

Communiqué de presse

Zurich/Genève/Lucerne, le 28 février 2021

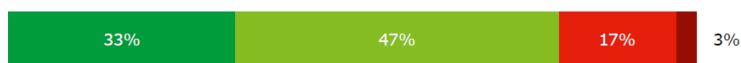
Gestion des talents : les entreprises suisses s'attendent à rencontrer des difficultés pour recruter du personnel hautement qualifié

Les entreprises suisses sont-elles prêtes pour relever les défis liés au recrutement, à la formation continue et au développement de leurs collaborateurs ? Plus des deux tiers des membres de conseils d'administration interrogés sont de cet avis. Pourtant, un quart d'entre eux doute que leur conseil d'administration dispose d'une expertise suffisante en matière de personnel. Les deux cinquièmes estiment que leur conseil d'administration ne consacre pas assez de temps à la gestion des talents au sein même de l'entreprise. La dernière enquête [swissVR Monitor basée sur les réponses de 420 membres de conseils d'administration](#) démontre également qu'une nette majorité prévoit des difficultés à recruter à l'avenir des collaborateurs hautement qualifiés. Les personnes interrogées attachent par conséquent une grande importance à l'identification de talents internes et au développement de leur propre personnel : les collaborateurs devront à l'avenir agir de manière plus indépendante et plus entrepreneuriale, et développer leurs compétences numériques.

Les entreprises sont actuellement confrontées à de nombreux défis en matière de personnel. En font notamment partie la pénurie de personnel qualifié, le vieillissement de la société et les nouvelles compétences technologiques dont les collaborateurs doivent disposer. Selon l'enquête swissVR Monitor publiée par l'association des membres de conseils d'administration swissVR en collaboration avec la société d'audit et de conseil Deloitte et la Haute école de Lucerne, cela se reflète également dans les travaux des conseils d'administration : chez huit personnes interrogées sur dix, le conseil d'administration discute régulièrement des questions et des tendances relevant de la politique du personnel. Ainsi, plus des deux tiers (69%) considèrent que leur propre entreprise est bien préparée pour l'avenir en matière de gestion des talents. Plus des trois quarts (76%) estiment disposer de connaissances spécifiques suffisantes au sein du conseil d'administration, mais seulement 59% déclarent consacrer suffisamment de temps aux questions de gestion des talents au sein de l'instance du conseil d'administration.

Les membres de conseils d'administration estiment qu'il est nécessaire d'agir à l'avenir dans le domaine de la gestion des talents : presque tous souhaitent identifier à l'avenir davantage de talents internes, développer les compétences de leur propre personnel, et promouvoir la formation continue dans leur entreprise. Près des trois quarts (74%) déclarent vouloir également davantage identifier les talents internes pour pourvoir des postes de direction. Ces résultats sont notamment dus au fait que la majorité des personnes interrogées (59%) voient des difficultés croissantes à recruter du personnel hautement qualifié pour leur entreprise. Il

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

Graphique 1 : Facteurs de succès de la gestion du personnel à l'avenir (Question: Quelles affirmations sur le thème de la gestion des talents de l'avenir et de la stratégie s'appliquent à votre entreprise?)

est donc d'autant plus surprenant que bien plus de la moitié (58%) déclare que leur conseil d'administration n'a pas réellement élaboré de stratégie propre à la gestion des talents (graphique 1).

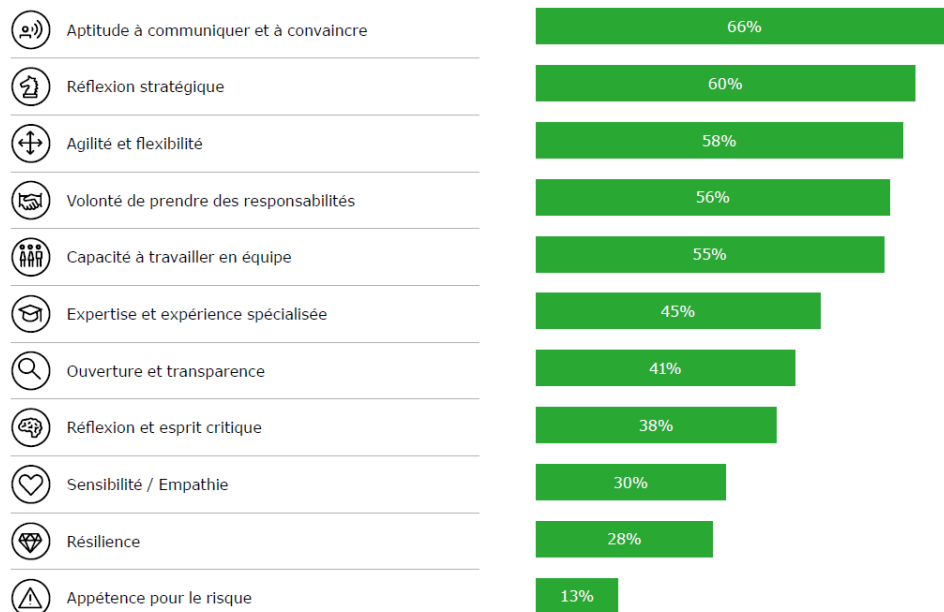
Approche stratégique insuffisante

« Il est positif que les conseils d'administration des entreprises suisses s'intéressent davantage à l'impact de la pénurie de personnel qualifié, du vieillissement croissant de la population et de la technologie. Ce qui est problématique, en revanche, c'est qu'ils ne s'interrogent toujours pas sur la manière de garantir l'approvisionnement futur en terme de personnel qualifié. Une stratégie durable en matière de ressources humaines doit repenser tous les aspects de la gestion du personnel : de l'accès aux ressources jusqu'aux rôles des directions futures, en passant par l'embauche et la rémunération », explique Jean-François Lagassé, Associé responsable du secteur des services financiers chez Deloitte.

« Il est extrêmement positif que les conseils d'administration des entreprises suisses s'intéressent davantage à l'impact de la pénurie de personnel qualifié, du vieillissement croissant et de la technologie. Ce qui est problématique, en revanche, c'est qu'ils ne s'interrogent toujours pas sur la manière de garantir les besoins futurs en termes de personnel. Une stratégie durable en matière de ressources humaines doit repenser tous les aspects de la gestion du personnel : de l'accès au personnel jusqu'aux rôles de direction future, en passant par l'embauche et la rémunération », explique Jean-François Lagassé, Associé responsable du secteur des services financiers chez Deloitte.

Importance des « soft skills » pour les cadres dirigeants

En ce qui concerne le développement des collaborateurs, les membres de conseils d'administration interrogés considèrent trois thèmes comme étant prioritaires : ils souhaitent récompenser davantage l'autonomie des collaborateurs et encourager leur esprit



d'entreprise (87%), améliorer leurs compétences dans le domaine de la technologie et numérique (83%) et renforcer leur capacité d'adaptation au changement et leur résilience (82%). Plus l'entreprise interrogée est grande, plus les membres de son conseil d'administration sont disposés à améliorer les compétences numériques et technologiques de leurs collaborateurs.

En ce qui concerne leurs futurs cadres dirigeants, les sondés accordent une très grande importance à la capacité de communication et au pouvoir de persuasion. D'autres compétences essentielles sont

Graphique 2 : Compétences managériales importantes. (Question : Quelles sont les compétences managériales qui seront importantes dans votre entreprise à l'avenir ? Citez-en

notamment la réflexion stratégique, l'agilité et la flexibilité, la volonté de prendre des responsabilités et la capacité à travailler en équipe. L'enquête swissVR Monitor montre en outre que moins de la moitié des membres de conseils d'administration comptent les compétences professionnelles et l'expérience parmi les compétences les plus importantes des futurs cadres dirigeants (graphique 2). En ce qui concerne le développement de leur direction, les sondés attachent par ailleurs beaucoup d'importance au fait que celle-ci fonctionne bien en tant qu'équipe et que les personnalités s'harmonisent (87%).

« Les compétences en communication constituent la base pour diriger et motiver ses propres collaborateurs et pour convaincre les différentes parties prenantes internes et externes. D'autres compétences sociales telles que l'agilité et la capacité à travailler en équipe sont également fondamentales. Ces compétences gagnent en importance en période d'incertitude et de changement constant – la crise du coronavirus les a sans aucun doute ramenées sur le devant de la scène. De plus, la formation continue est l'un des sujets les plus importants en matière d'innovation et de ressources humaines que les entreprises se doivent de traiter. A l'avenir, l'acquisition de nouvelles compétences doit être plus rapide et mieux intégrée dans le travail quotidien », déclare Cornelia Ritz Bossicard, présidente de swissVR.

Evolution positive selon une comparaison sur quatre ans

L'enquête swissVR Monitor a interrogé pour la troisième fois les sondés à propos de l'évaluation du rôle du conseil d'administration dans la définition de la stratégie d'entreprise et du reporting au conseil d'administration. Les résultats montrent que les membres de conseils d'administration interrogés sont beaucoup plus positifs sur le rôle du conseil d'administration dans la définition de la stratégie qu'ils ne l'étaient dans l'enquête réalisée il y a quatre ans. Il en va de même pour le reporting au conseil d'administration, qui est jugé comme utile par une part plus importante des personnes interrogées.

Dans presque toutes les entreprises, le conseil d'administration joue désormais un rôle actif dans la définition de la stratégie de l'entreprise (96% sont tout à fait d'accord ou plutôt d'accord). La grande majorité des sondés estiment qu'ils prennent suffisamment de temps pour discuter des questions stratégiques (91%), qu'ils maîtrisent bien les sujets stratégiques (90%) et qu'ils sont bien impliqués dans l'élaboration de la stratégie (87%). Dans une comparaison sur quatre ans, la proportion des personnes interrogées pour lesquelles les affirmations concernant le rôle du conseil d'administration dans le processus de stratégie s'appliquent tout à fait a augmenté dans certains cas de manière significative.

Les membres de conseils d'administration interrogés sont majoritairement satisfaits du reporting transmis par la direction. Ils sont tout à fait ou plutôt d'accord sur le fait qu'ils sont informés en temps voulu et de manière détaillée (98%), que le reporting est utile et pertinent (94%) et que celui-ci leur permet d'identifier très tôt les évolutions des risques (89%). L'ensemble de ces opinions favorables a augmenté par rapport aux enquêtes précédentes. Ici aussi, la proportion de ceux qui déclarent être tout à fait d'accord avec les affirmations proposées est plus élevée.

Prof. Christoph Lengwiler, maître de conférences à l'Institut des services financiers de Zoug (IFZ) de la Haute école de Lucerne et vice-président de swissVR, explique : « Il est très satisfaisant de constater que les comparaisons sur quatre ans montrent presque systématiquement une évolution positive. Les membres de conseils d'administration estiment qu'ils sont fortement impliqués dans le processus de stratégie et qu'ils assument leurs responsabilités. Ils exigent bien évidemment aussi un reporting professionnel et pertinent. Les résultats des différentes enquêtes menées ces dernières années indiquent que les conseils d'administration suisses se professionnalisent : ils attendent de la part de la direction un reporting ciblé et consacrent suffisamment de temps à la discussion des orientations stratégiques. Cela se reflète également dans le fait que, selon le swissVR Monitor lancé en 2017, la charge de travail des conseils d'administration a eu tendance à augmenter et les tâches à se diversifier. »

Contact : Cornelia Ritz Bossicard
Titre : Présidente de swissVR
Tél. : +41 41 757 67 11
E-mail : cornelia.ritz@swissvr.ch

Contact : Prof. Christoph Lengwiler
Titre : Maître de conférences externe à l'Institut des services financiers de Zoug (IFZ) de la Haute école de Lucerne et vice-président de swissVR
Tél. : +41 41 757 67 51
E-mail : christoph.lengwiler@hslu.ch

Contact : Michael Wiget
Titre : Responsable des relations publiques, Deloitte Suisse
Tél. : +41 58 279 70 50
E-mail : mwiget@deloitte.ch

A propos de l'enquête swissVR Monitor

L'enquête semestrielle « [swissVR Monitor](#) » vise à recueillir les opinions des membres de conseils d'administration sur les perspectives commerciales, les stratégies et les thèmes d'ordre structurel. Cette édition se concentre notamment sur le facteur de succès humain et la gestion des talents de l'avenir. La neuvième enquête a été réalisée par swissVR en collaboration avec Deloitte et la Haute école de Lucerne entre le 1^{er} décembre 2020 et le 17 janvier 2021. Les 420 participants représentent les conseils d'administration de sociétés cotées ainsi que de petites et moyennes entreprises (PME) et proviennent de tous les secteurs pertinents.

Informations complémentaires sur le sujet

Pour en savoir plus, veuillez lire également l'[étude de Deloitte et de la Chambre de commerce suisse-américaine sur les talents internationaux](#) : Gagner la « lutte pour attirer les cerveaux les plus brillants » et assurer la compétitivité de la place économique suisse. Deloitte a également élaboré à l'intention des entreprises et de l'Etat diverses requêtes dans le cadre de son étude de grande envergure « Power Up Switzerland » [en matière de main-d'œuvre et de formation](#). Vous trouverez sur le site une large sélection de vidéos et d'articles passionnants sur le sujet.

swissVR

swissVR est une association suisse regroupant des membres de conseils d'administration, créée par des administrateurs/administratrices pour les administrateurs/administratrices – attractive – indépendante – spécialisée. A travers son offre, elle contribue à la professionnalisation des conseils d'administration suisses. L'association compte plus de 900 membres qui exercent des mandats dans des conseils d'administration dans divers secteurs et régions ainsi que dans des PME et des sociétés cotées en bourse. swissVR promeut l'échange d'expériences entre les membres de conseils d'administration et propose à ses membres, en collaboration avec des partenaires éducatifs, une offre d'informations et de formations continues adaptée à leurs besoins. www.swissvr.ch

Haute école de Lucerne – la Haute école spécialisée de Suisse centrale

La Haute école de Lucerne est la Haute école spécialisée des six cantons de Suisse centrale. Avec près de 7000 étudiants en formation et 4500 en formation continue, près de 500 projets de recherche en cours et environ 1700 employés, c'est la plus grande institution d'enseignement de Suisse centrale. L'Institut des services financiers de Zoug IFZ de la Haute école de Lucerne – Economie se concentre sur les thèmes « Governance, Risk and Compliance » et propose également des formations continues pour les membres de conseils d'administration. www.hslu.ch/ifz

Deloitte Suisse

Deloitte compte parmi les principales sociétés suisses fournissant des services professionnels dans les domaines Audit & Assurance, Consulting, Financial Advisory, Risk Advisory et Tax & Legal. Avec plus de 2000 collaborateurs répartis dans les villes de Bâle, Berne, Genève, Lausanne, Lugano et Zurich (siège), Deloitte propose ses services à des entreprises et des institutions de toutes formes juridiques et de toutes tailles, opérant dans tous les secteurs d'activité. Deloitte SA est une filiale de Deloitte North and South Europe (NSE), société affiliée de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL). Les sociétés affiliées de DTTL sont représentées dans plus de 150 pays et comptent plus de 310 000 collaborateurs.

Dans le présent communiqué de presse, la désignation Deloitte fait référence à Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »). DTTL est une « UK private company limited by guarantee » (une société à responsabilité limitée de droit britannique). DTTL et son réseau de sociétés affiliées forment chacune une entité juridique indépendante et séparée. Pour une description détaillée de la structure juridique, veuillez consulter le site www.deloitte.com.

Deloitte SA est une filiale de Deloitte LLP, société britannique affiliée de DTTL. Deloitte SA 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).

Les informations contenues dans ce communiqué de presse étaient correctes au moment de leur envoi.



© 2021 swissVR / Deloitte SA / Haute école de Lucerne. Tous droits réservés.