 2030. Pour que le secteur privé puisse s'aligner efficacement sur ces objectifs, les cadres dirigeant·e·s et les gestionnaires d'entreprise se doivent de développer des compétences dédiées. Élaborés par un consortium d'ONG, les Objectifs de Développement de Vie Intérieure, ou "Inner Development Goals (IDGs)", recensent 23 compétences essentielles destinées aux leaders·euses engagé·e·s dans la réalisation des ODD. Ces compétences sont organisées en cinq dimensions distinctes.

La Figure 4 propose une comparaison de la maturité des leaders·euses dans les différentes dimensions des IDGs. Les pourcentages cumulés atteignent un total de 100%. Les résultats révèlent que les leaders·euses tendent à impliquer davantage les parties prenantes dans les dimensions "relation à soi", "capacité cognitive" et "prise en charge des autres et du monde", en comparaison avec les deux dimensions restantes.

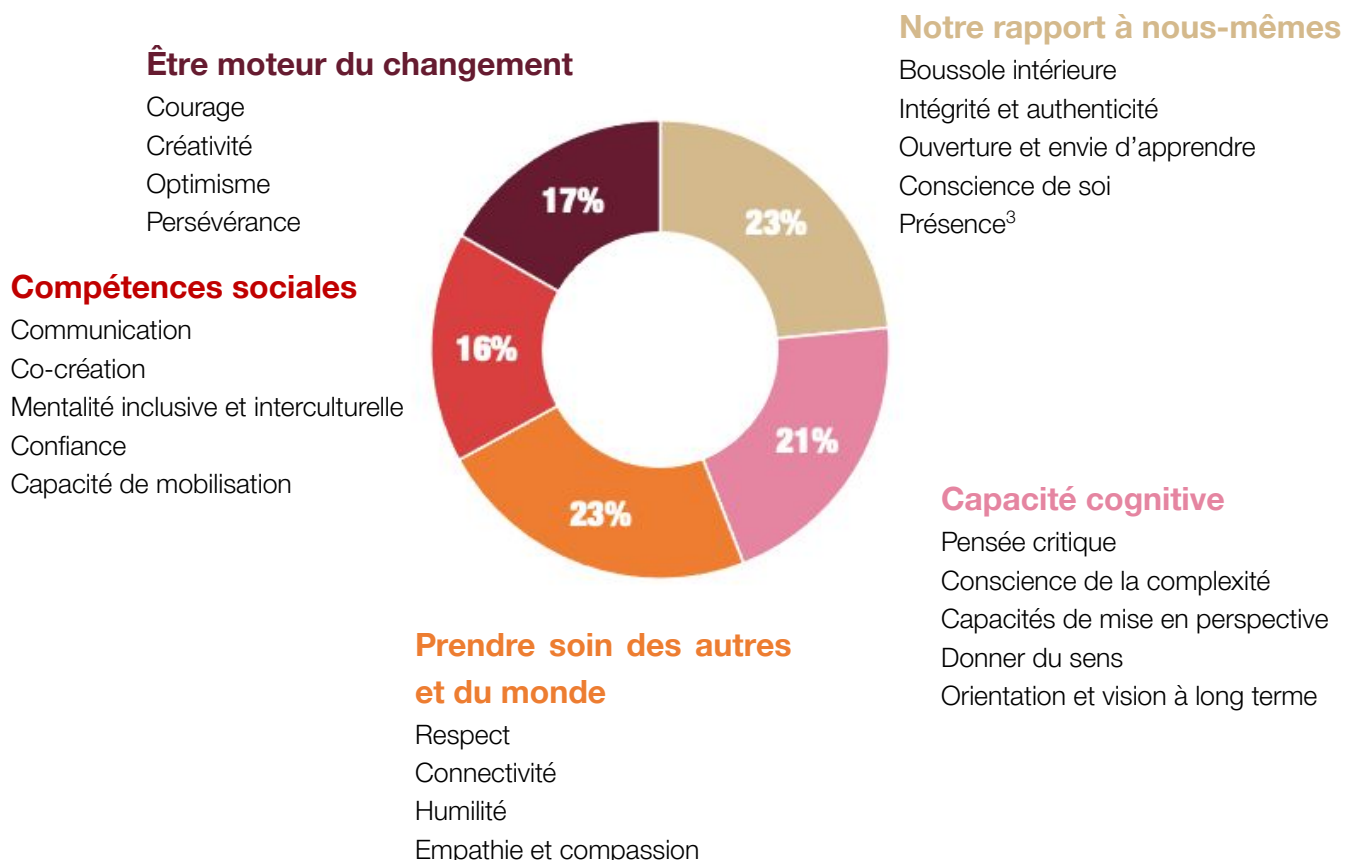


Fig 4: Implication relative des parties prenantes dans les 5 dimensions des "Inner Development Goals"

³ IDG (2021), Inner Development Goals: Background, method and the IDG framework, www.innerdevelopmentgoals.org/framework



La Figure 4 est globalement équilibrée. Comme cité précédemment, les 3 dimensions plus personnelles/internes (rapport à soi-même, capacité cognitive, prise en charge du monde et des autres) sont légèrement plus matures. Cependant, avec un écart maximum de 6 points, l'écart reste marginal.

Aptitude à activer une stratégie à impact positif



Pour soutenir les cadres dans l'exercice de leur leadership durable, B Lab Suisse a développé un modèle de « leadership à impact positif et interdépendant » (modèle PIIL). Il repose sur deux dimensions :

Activer les parties prenantes: La partie basse se concentre sur les parties prenantes internes (ex: Employé·e·s) alors que la partie supérieure vise les parties prenantes externes (ex. Fournisseurs·euse).

Agir sur les deux composantes d'une organisation: La partie gauche prend en compte les aspects opérationnels de l'organisation, tandis que la partie droite se focalise sur le développement d'une réelle culture d'entreprise à impact positif.

En croisant ces deux dimensions, les pratiques des entreprises peuvent être classées dans quatre domaines d'impact. La Figure 5 présente le niveau de maturité des leaders·euses suisses pour chacun de ces domaines d'impact.

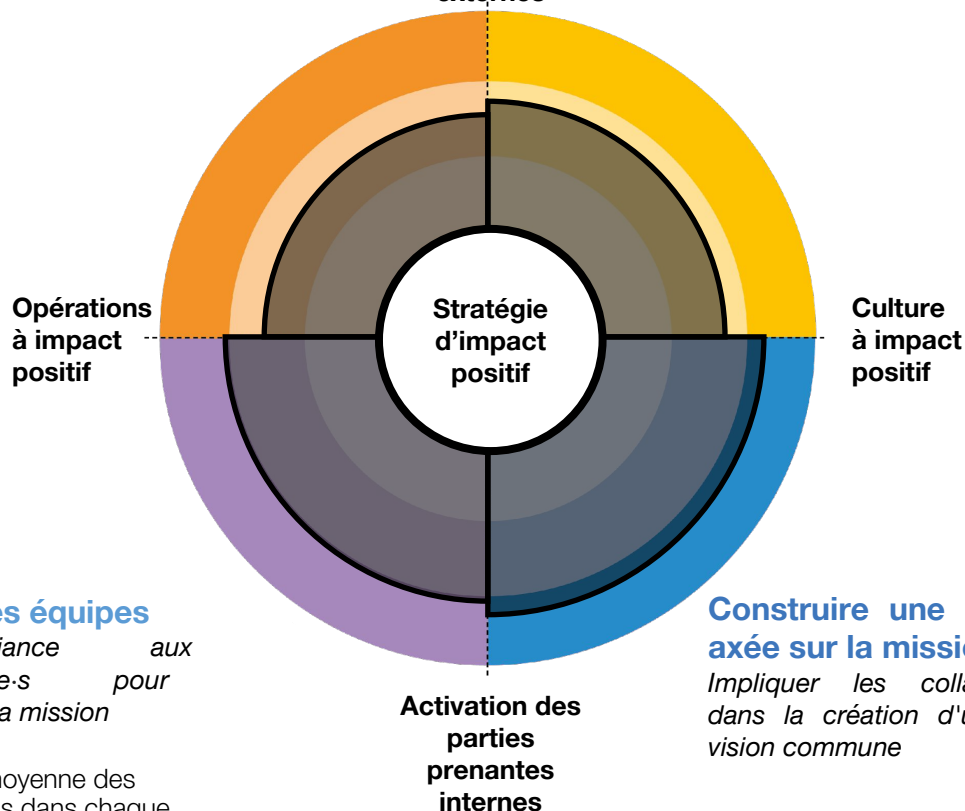
Engager la chaîne de valeur

Créer des collaborations sur l'ensemble de la chaîne de valeur

Activation des parties prenantes externes

Transformer la société

Influencer son secteur d'activité, le cadre réglementaire, ainsi que sa communauté



Dynamiser ses équipes

Faire confiance aux collaborateur·trice·s pour opérationnaliser la mission

Construire une organisation axée sur la mission

Impliquer les collaborateur·trice·s dans la création d'une mission et vision commune


 Maturité moyenne des participants dans chaque domaine d'impact.

Fig 5: Maturité moyenne des cadres suisses sur chaque domaine d'impact du modèle PIIL



La Figure 5 présente les niveaux de maturité des leaders·euses suisses dans les 4 domaines d'impact définis par le modèle PILL. Les surfaces des cercles représentent le niveau d'implication des parties prenantes, plus elle est large et étendue vers l'extérieur du cercle, plus les parties prenantes sont impliquées. Ainsi, le domaine "Construire une organisation axée sur la mission" est le plus mature dans la Figure 5, avec une implication forte des parties prenantes internes.

Il est logique que la maturité soit plus avancée avec les parties prenantes internes, car elles sont plus directement impliquées dans la vie de l'entreprise. Dans cette section, la surface atteint le cercle extérieur, ce qui indique que les parties prenantes sont majoritairement impliquées. Cette forte implication permet une plus grande autonomisation des collaborateurs·trices dans leurs activités opérationnelles et une meilleure adhésion à la mission de l'entreprise.

Cependant, l'implication des parties prenantes externes semble plus faible, bien que le domaine "transformer la société" soit plus mature que "engager la chaîne de valeur". Ce constat peut s'expliquer en partie par la nécessité de consolider d'abord l'organisation interne avant de pouvoir engager les parties prenantes externes.

Cette analyse met en lumière les domaines d'impact où les leaders·euses suisses sont performant·e·s et ceux où ils·elles peuvent encore progresser. Pour assurer un impact durable et positif, les dirigeant·e·s suisses doivent maintenir un équilibre entre la culture et les opérations organisationnelles, continuer à impliquer les parties prenantes internes et chercher à renforcer l'engagement avec les parties prenantes externes.

L'importance de l'implication des parties prenantes pour la durabilité



Dans le cadre de l'étude, les leaders·euses interrogé·e·s ont été invité·e·s à évaluer si leur industrie se positionne en exemple en matière de durabilité. Selon une liste de sections économiques, ils·elles devaient déterminer s'ils·elles pensaient être dans le top 3 (leaders·euses), 4 à 6 (suiveurs·euses proactifs·ves) ou 7+ (nouveaux·elles entrant·e·s).

Cette classification nous a permis d'identifier si les pratiques de gestion étaient influencées par ce facteur. La figure 6 présente les niveaux d'implication moyens atteints selon les 3 catégories (leaders·euses, suiveurs·euses proactifs·ves, nouveaux·elles entrant·e·s). La figure distingue les parties prenantes internes (représentées en bas du modèle PIIL), des parties prenantes externes (représentées en haut du modèle PIIL).

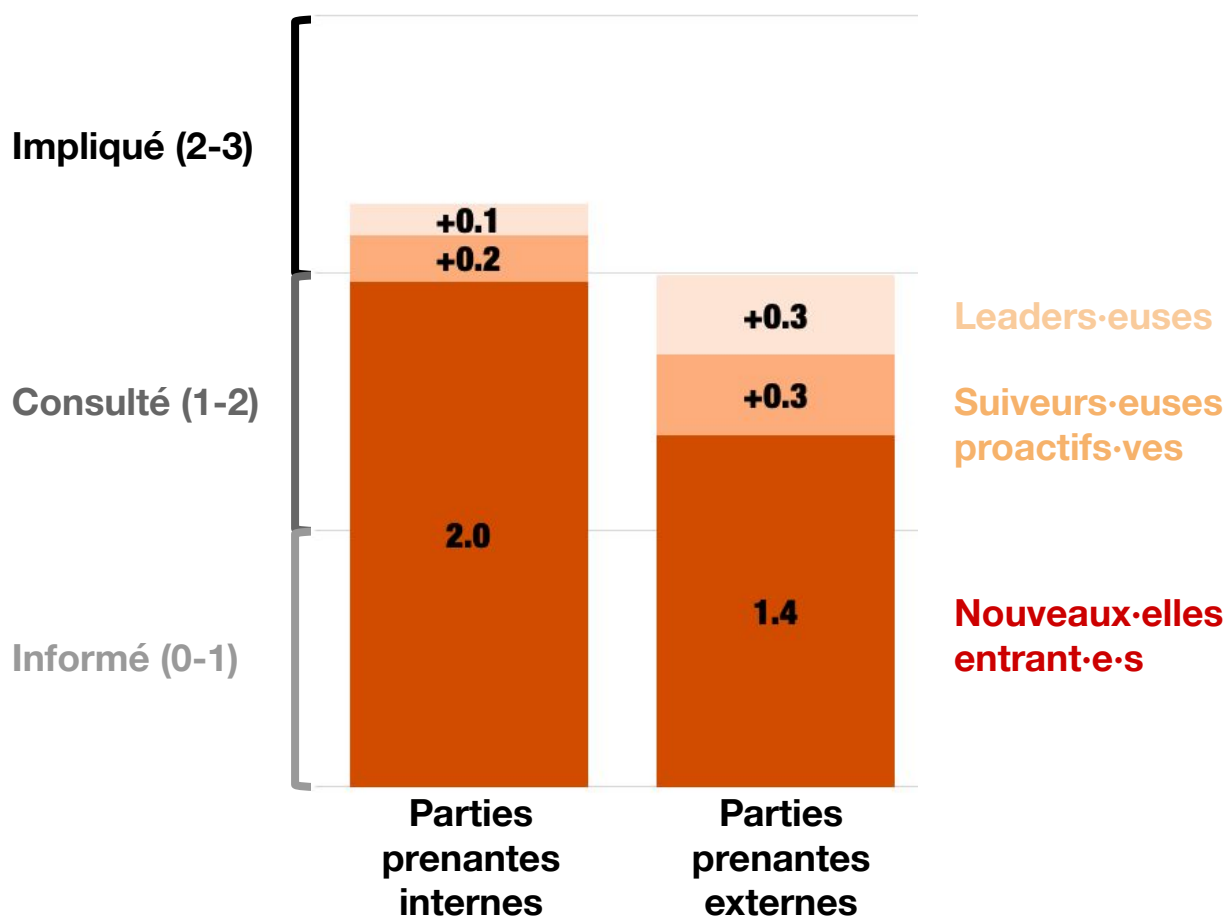


Fig 6: Implications moyennes (informé, consulté, impliqué) des parties prenantes (internes et externes) selon le niveau de maturité en durabilité (leaders·euses, suiveurs·euses proactifs·ves, nouveaux·elles entrant·e·s)



La Figure 6 met en évidence deux tendances importantes concernant l'implication des parties prenantes et le niveau de maturité en durabilité des industries :

1. Plus une industrie est avancée en matière de durabilité, plus les parties prenantes sont impliquées dans les décisions et les pratiques. Les résultats montrent que les “nouveaux·elles entrant·e·s” ont tout juste atteint le score moyen de 2,0 en termes d'implication des parties prenantes internes, tandis que les “leaders·euses” ont un score plus élevé de 2,3 (2,0+0,2+0,1). Cela suggère que l'implication accrue des parties prenantes est un facteur clé pour les organisations qui cherchent à renforcer leur engagement en faveur de la durabilité.
2. Les leaders·euses en matière de durabilité se distinguent particulièrement dans la gestion des parties prenantes externes. Les pratiques managériales de ces organisations sont en moyenne plus avancées de 0,3 points pour les “suiveurs·euses proactifs·ves” et de 0,6 points pour les “leaders·uses”, par rapport aux “nouveaux·elles entrant·e·s”.

Ces résultats confirment l'hypothèse selon laquelle une organisation qui souhaite mener une stratégie de durabilité impactante doit augmenter son degré d'implication des parties prenantes et, à terme, impliquer les parties prenantes externes. La durabilité ne peut se limiter à une politique interne. Il est important de noter que même si cela n'est pas illustré dans la Figure 5, l'ordre est respecté dans les 4 domaines d'impact du PIII, avec toujours au moins 0,1 point d'écart entre les 3 catégories (“leaders·euses”, “suiveurs·euses proactifs·ves”, “nouveaux·elles entrant·e·s”).

Il convient de mentionner que le questionnaire a été distribué à un public potentiellement averti en matière de durabilité, les membres de la communauté Swissleaders et de B Lab Suisse étant régulièrement informés des meilleures pratiques en la matière. Cependant, pour favoriser un changement significatif dans l'ensemble du pays, il est crucial d'étendre la sensibilisation et l'éducation en matière de durabilité à un public plus large.

Un gap de génération



La Figure 7 met en lumière la relation entre l'âge des leaders·euses et leur perception de la position de leur industrie en matière de durabilité. Les jeunes leaders·euses ont tendance à considérer leur industrie comme étant plus avancée en termes de durabilité que leurs homologues plus âgés.

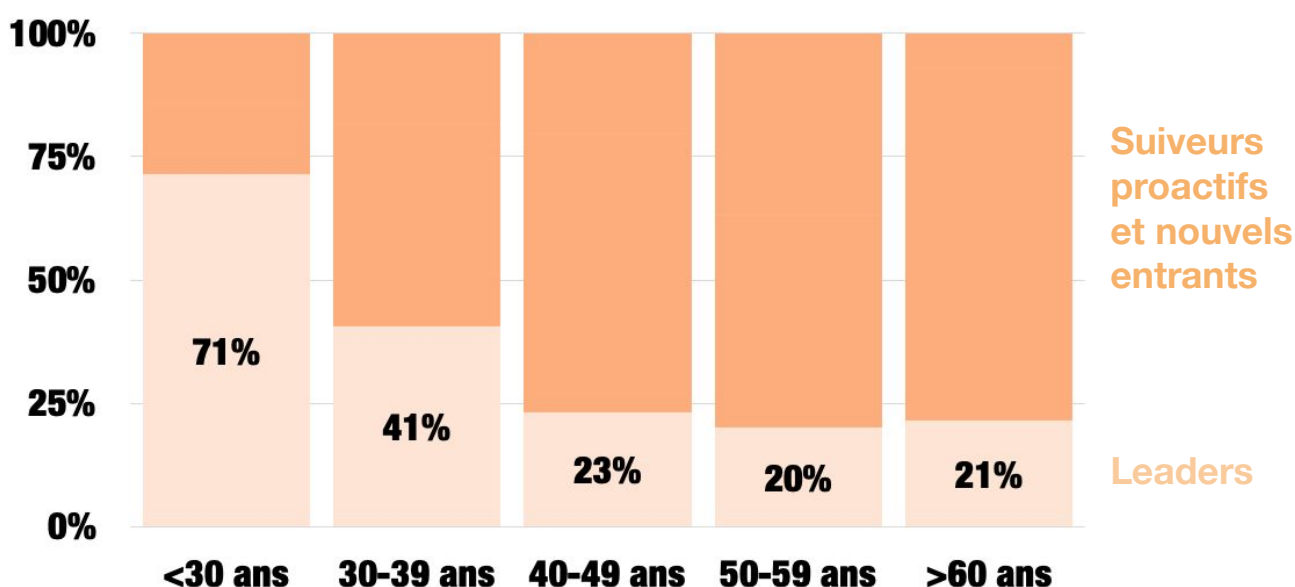


Fig 7: Taux de participant·e·s considérant que son industrie est leaders en termes de durabilité, selon les groupe d'âge

Il est important de noter que cette observation est basée sur une évaluation subjective et mériterait une analyse plus approfondie pour tirer des conclusions définitives. Plusieurs facteurs pourraient expliquer cette tendance :

1. Choix d'industrie : Les jeunes leaders·euses pourraient être plus attiré·e·s par des industries perçues comme étant leaders en matière de durabilité, en raison de leur préférence pour des organisations ayant des valeurs alignées sur leurs propres convictions.
2. Exposition à la durabilité : Les jeunes leaders·euses pourraient occuper des postes qui les exposent davantage aux questions de durabilité.
3. Renseignements sur la durabilité : Les jeunes leaders·euses pourraient être plus enclins à rechercher et à s'informer sur les pratiques durables de leurs organisations, ce qui renforce leur perception du leadership en matière de durabilité.



Annexes



Informations sur les participant·e·s

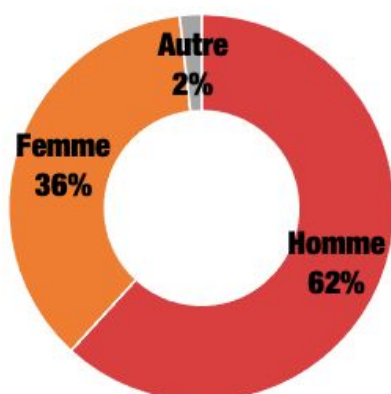
Le questionnaire a été élaboré conjointement par Swiss Leaders, B Lab Suisse et sanu. Il comprenait 18 questions, réparties en trois groupes portant sur les aspects "personnels", "au sein de l'organisation" et "en relation avec les parties prenantes externes". Chaque question proposait trois réponses à choix unique, représentant chacune un mode d'interaction différent avec les parties prenantes.

La campagne a débuté le 15 décembre 2022 et s'est poursuivie jusqu'au 6 mai 2023. Le questionnaire a été diffusé auprès de la communauté de Swiss Leaders et de B Lab Suisse, et était accessible gratuitement à tous·tes les intéressé·e·s.

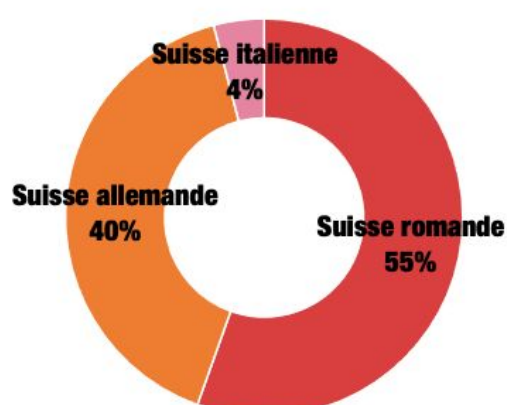
Au total, 369 personnes ont ouvert le questionnaire et 63 % l'ont complété jusqu'à la fin. Ce rapport s'appuie sur les réponses de 220 participant·e·s après l'exclusion de 12 personnes situées en dehors de la Suisse.

Dans les pages suivantes, vous trouverez quelques graphiques statistiques présentant le profil des participant·r·s pris en compte pour ce rapport.

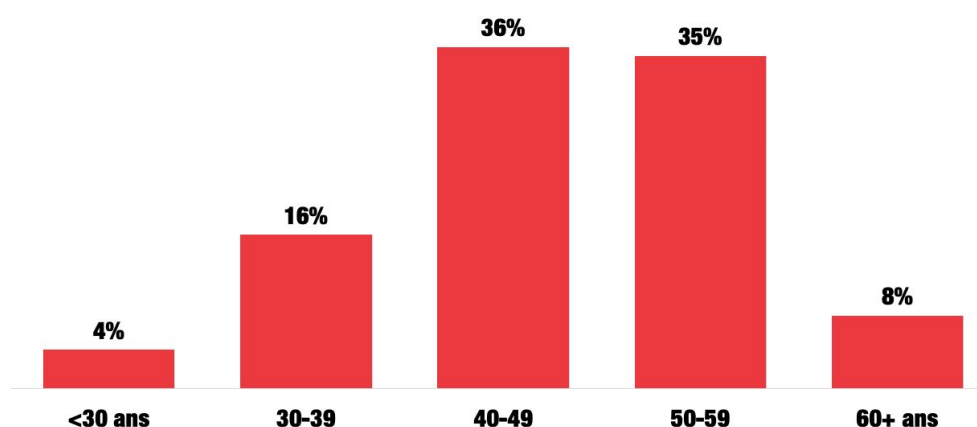
Répartition des genres



Répartition des régions

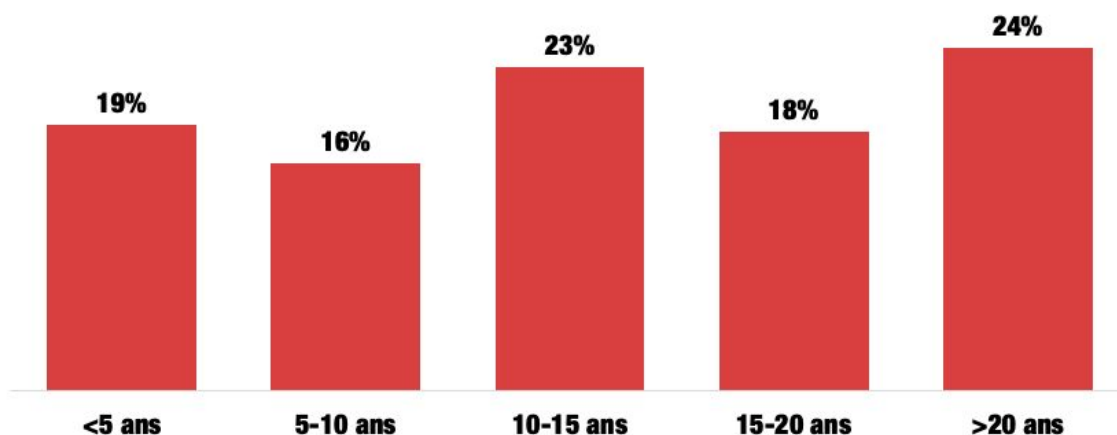


Groupe d'âge des participant·e·s

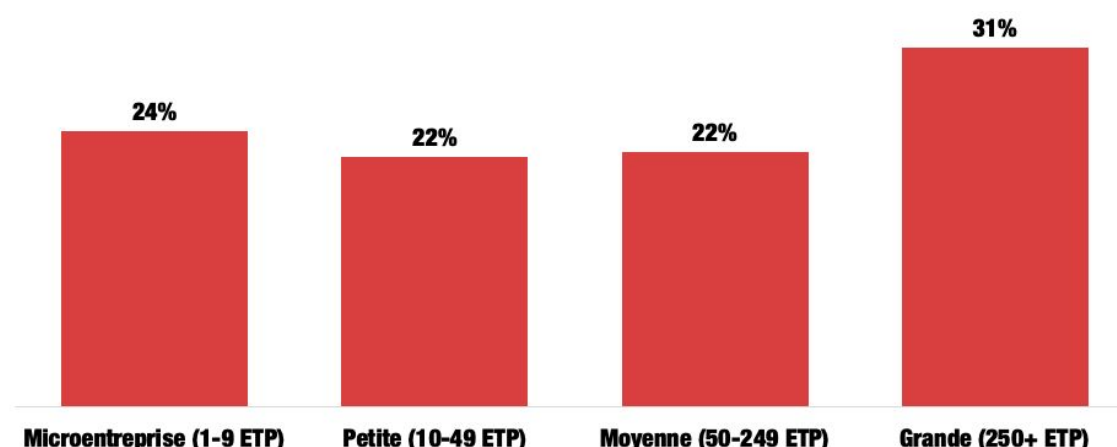




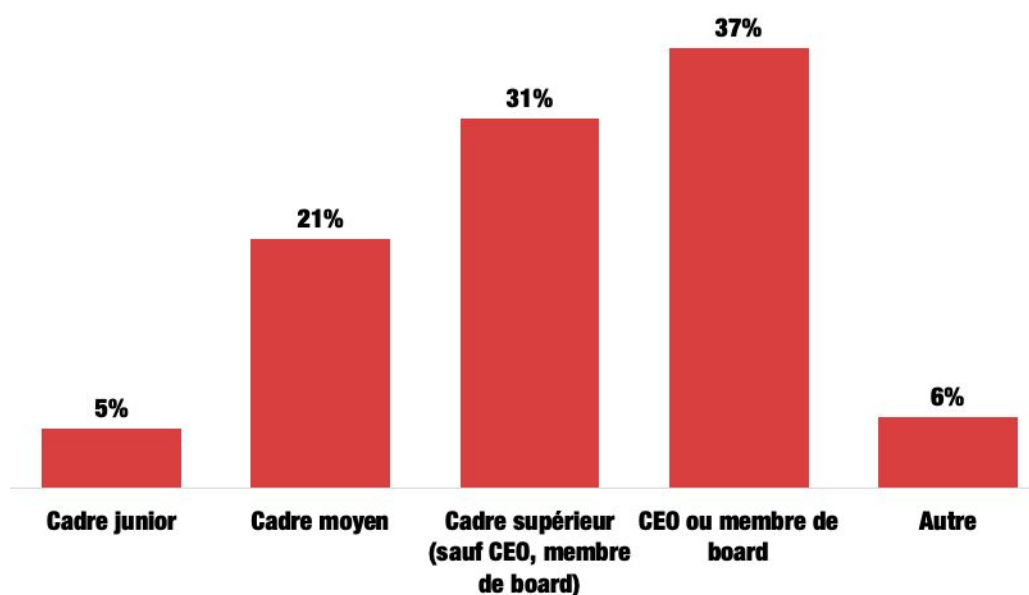
Années d'expérience des participant·e·s



Taille des entreprises dans lesquelles travaillent les participant·e·s



Position des participant·e·s au sein des entreprises





Limitations

Comme toute enquête, notre méthode présente un certain nombre de limites. Les principales limites identifiées sont énumérées ci-dessous :

1. Biais liés à la communauté : Le questionnaire a été diffusé via les canaux de communication de Swiss Leaders et B Lab Suisse. Ce public cible est régulièrement sensibilisé aux enjeux de la durabilité et aux bonnes pratiques en la matière.
2. Biais liés à l'intérêt personnel : Les personnes ayant une sensibilité particulière aux problématiques de durabilité étaient probablement plus enclines à répondre au questionnaire. Par conséquent, cela a pu influencer les résultats.
3. Représentativité du panel : La Suisse romande est sur-représentée par rapport aux deux autres régions linguistiques. L'équilibre entre les sexes n'est pas non plus respecté, mais cela pourrait être dû à une surreprésentation des cadres masculins dans les entreprises suisses.
4. Taille du questionnaire : Le questionnaire comporte 18 questions pour rester bref et accessible, mais cela peut limiter la précision des résultats.
5. Ordre des questions : Les questions ont été présentées dans l'ordre "personnel", "au sein de l'organisation" et "avec les parties prenantes externes", ce qui peut avoir influencé les réponses des participant·e·s.
6. Biais d'auto-évaluation : Les participant·es étaient amené·e·s à évaluer leur propre niveau d'implication et de maturité en matière de durabilité. Il est possible que certaines personnes aient surestimé ou sous-estimé leurs performances, ce qui peut fausser les résultats.



Vos partenaires pour la suite

Ce questionnaire sur le Leadership durable est le fruit de la collaboration entre Swiss Leaders, B Lab Suisse et Sanu. Ces organisations vous accompagnent dans votre parcours de leader durable de manière complémentaire.



Swiss leaders (<http://www.swissleaders.ch>), fondée en 1893, est une association forte de plus de 10'000 membres. Elle a pour objectif d'accompagner et protéger les intérêts des cadres et dirigeant·e·s suisses. A ces fins, elle met en place des outils, tels qu'un booster de carrière, des formations continues ou encore un service juridique.

Swiss leaders, en collaboration avec CEC European Managers, ont récemment lancé l'initiative «Sustainable Leaders» (www.sustainableleaders.ch). Elle cherche à doter les cadres suisses des ressources nécessaires à la transition durable. Dans cet objectif, elle a initié une charte, une académie, et désormais le questionnaire auquel vous avez répondu.



B Lab Suisse (www.blab-switzerland.ch), fondation d'utilité publique, est la branche suisse du réseau mondial B Lab. Son ambition est de transformer l'économie afin qu'elle bénéficie à tous les individus, les collectivités et la planète. B Lab développe des standards, des formes juridiques et des outils pour aider les entreprises à mesurer et à améliorer leur impact tels que l'outil d'évaluation B Impact Assessment qui peut mener à la certification B Corp.

B Lab Suisse conduit diverses activités pour conduire sa mission: en créant des programmes d'engagement régionaux (www.swisstripleimpact.ch), des alliances auprès des Boards (www.sba2030.ch), ou encore des événements nationaux (SWISS IMPACT FORUM). Elle développe également des outils pour accompagner les leaders, tels que le modèle PIIL.

sanu.

Sanu a été fondée en 1988 afin de venir en soutien aux administrations publiques, secteur privé et associations. Cette SA accompagne les leaders-euses et les entreprises sur le chemin de la durabilité, par le biais de formations, des animations de séance et la mise en place de processus stratégiques et participatifs.

En collaboration avec Swiss Leaders, Sanu a créé une formation «[conduire et transformer son entreprise vers la durabilité](#)». Celle-ci se déroule sur 8 jours sur une période de 7 mois. Elle permet de renforcer vos compétences en leadership et d'acquérir les outils du management durable et de la transformation grâce à une approche humaine et très proche de la pratique.



Baromètre Leadership Durable

Version du rapport: Juin 2023

Powered by:



Supported by

sanu.