

↙ Innovation : du personnel qualifié est demandé

swissVR Monitor I/2022

Mars 2022





Sommaire

3 Préambule

4 Points-clés de l'étude

6 Perspectives

6 Perspectives conjoncturelles, sectorielles et commerciales

8 Focus : Innovation : du personnel qualifié est demandé

8 L'innovation : une thématique importante pour les conseils d'administration

10 Innovation : les axes prioritaires

11 Les voies de l'innovation

12 Les facteurs de succès internes de l'innovation

13 Potentiel d'amélioration et actions requises

14 Amélioration des conditions générales externes favorables à l'innovation

14 Innovation : la valeur ajoutée du conseil d'administration

15 L'innovation depuis le début de la pandémie de Covid-19

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

16 Un environnement de travail en mutation pour les conseils d'administration

18 Collaboration entre le conseil d'administration et la direction

18 Les thèmes clés des conseils d'administration

20 Interviews

20 Cornelia Gut-Villa au sujet de l'innovation dans les start-ups et les PME

22 Etienne Jornod au sujet du rôle du conseil d'administration dans l'innovation

24 Thomas A. Gutzwiller au sujet de l'importance de l'innovation dans le processus stratégique

27 Contacts et auteurs

À propos de l'enquête

La onzième édition de l'enquête swissVR Monitor s'appuie sur un sondage réalisé auprès de 413 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 conjoncturelles, sectorielles et commerciales mais aussi d'aborder des problématiques de gouvernance d'entreprise. Chaque numéro du swissVR Monitor est consacré à un sujet d'actualité. Le thème de cette édition est l'innovation au sein des entreprises.

L'enquête swissVR Monitor a été réalisée par swissVR en collaboration avec la société de conseil Deloitte et la Haute école spécialisée de Lucerne entre le 1^{er} décembre 2021 et le 10 janvier 2022. Au total, 413 membres de conseils d'administration d'entreprises cotées en bourse, mais aussi de petites et moyennes entreprises (PME) de tous les secteurs d'activité importants de l'économie suisse y ont participé. 35% des répondants sont membres de conseils d'administration de grandes entreprises, 33% de moyennes entreprises et 32% de petites entreprises.

L'objectif de l'étude swissVR Monitor est, d'une part, de proposer aux membres actifs de conseils d'administration un éclairage sur des problématiques qui les concernent en leur permettant de comparer leur point de vue avec celui de leurs pairs. D'autre part, le grand public peut y découvrir l'opinion de membres de conseils d'administration sur des thématiques liées à leur activité et à la situation économique actuelle.

À propos de la méthodologie

Avant de comparer les résultats de cette étude à ceux des enquêtes précédentes, il faut tenir compte du fait que le nombre de sondés ainsi que la composition de l'échantillon étudié diffèrent, chaque fois, d'une enquête à l'autre. Les pourcentages ont été arrondis afin que le total des réponses soit toujours égal à 100%. La taille des entreprises considérées dépend de leurs effectifs : les petites entreprises comptent entre un et 49 collaborateurs, les moyennes entreprises entre 50 et 249 et les grandes au moins 250 collaborateurs.



Préambule

La capacité d'innovation des entreprises est l'un des facteurs les plus importants pour leur croissance et leur compétitivité. C'est pourquoi nous avons choisi de consacrer le premier numéro de l'enquête swissVR Monitor de 2022 à ce thème et de mettre en lumière le rôle des conseils d'administration dans la gestion de l'innovation des entreprises. Si la thématique de l'innovation occupe une place centrale dans le cadre de l'activité des conseils d'administration suisses, c'est bien la direction qui est responsable de sa gestion. Les membres des conseils d'administration estiment que la disponibilité de personnel qualifié et une expertise suffisante sont des facteurs clés du succès des innovations entrepreneuriales. Ils considèrent également que des progrès doivent être réalisés s'agissant des conditions internes et externes favorables à l'innovation.

Chères lectrices, chers lecteurs,

Nous avons le plaisir de vous présenter la première édition du swissVR Monitor de l'année 2022, 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 413 membres de conseils d'administration en Suisse. Les résultats reflètent fidèlement leur opinion sur les perspectives conjoncturelles et commerciales mais nous renseignent aussi sur la manière dont ils perçoivent les thématiques importantes de leur activité d'administrateurs. Cette fois-ci, nous avons choisi de nous intéresser plus particulièrement à l'activité d'innovation des entreprises.

L'étude swissVR Monitor 1/2022 dresse un tableau très intéressant :

- Neuf personnes interrogées sur dix indiquent que leur conseil d'administration s'implique dans le processus d'innovation au sein de leur entreprise et qu'il est informé par la direction des activités d'innovation.

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

- Parmi les principaux facteurs de réussite en matière d'innovation, les membres de conseils d'administration citent la présence de collaborateurs qualifiés et d'un savoir-faire suffisant, ainsi que le soutien de la direction et la culture d'entreprise.
- Les membres des conseils d'administration estiment qu'il est nécessaire d'agir dans certains domaines et que les principaux progrès à réaliser en matière d'innovation concernent le personnel qualifié et l'orientation globale/la coordination des activités d'innovation au sein de l'entreprise.
- S'agissant des conditions économiques et politiques de l'innovation, la plupart des membres de conseils d'administration estiment qu'il devrait y avoir davantage de professionnels qualifiés.
- Les conseils d'administration affirment qu'au cours des douze derniers mois, ils ont surtout donné la priorité à la numérisation/la robotique/l'automatisation, à la gestion des talents ainsi qu'à l'élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise.
- La gestion des talents mais aussi la numérisation/la robotique/l'automatisation sont des thématiques qui continueront de figurer en tête des priorités sur l'agenda des conseils d'administration au cours des douze prochains mois.

Nous tenons à remercier chaleureusement tous les membres de conseils d'administration qui ont participé à cette nouvelle édition du swissVR Monitor. Nous espérons que ce rapport vous offrira des perspectives intéressantes.



Points-clés de l'étude



44% s'attendent à une évolution favorable de la conjoncture économique en Suisse au cours des 12 prochains mois.

Des perspectives économiques globalement positives

Les membres du conseil d'administration, interrogés avant le déclenchement de la guerre en Ukraine, ont évalué de manière positive les perspectives de l'économie, de leur secteur et des activités de leur entreprise au cours des 12 prochains mois. En matière d'attentes conjoncturelles, les sondés se montrent un peu moins optimistes que pour les perspectives sectorielles et commerciales, même si leur moral reste globalement au beau fixe. Dans ce contexte, les mesures anti-Covid-19 ainsi que les goulets d'étranglement dans les chaînes d'approvisionnement mondiales devraient jouer un rôle essentiel.



64% des entreprises mettent l'accent sur les services dans leurs activités d'innovation.

Un large éventail d'activités d'innovation dans les entreprises

Les membres de conseils d'administration identifient plusieurs types d'activités d'innovation principales. Les innovations les plus fréquemment citées sont celles réalisées dans les domaines des services et des produits, suivies des innovations de processus. Ces résultats coïncident avec l'évolution à long terme de la Suisse vers une économie de services. Par rapport aux chiffres de 2017, la diversité des domaines d'innovation mentionnés est en moyenne plus élevée.



91% affirment que leur conseil d'administration s'intéresse au processus d'innovation au sein de l'entreprise.

L'innovation : une thématique importante pour les conseils d'administration

Les administrateurs considèrent que l'innovation est un thème important pour leur conseil d'administration. Ainsi, presque tous les membres de conseils d'administration interrogés indiquent qu'ils s'intéressent au processus d'innovation dans leur propre entreprise et qu'ils reçoivent des informations sur les activités d'innovation de l'entreprise de la part de la direction. Qu'il s'agisse de la composition de leur conseil d'administration ou de la nomination de nouveaux membres de la direction, de nombreuses entreprises prennent en compte les compétences en matière d'innovation et l'aptitude à innover.



57% estiment qu'il faut stimuler l'activité d'innovation grâce à des professionnels qualifiés.

Le personnel qualifié : un facteur clé de l'innovation

Les membres de conseils d'administration interrogés considèrent les professionnels qualifiés et un savoir-faire suffisant comme les principaux facteurs de réussite de l'activité d'innovation. C'est également dans ces domaines qu'ils perçoivent le plus grand potentiel d'amélioration ou le plus grand besoin d'action dans leur entreprise. Ils considèrent en outre que, s'agissant des conditions externes favorables à l'innovation, des progrès doivent être avant tout réalisés en matière de disponibilité de main-d'œuvre qualifiée.



38% des entreprises n'ont pas modifié leurs activités d'innovation depuis le début de la pandémie de Covid-19.

Depuis la pandémie de Covid-19, les activités d'innovation se sont développées favorablement

Selon les membres de conseils d'administration interrogés, très peu d'entreprises ont reporté leurs projets d'innovation ou en ont réduit le nombre depuis le début de la pandémie. La majorité des entreprises n'ont pas modifié leurs activités d'innovation ou les ont réorientées ; un cinquième d'entre elles les ont développées. On peut donc en conclure que la pandémie de Covid-19 n'a pas entravé les activités d'innovation des entreprises, mais qu'au contraire, elle les a plutôt renforcées au cours des deux dernières années.



39% considèrent la gestion des talents comme une priorité pour le CA au cours des 12 prochains mois.

La gestion des talents, en tête des priorités des conseils d'administration

Selon les personnes interrogées, la numérisation/la robotique/l'automatisation, la gestion des talents ainsi que l'élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise ont figuré en tête des priorités des conseils d'administration au cours des douze derniers mois. Par rapport aux enquêtes précédentes, la gestion des talents enregistre la plus forte progression dans le classement et occupe même la première place parmi les thèmes prioritaires des douze prochains mois. Le dynamisme du marché du travail, ravivé par la pandémie et alimenté par la reprise économique actuelle, pourrait être un moteur de cette tendance.

↳ Perspectives



Perspectives conjoncturelles, sectorielles et commerciales

Les administrateurs interrogés considèrent que les perspectives **conjoncturelles, sectorielles et commerciales** des entreprises pour les douze prochains mois sont globalement positives (voir figure 1). Cependant, l'enquête a eu lieu avant que la guerre n'éclate en Ukraine. Tout comme la pandémie, les perspectives économiques ont épousé un mouvement de vagues ces deux dernières années, avec d'abord une nette tendance à la baisse début/milieu 2020, puis une reprise en 2021, suivie d'un léger recul, mais à un niveau élevé. Si le moral des membres de conseils d'administration a tendance à se dégrader, c'est sans doute surtout à cause du climat d'incertitude qui règne en raison du Covid-19 et des goulets d'étranglement dans les chaînes d'approvisionnement mondiales.

En comparaison avec la dernière étude du swissVR Monitor, les sondés se montrent surtout moins optimistes par rapport aux **perspectives conjoncturelles** (72 % de perspectives positives contre 3 % de perspectives négatives). 44 % des membres de conseils d'administration interrogés anticipent une évolution favorable des perspectives conjoncturelles au cours des douze prochains mois, contre 4 % qui s'attendent à une évolution défavorable. Malgré cette tendance à la baisse, les prévisions des sondés restent globalement positives et prometteuses.

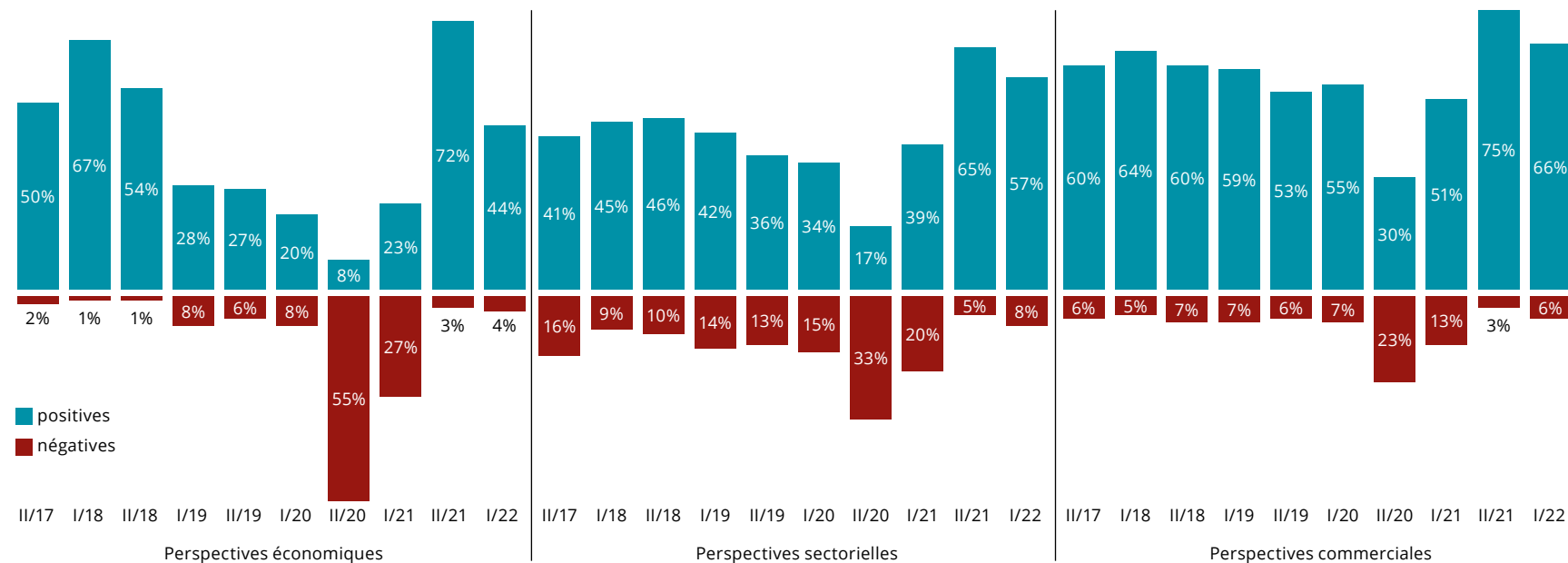
S'agissant des **perspectives sectorielles**, plus de la moitié des membres de conseils d'administration (57 %) prévoient une évolution positive au cours des douze prochains mois, contre 8 % qui s'attendent à une évolution négative. Ce résultat marque une légère baisse par rapport à la dernière enquête (swissVR II/2021), mais considérant l'historique des chiffres enregistrés depuis le lancement de cette étude, il s'agit tout de même d'une valeur très élevée. Néanmoins, plus l'entreprise est grande, moins les administrateurs interrogés se montrent optimistes. En effet, à peine un membre de conseil d'administration d'une grande entreprise sur deux (49 %) considère favorablement les perspectives du secteur. Et ce sont surtout les administrateurs des secteurs des TIC (85 %) et de la construction (69 %) qui se montrent par-

ticulièrement optimistes. Ces résultats positifs pourraient s'expliquer par la poussée de la digitalisation qui a accompagné la pandémie de Covid-19 et par le maintien d'une activité élevée dans la construction de logements.

Deux membres de conseils d'administration sur trois (66 %) estiment que les **perspectives commerciales** sont positives, tandis que seuls 6 % s'attendent à une évolution défavorable au cours des douze prochains mois. Ici aussi, on constate une légère détérioration avec un niveau qui reste très élevé. De nouveau, les perspectives sont plus positives que la moyenne dans le secteur de la construction (80 %) ainsi que dans celui des TIC (77 %).

Fig. 1 Perspectives économiques, sectorielles et commerciales sur les douze prochains mois [swissVR Monitor II/2017 jusqu'à I/2022]

Question : Comment jugez-vous les perspectives économiques/sectorielles/commerciales sur les douze prochains mois ?
 Remarque : le total n'atteint pas 100% en raison des réponses neutres.





Focus : Innovation – du personnel qualifié est demandé

Le succès de l'économie suisse s'explique en grande partie par ses innovations. La capacité d'innovation est un facteur essentiel de réussite et constitue un avantage concurrentiel pour chacune des entreprises mais aussi pour l'économie dans son ensemble. Aussi, il est évident que l'innovation n'est pas un domaine réservé aux directions d'entreprise, mais qu'elle est également d'une importance capitale pour les conseils d'administration. C'est pourquoi l'édition 2017 du swissVR Monitor mettait déjà l'accent sur l'innovation et la disruption. Le présent numéro aborde à nouveau ce thème mais avec une perspective légèrement différente : le rapport se concentre sur les questions qui seront particulièrement importantes pour les conseils d'administration en 2022.

L'innovation : une thématique importante pour les conseils d'administration

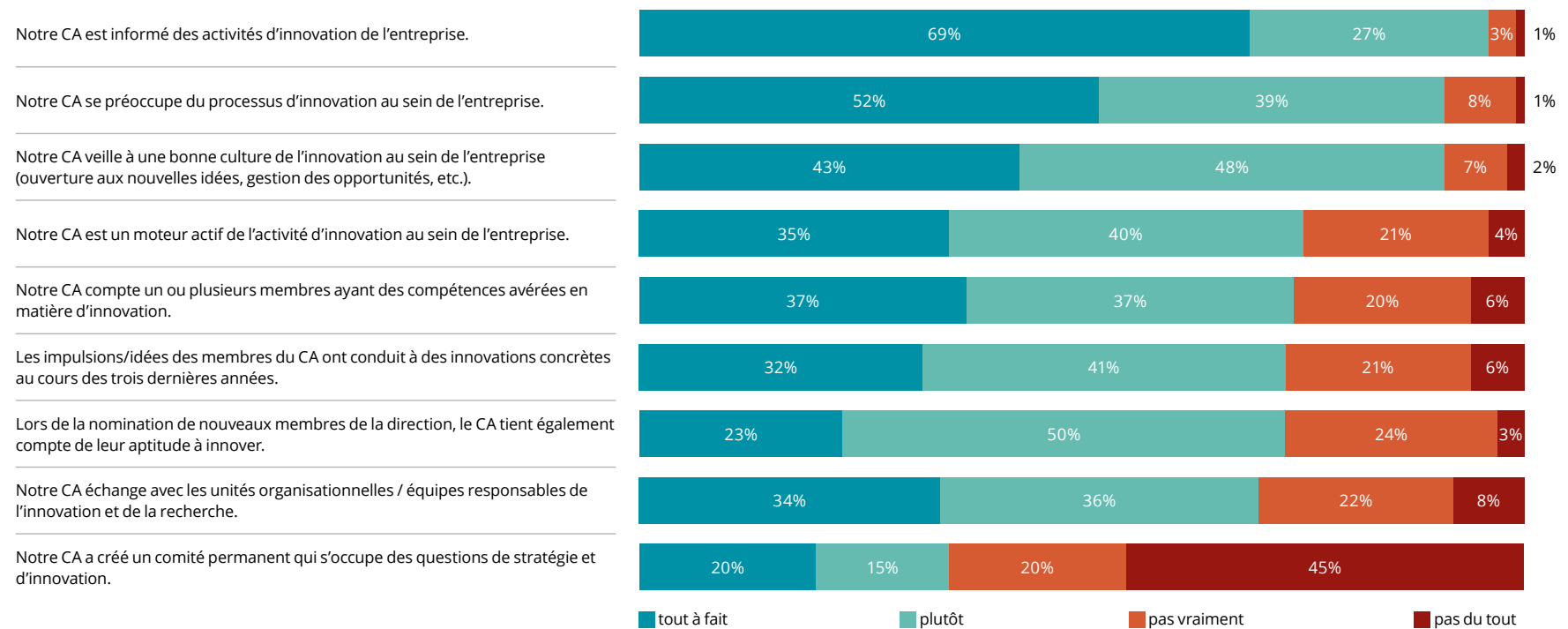
La thématique de l'innovation est d'une grande importance au sein des conseils d'administration (voir figure 2). Ainsi, presque tous les membres de conseils d'administration (96 %) estiment qu'il est tout à fait (69 %) ou plutôt (27 %) pertinent **d'être tenus informés des activités d'innovation de leur entreprise**. En outre, neuf personnes interrogées sur dix (91 %) sont tout à fait ou partiellement d'avis que leur **conseil d'administration veille à l'existence d'une culture de l'innovation solide au sein de l'entreprise et se préoccupe du processus d'innovation dans l'entreprise**. Par ailleurs, près de trois quarts des conseils d'administration recrutent souvent des membres avec de bonnes compétences en matière d'innovation (74 %) ou prennent en compte l'aptitude à innover des candidats dans le cadre du processus de nomination des membres de la direction (73 %).

Le tableau général des réponses et surtout le pourcentage relativement faible de personnes interrogées qui sont tout à fait d'accord avec les différentes affirmations proposées montrent que les conseils d'administration considèrent certes l'activité d'innovation comme un facteur clé du succès de l'entreprise, mais qu'ils sont en même temps conscients du fait qu'il est du devoir de la direction d'être la première responsable de la gestion de l'innovation. Ainsi, seul un tiers des membres de CA interrogés sont tout à fait d'avis que le conseil d'administration est un moteur actif de l'activité d'innovation et que les impulsions données par les membres du conseil d'administration ont conduit à des innovations concrètes au cours des trois dernières années.

Dans le même temps, il est frappant de constater que la plupart des administrateurs s'occupent eux-mêmes directement, au sein de l'ensemble du conseil d'administration, de la thématique de l'innovation, sans mettre en place de **comité permanent** dédié à cette question. En effet, à peine 35 % des personnes interrogées ont créé un comité permanent pour la stratégie et l'innovation au sein du conseil d'administration. Dans le secteur pharmaceutique et de la santé, une majorité d'entreprises (56 %) dispose d'un comité de stratégie ou d'innovation alors que dans le secteur financier, elles sont près de la moitié (48 %) à l'avoir mis en place. Le pourcentage est tout aussi élevé dans les grandes entreprises, tous secteurs confondus (47 %). La faible proportion de comités pour la stratégie et l'innovation s'explique donc probablement avant tout par les différences de taille des entreprises et des conseils d'administration. Ces résultats concordent avec les conclusions du swissVR Monitor II/2021 : une nette majorité de petites et de moyennes entreprises ne forment pas de comités permanents et la vaste majorité des sociétés créent des comités d'audit ainsi que des comités de rémunération.

Fig. 2 Le thème de l'innovation au sein du conseil d'administration

Question: Les affirmations suivantes relatives à l'innovation s'appliquent-elles à votre conseil d'administration ?



Innovation : les axes prioritaires

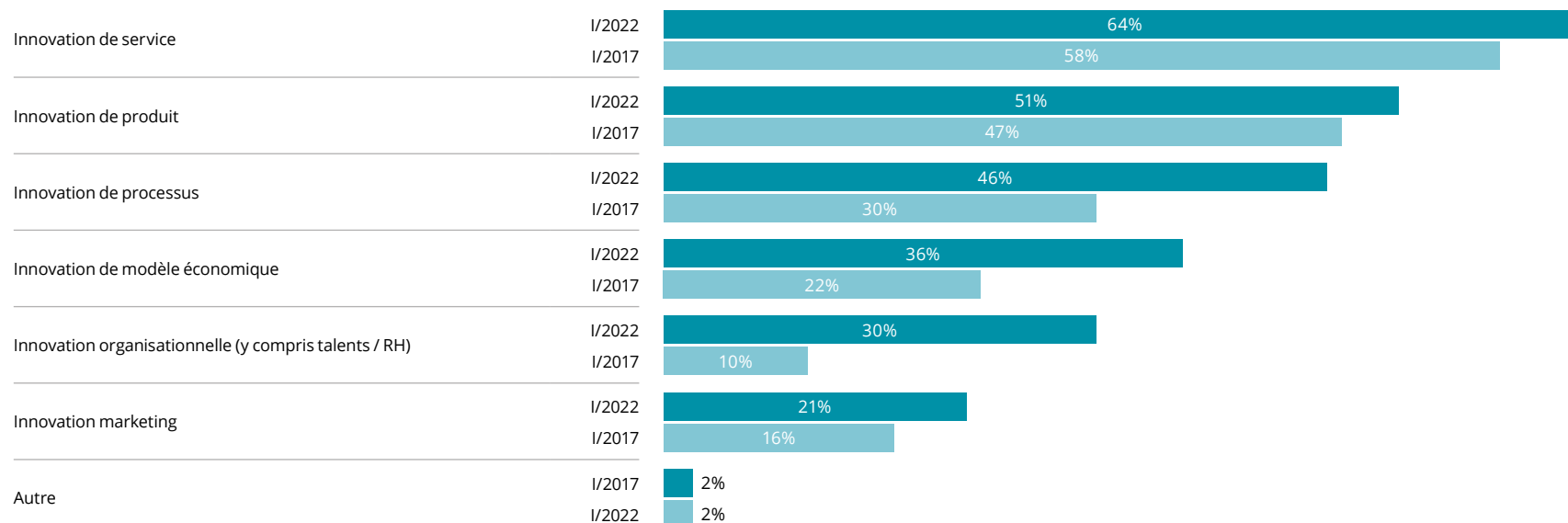
La plupart des administrateurs interrogés s'accordent à dire qu'en matière d'innovation, leur entreprise donne la priorité aux prestations de marché : 64 % des sondés citent les **innovations de services** et 51 % les **innovations de produits** comme axes prioritaires de leurs activités d'innovation (voir figure 3). Pour près de la moitié des répondants (46 %), ce sont les **innovations de processus** qui l'emportent. Les résultats reflètent également des différences sectorielles. Alors que dans les secteurs des services aux entreprises, de la finance et des technologies de l'information et de la communication, les innovations en matière de services sont citées plus souvent que la moyenne comme axe prioritaire, dans l'industrie manufacturière, ce sont par exemple les innovations de produits et de processus qui sont importantes.

Les réponses concernant les axes prioritaires des activités d'innovation révèlent quatre particularités. Premièrement, les sondés mentionnent davantage tous les types d'innovation par rapport à l'enquête de 2017. Deuxièmement, le nombre de répondants qui citent les innovations organisationnelles

(y compris dans le domaine des talents/du personnel) a triplé en cinq ans, passant de 10 % à 30 % des personnes interrogées. Des tendances comme l'agilité organisationnelle et la pénurie de main-d'œuvre ont sans doute joué un rôle moteur dans cette évolution. Troisièmement, on observe également une forte augmentation du nombre d'administrateurs interrogés qui mentionnent l'importance des innovations de processus et de modèles économiques. Quatrièmement, la taille de l'entreprise semble être un facteur essentiel. En effet, le nombre de grandes entreprises qui identifient presque tous les axes des activités d'innovation comme prioritaires (à l'exception de l'innovation en matière de services et de marketing) est plus élevé que celui des petites entreprises. Ces résultats pourraient s'expliquer par le fait que grâce à une quantité de ressources plus importante en valeur absolue, les grandes entreprises sont en mesure de couvrir un éventail plus large d'innovations que les petites entreprises, qui ont tendance à entreprendre des activités d'innovation de manière plus ciblée.

Fig. 3 Focus des activités d'innovation

Question: Quel est l'axe principal de l'activité d'innovation de votre entreprise ? [plusieurs réponses possibles]



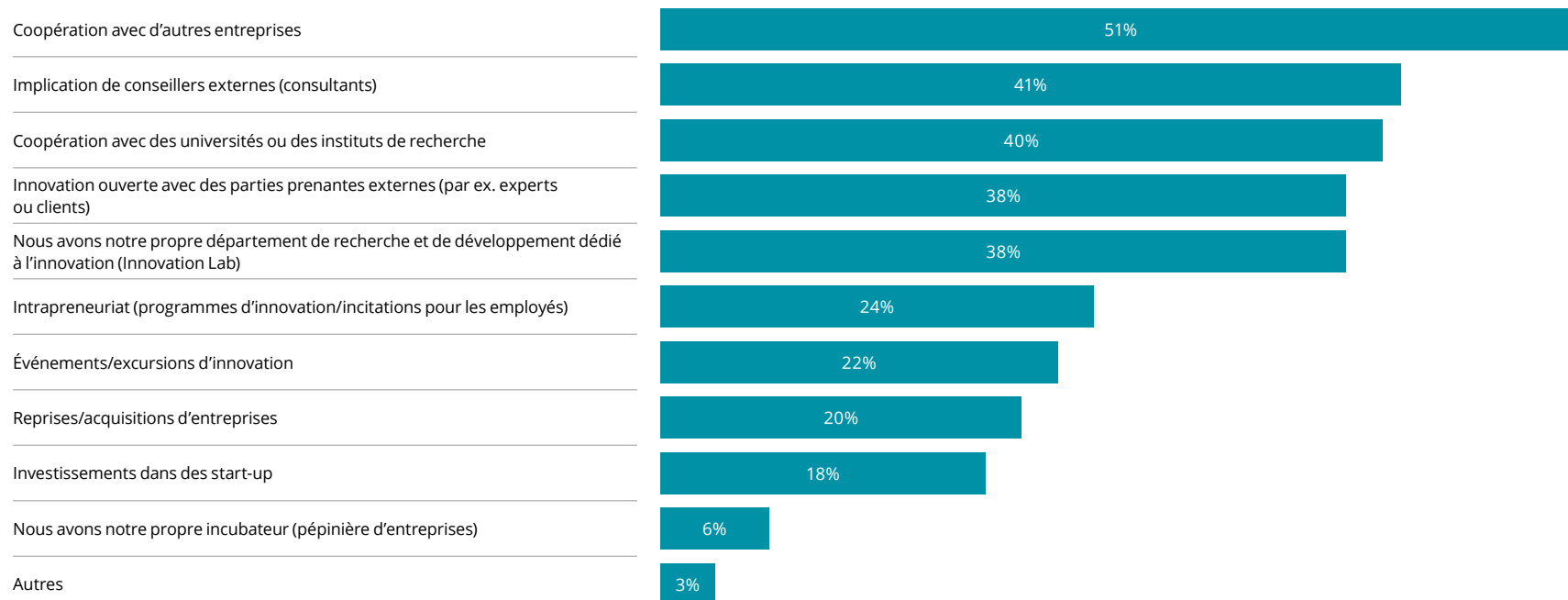
Les voies de l'innovation

Les activités d'innovation peuvent prendre différentes formes (voir figure 4). Le plus souvent, c'est grâce à la collaboration avec d'autres entreprises, que des activités d'innovation voient le jour ; c'est ce qu'affirment 51 % des personnes interrogées. Suit de près toute une série de méthodes d'innovation parmi lesquelles **l'implication de conseillers externes** (41 %), **la collaboration avec des hautes écoles ou des instituts de recherche** (40 %), **l'innovation ouverte avec des parties prenantes externes** ainsi que des **départements de recherche et de développement propres** (38 % pour chacune des affirmations). Il est frappant de constater que ce ne sont ni des méthodes d'innovation purement « internes », ni des moyens entièrement « externalisés » qui sont le plus souvent cités, mais plutôt un mélange d'approches où les entreprises collaborent avec des parties prenantes externes de toutes sortes ou se font conseiller.

De même que pour les axes prioritaires des activités d'innovation, la taille de l'entreprise joue à nouveau un rôle décisif. Ainsi, le nombre d'administrateurs de grandes entreprises qui affirment utiliser la plupart des méthodes d'innovation est nettement plus élevé que celui des membres de conseils d'administration des petites entreprises. Comme pour les domaines d'innovation, ces résultats sont sans doute dus au fait que les grandes entreprises disposent de moyens plus importants, lesquels leur permettent d'avoir une plus grande marge de manœuvre et d'explorer une plus grande diversité de types d'innovations. Les différences sectorielles sont néanmoins moins marquées.

Fig. 4 Formes d'activité d'innovation

Question: Quelles formes prend l'activité d'innovation au sein de votre entreprise ? [plusieurs réponses possibles]



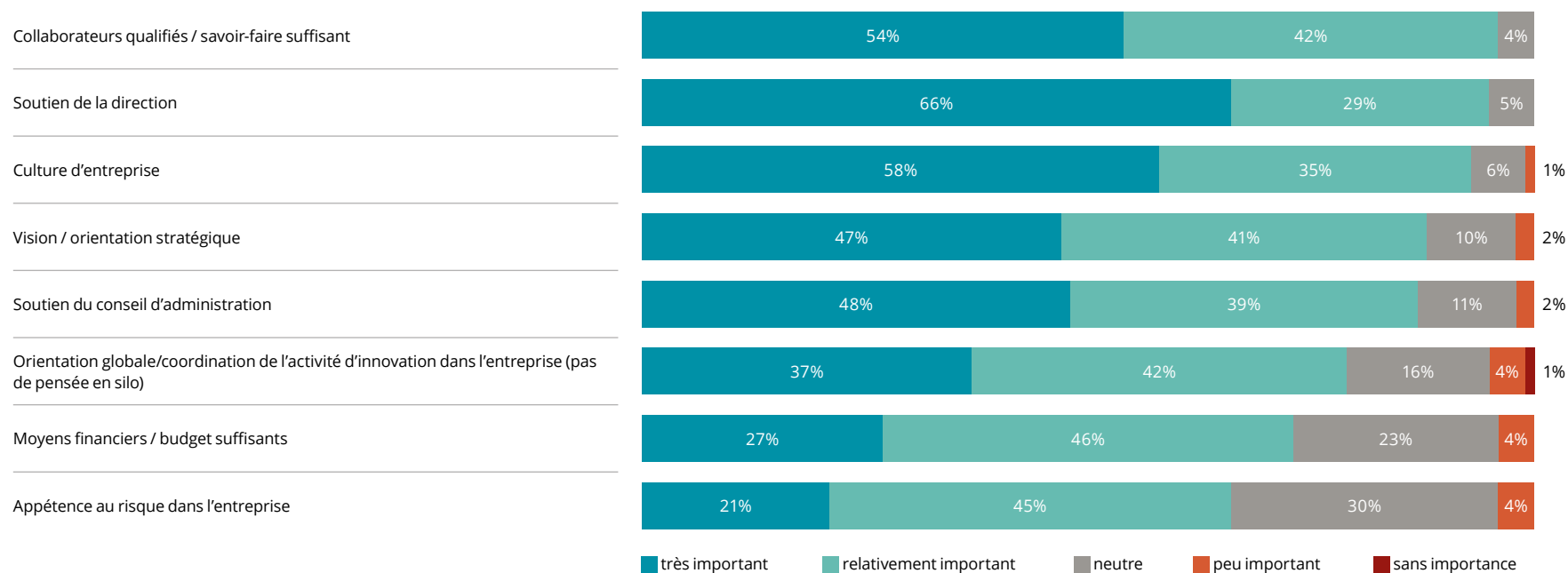
Les facteurs de succès internes de l'innovation

Le succès des innovations entrepreneuriales est influencé par une multitude de facteurs internes et externes. Parmi les facteurs les plus importants, figurent trois facteurs internes que plus de 90 % des membres de conseils d'administration interrogés qualifient de très importants ou d'importants (voir figure 5). D'abord, pour 96 % des sondés, **des collaborateurs qualifiés et un savoir-faire suffisant** jouent un rôle déterminant dans la réussite des activités d'innovation ; pour 95% des répondants, le **soutien de la direction** est un facteur de succès important ; pour 93% d'entre eux, **la culture d'entreprise** est primordiale. Ces résultats témoignent de l'importance des différentes thématiques abordées dans le cadre des enquêtes du swissVR Monitor précédentes (gestion des talents dans l'édition I/2021 et culture d'entreprise dans l'édition I/2019).

La **vision/orientation stratégique** arrive en quatrième position, avec 88 % des personnes interrogées qui considèrent qu'il joue un rôle très important (47 %) ou important (41 %). Les résultats sont similaires s'agissant du **soutien du conseil d'administration**. **L'orientation globale et la coordination de l'activité d'innovation au sein de l'entreprise** sont considérées comme des facteurs de réussite un peu moins importants, avec 37 % des personnes interrogées qui les considèrent comme très importants, et 42 % qui estiment qu'ils sont relativement importants. Les **ressources financières suffisantes** (27 %/46 %) et **l'appétence au risque** dans l'entreprise (21 %/45 %) sont encore nettement moins souvent considérées comme très importantes ou relativement importantes

Fig. 5 Facteurs de réussite de l'activité d'innovation

Question: Parmi les éléments suivants, quels sont ceux, selon vous, qui sont importants pour l'activité d'innovation de votre entreprise ?



Potentiel d'amélioration et actions requises

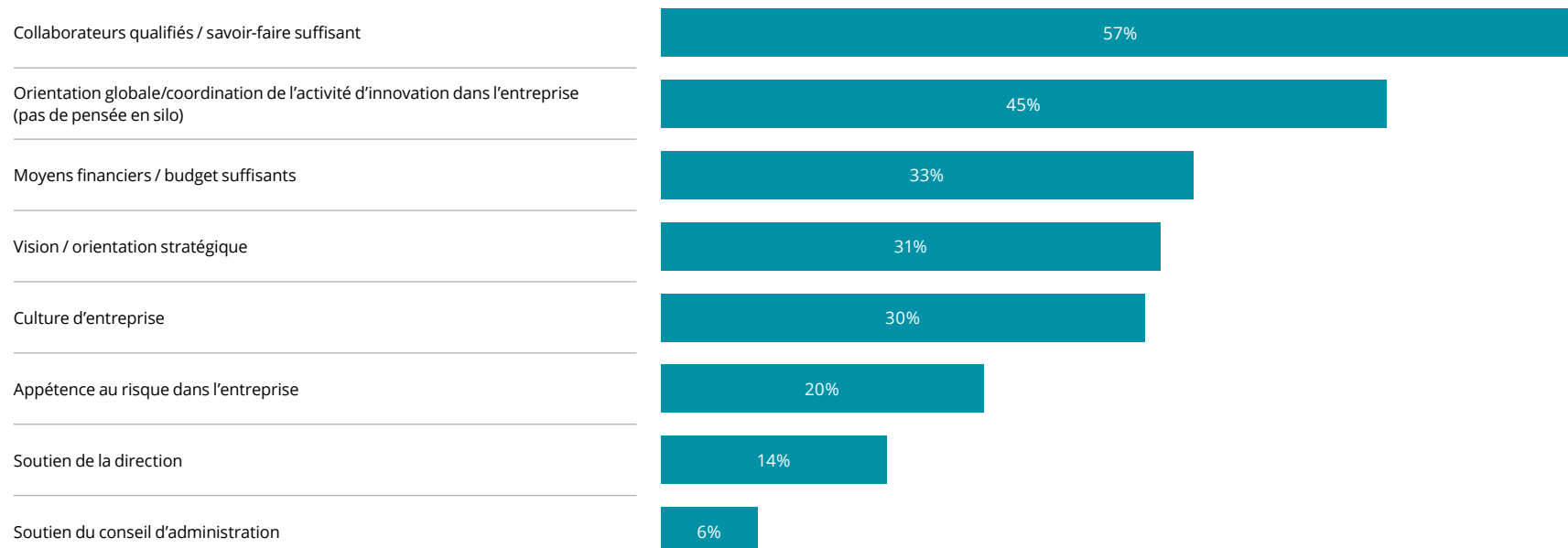
Les membres de conseils d'administration interrogés considèrent que s'agissant des facteurs de succès internes, des progrès doivent être réalisés et des actions doivent être entreprises (voir figure 6), en particulier par rapport à la disponibilité de **personnel qualifié** et de **savoir-faire suffisant au sein de l'organisation** (57 % des réponses). Le manque de main-d'œuvre qualifiée semble être particulièrement important dans l'industrie manufacturière, où environ trois membres de conseils d'administration sur quatre (72 %) identifient un potentiel d'amélioration ou un besoin d'action sur cette problématique. En deuxième position, près de la moitié des personnes interrogées (45 %) citent **l'orientation/la coordination globale de l'activité d'innovation** dans

l'entreprise. Il n'est pas étonnant que les administrateurs de grandes entreprises soient plus nombreux que ceux des petites ou moyennes entreprises à affirmer que des progrès doivent être réalisés dans ce domaine car plus les collaborateurs sont nombreux, plus les niveaux d'organisation et de coordination doivent être élevés et plus le risque de pensée en silo est grand.

Les administrateurs sondés estiment que le conseil d'administration et la direction soutiennent suffisamment l'activité d'innovation, de même qu'ils considèrent que l'appétence au risque dans l'entreprise est manifestement suffisante.

Fig. 6 Potentiel d'amélioration / besoin d'action lié aux innovations

Question: Parmi les éléments susmentionnés, quels sont ceux, selon vous, qui ont le plus grand potentiel d'amélioration/besoin d'action au sein de votre entreprise ? [Veuillez choisir au maximum trois éléments]

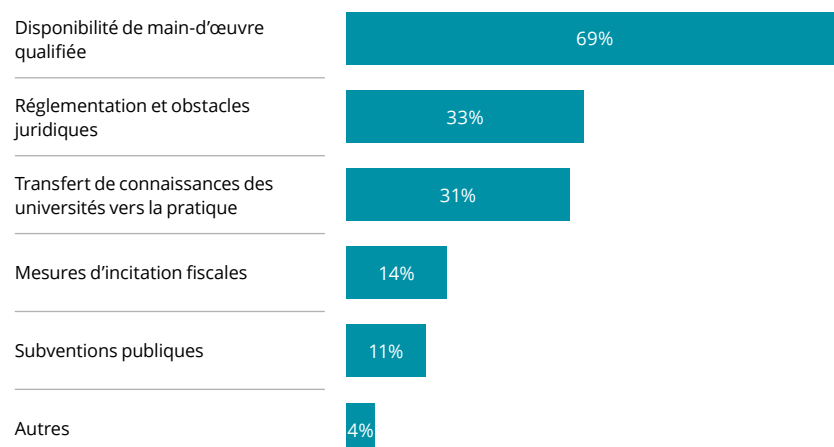


Amélioration des conditions générales externes favorables à l'innovation

Outre les facteurs de réussite internes, les conditions générales (externes) influencent également l'activité d'innovation des entreprises (voir figure 7). Dans la lignée des réponses données sur les facteurs internes et les potentiels d'amélioration abordés précédemment, 69 % des membres de conseils d'administration interrogés citent la **disponibilité de personnel qualifié** comme condition générale clé à améliorer pour favoriser l'innovation. Les personnes interrogées expriment ce besoin de la même manière dans tous les secteurs et toutes les tailles d'entreprise. Viennent ensuite les progrès à réaliser en matière de **réglementation et d'obstacles juridiques** (33 %) puis les améliorations possibles dans le domaine du **transfert de connaissances des universités vers la pratique** (31 %). Sans surprise, la part des sondés issus du secteur financier, lequel est fortement réglementé, qui estiment qu'il y a un potentiel d'amélioration en matière de conditions générales et d'obstacles

Fig. 7 Conditions générales à améliorer pour l'innovation

Question: Parmi les facteurs suivants, le(s)quel(s) devrai(en)t être en priorité amélioré(s) afin de favoriser davantage l'innovation au sein de votre entreprise ? [Veuillez donner deux réponses au maximum]



juridiques est supérieure à la moyenne (59 %). Les conseils d'administration sont relativement peu nombreux à accorder la priorité à de meilleures **incitations fiscales** (14 %) et à des **subventions publiques** (11 %).

Innovation : la valeur ajoutée du conseil d'administration

Les administrateurs ont été interrogés sur leur avis sur la valeur ajoutée que leur conseil d'administration apporte aux activités d'innovation de l'entreprise. Les réponses sont résumées sous la forme d'un nuage de mots-clés (voir figure 8).

Pour l'innovation, tout comme pour d'autres types d'activités au sein de l'entreprise, les membres de conseils d'administration considèrent que leur rôle est avant tout stratégique et qu'ils n'ont pas à intervenir sur le plan de la mise en œuvre opérationnelle. Cela signifie notamment que le conseil d'adminis-

Fig. 8 Valeur ajoutée apportée par le conseil d'administration aux activités d'innovation

Question: Quelle est la valeur ajoutée du CA dans l'activité d'innovation de votre entreprise ? [Veuillez répondre avec des phrases courtes ou en nous donnant des mots-clés]



La taille des mots-clés augmente avec la fréquence à laquelle ils sont mentionnés.

tration veille à ce que les innovations prévues s'inscrivent dans **l'orientation stratégique** et la **vision** de l'entreprise. En outre, le rôle du CA est **d'apporter de nouvelles idées** à la direction mais aussi de **créer une dynamique** et de lui fournir un **soutien** dans ces domaines, en s'appuyant sur son **réseau** et sur **l'expérience** de ses différents membres. Par exemple, il peut mettre la direction en relation avec des **experts** susceptibles de l'aider dans la gestion de l'innovation. Les personnes interrogées considèrent également que leur rôle de « **sparring partner** » vis-à-vis de la direction est important. Les conseils d'administration peuvent donc réellement apporter une valeur ajoutée lorsqu'ils **examinent d'un œil critique** les projets d'innovation de la direction et qu'ils partagent leur **point de vue extérieur** à l'entreprise.

L'innovation depuis le début de la pandémie de Covid-19

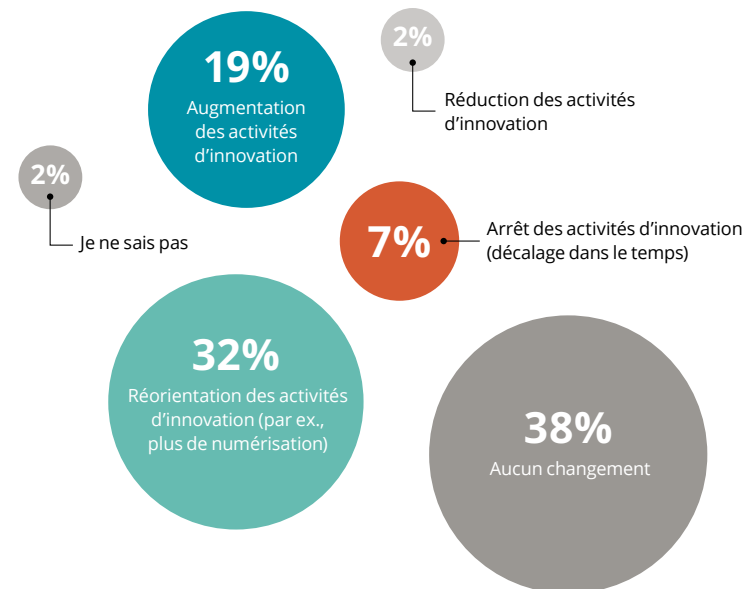
Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, la question se pose de savoir si les entreprises ont modifié leurs activités d'innovation au cours des deux dernières années. Une majorité relative de 38 % des membres de conseils d'administration interrogés ne signalent aucun changement dans les activités d'innovation de leur entreprise (voir figure 9).

Près d'un tiers des sondés (32 %) font état d'une **réorientation des activités d'innovation**, avec notamment une focalisation accrue sur les projets de numérisation. Un administrateur sur cinq (19 %) constate, de manière globale, une **augmentation du nombre d'activités d'innovation** dans son entreprise.

Sept pour cent des répondants indiquent que les activités d'innovation de leur entreprise ont été **interrompues** (arrêtées ou reportées) tandis que 2 % rapportent une **réduction**. Aussi, rares sont les entreprises qui ont entrepris de tels changements et adopté des mesures politiques connexes en réponse à la pandémie.

Fig. 9 Changement des activités d'innovation depuis le début de la pandémie de Covid-19

Question: Veuillez choisir l'aspect qui décrit le mieux ou le plus globalement le changement des activités d'innovation dans votre entreprise depuis le début de la pandémie de Covid-19 ?





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

Un environnement de travail en mutation pour les conseils d'administration

Selon de nombreux administrateurs, l'environnement de travail du conseil d'administration est dynamique et en constante évolution. De même que lors des éditions précédentes du swissVR Monitor, les résultats de cette enquête révèlent un niveau d'interactions croissant entre le conseil d'administration et la direction, ainsi qu'une augmentation du temps de travail des administrateurs (voir figure 10).

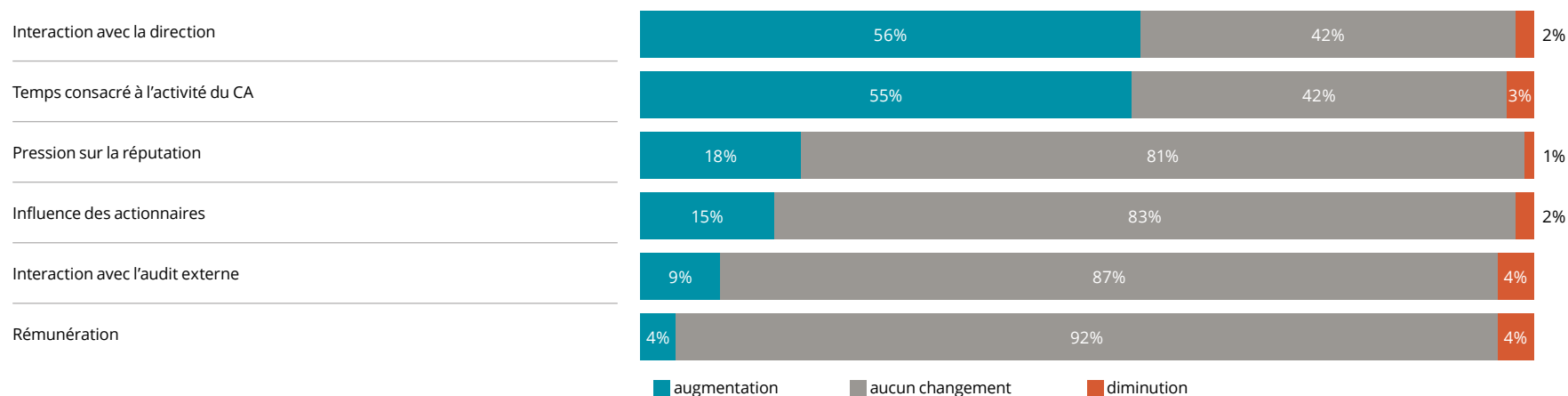
Un peu plus de la moitié des membres de conseils d'administration (56 %) déclarent que le niveau d'**interactions avec la direction** a augmenté au cours des douze derniers mois tandis que 42 % d'entre eux affirment presque tous que le niveau d'interactions reste inchangé (42 %) et que seuls 2 % ont ressenti une diminution. Ces chiffres sont pratiquement identiques aux résultats enregistrés lors des enquêtes swissVR Monitor I/2018 et swissVR Monitor I/2020.

Cette tendance peut s'expliquer d'une part par le fait que le conseil d'administration est de plus en plus perçu par la direction comme un « coach » et un « sparring partner » et que cette dernière le sollicite d'autant plus (voir section « Innovation : la valeur ajoutée du conseil d'administration »). En outre, ces interactions plus fréquentes entre les deux organes s'expliquent par la crise actuelle du Covid-19.

Le constat est similaire s'agissant du **temps consacré par les membres du conseil d'administration à leur activité** : un peu plus de la moitié des personnes interrogées (55 %) signalent également une augmentation par rapport à l'année précédente. Pratiquement aucune personne interrogée (3 %) n'a perçu de diminution et les 42 % restants font état d'aucun changement. Cette tendance constante s'est également confirmée au cours des dernières années, puisque les résultats des enquêtes swissVR Monitor I/2018 et swissVR Monitor I/2020 étaient quasiment identiques. Il semble donc que le temps consacré par les membres de conseils d'administration à leur activité

Fig. 10 Changements de certains facteurs au sein du conseil d'administration par rapport à l'année précédente

Question: Comment les facteurs suivants ont-ils évolué cette année, selon vous, dans le cadre de votre mandat d'administrateur par rapport à l'année précédente ?

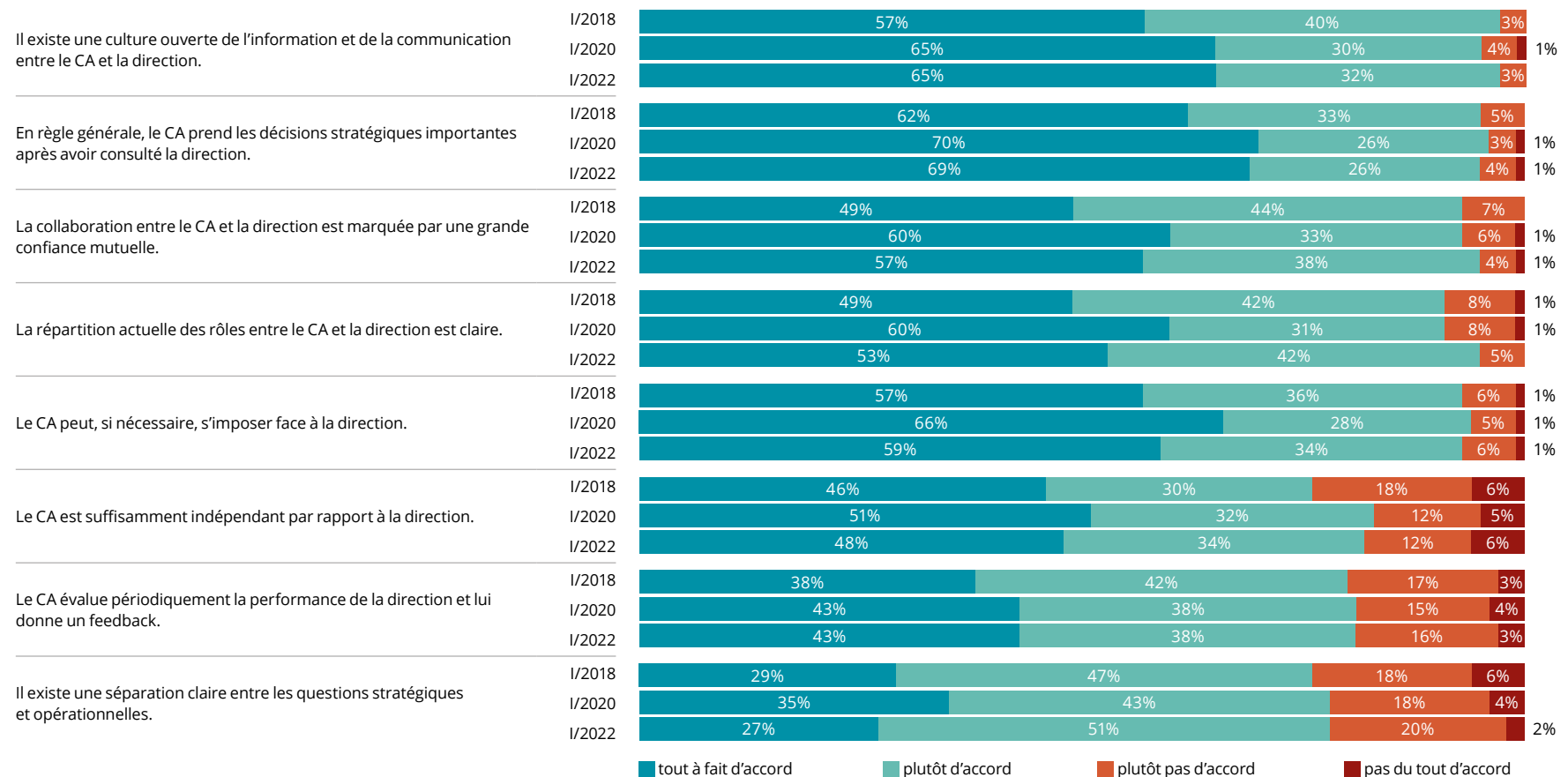


tivité est, d'une part, directement lié aux interactions avec la direction dont la fréquence a connu une hausse, comme nous l'avons décrit précédemment. Par ailleurs, les problématiques abordées par les conseils d'administration se sont sensiblement complexifiées, ce qui a également eu un impact sur le temps que les membres de conseils d'administration dédient à leur activité d'administrateur.

Pour les autres défis auxquels sont confrontés les membres de conseils d'administration, les changements sont moins importants, mais la tendance est plutôt à une légère augmentation. Ainsi, un peu moins d'un cinquième des personnes interrogées (18 %) constatent une **pression accrue sur la réputation**, que les administrateurs issus du secteur financier sont les plus nombreux à ressentir (28 %). De même, les membres de conseils d'administration

Fig. 11 Collaboration entre le conseil d'administration et la direction [swissVR Monitor I/2018, I/2020 et I/2022]

Question: Veuillez évaluer les affirmations suivantes portant sur la collaboration entre le conseil d'administration (CA) et la direction dans votre entreprise :



signalent une hausse de **l'influence des actionnaires** (15 %) ainsi que des **interactions avec les auditeurs externes** (9 %). Seule la rémunération des membres de conseils d'administration augmente et diminue de manière équilibrée (4 % dans les deux cas).

Collaboration entre le conseil d'administration et la direction

La plupart des personnes interrogées perçoivent favorablement la collaboration entre le conseil d'administration et la direction au sein de leur entreprise (voir figure 11). Les membres de conseils d'administration sondés considèrent que toutes les affirmations relatives à cette question sont tout à fait ou plutôt pertinentes. En outre, de manière globale, ce tableau est très largement conforme aux résultats enregistrés lors des enquêtes swissVR Monitor 1/2018 et swissVR Monitor 1/2020, ce qui ne fait que renforcer la fiabilité de ces données et des onze études réalisées dans le cadre du swissVR au cours des cinq dernières années.

Presque tous les répondants (97 %) sont tout à fait (65 %) ou plutôt (32 %) d'accord pour dire qu'il existe une **culture ouverte de l'information et de la communication** entre le conseil d'administration et la direction. Les administrateurs sont tout aussi nombreux à affirmer que **le CA consulte la direction avant de prendre des décisions importantes**, que la **répartition des rôles** entre le CA et la direction est claire ou qu'il existe une **grande confiance mutuelle** (95 % sont tout à fait ou plutôt d'accord avec ces trois affirmations). En outre, la plupart des membres de CA (93 %) approuvent également l'affirmation selon laquelle le conseil d'administration peut, si nécessaire, s'imposer face à la direction.

En comparaison, les personnes interrogées sont globalement moins favorables à **l'indépendance du conseil d'administration** par rapport à la direction (82 % des réponses), à **l'évaluation périodique des performances de la direction** par le conseil d'administration (81 %), ainsi qu'à une **séparation claire entre les questions stratégiques et opérationnelles** (78 %). Il est frappant de constater que dans ce cas de figure, seule une proportion relativement faible des personnes interrogées approuve sans réserve ces affirmations. S'agissant de ces trois questions, il existe également des différences significatives selon la taille de l'entreprise. Ainsi, les membres de conseils d'administration des grandes entreprises sont systématiquement plus sou-

vent d'accord avec ces trois affirmations que ceux des petites entreprises. Cela peut s'expliquer par le fait que souvent, dans les petites entreprises, les membres de conseils d'administration peuvent aussi être membres de la direction de sorte qu'il est très difficile ou, dans certains cas, peu judicieux, pour le conseil d'administration de maintenir son indépendance, d'évaluer les performances de la direction et d'établir une séparation claire entre « l'opérationnel » et « le stratégique ».

Les thèmes clés des conseils d'administration

Dans le cadre de leur mandat, les membres des conseils d'administration abordent des problématiques multiples qui peuvent être classées en quatre catégories, à savoir : stratégie, organisation et processus, ressources humaines (gestion du personnel) et conformité et risque (voir figure 12). Tous les ans, dans le cadre de l'enquête du swissVR Monitor, nous demandons aux administrateurs d'identifier jusqu'à cinq thématiques clés sur lesquelles leur conseil d'administration s'est concentré au cours de l'année écoulée et qu'il prévoit d'aborder au cours des douze prochains mois.

Les problématiques sur lesquelles se sont penchés les conseils d'administration au cours des douze derniers mois sont **la digitalisation / la robotique / l'automatisation** (34 %), la **gestion des talents** (31 %) et **l'élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise** (29 %). Deux de ces trois thèmes figuraient également en tête des priorités des administrateurs lors des enquêtes du swissVR Monitor précédentes. La gestion des talents, en revanche, n'avait jamais réussi à se hisser dans le top 10 auparavant, et réalise ainsi la plus forte progression dans le classement. La dynamique du marché du travail, ravivée à la suite de la crise du Covid-19 et alimentée par l'évolution conjoncturelle actuelle pourrait expliquer cette percée. En effet, si au début de la pandémie, de nombreux observateurs s'attendaient à une vague de licenciements (partiellement compensée par des mesures de chômage partiel), actuellement, les entreprises recrutent davantage de personnel et ont de nombreux postes à pourvoir. Les tendances de ces deux dernières années ont, d'une part, renforcé les changements structurels, notamment dans le domaine de la numérisation, lesquels contribuent à l'augmentation de la demande en personnel qualifié. Dans certains cas, cette évolution a également incité de plus en plus de travailleurs à envisager de changer de poste ou à occuper effectivement un nouveau poste. Les entreprises sont donc confrontées à deux défis de taille : retenir les talents expérimentés et recruter de nouveaux employés qualifiés.





















C'est ce que confirment également les réponses des administrateurs interrogés dans le cadre de cette enquête du swissVR Monitor : ils affirment que le plus grand défi en matière de gestion de l'innovation est de recruter suffisamment de collaborateurs qualifiés et de garantir un savoir-faire suffisant au sein de l'entreprise.

Lorsque les administrateurs se projettent dans l'avenir, ils considèrent que la gestion des talents est d'une importance encore plus grande. Ainsi, la thématique **des talents** arrive en tête de l'agenda des conseils d'administration pour les douze prochains mois (avec 39 % de réponses). Il semble donc que cette

question, bien loin d'être d'une importance éphémère aux yeux des sondés, deviendra encore plus cruciale à court terme. Ces résultats témoignent aussi du rôle clé de la gestion des talents, thématique centrale de l'enquête swissVR Monitor I/2021 il y a un an. Pour les douze prochains mois, la deuxième place des enjeux les plus importants est occupée par l'ensemble de thèmes **digitalisation / robotique / automatisation** (32 % des répondants), suivi de l'adaptation aux tendances du marché / l'attitude concurrentielle ainsi que du **gain de performance / de l'optimisation des processus internes qui partagent la 3^e place** (29 % chacun).

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/2022		Rang au I/2021	12 prochains mois	Thème
	1 (34%)		1 (38%)	2 (32%)	Digitalisation / Robotisation / Automatisation
	2 (31%)		- (17%)	1 (39%)	Talents (y compris le recrutement, la rétention)
	3 (29%)		1 (38%)	- (17%)	Élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise
	4 (25%)		3 (32%)	3 (29%)	Adaptation aux tendances du marché / Attitude concurrentielle
	4 (25%)		4 (30%)	8 (20%)	Gestion des risques
	4 (25%)		4 (30%)	3 (29%)	Gain de performance / Optimisation des processus internes
	7 (22%)		9 (22%)	- (17%)	Transactions structurelles (acquisitions, partenariats, fusions)
	7 (22%)		6 (28%)	5 (22%)	Problèmes de RH au niveau de la direction
	9 (20%)		7 (25%)	6 (21%)	Mise sur le marché (stratégie marketing et commerciale)
	9 (20%)		8 (23%)	- (11%)	Conformité (respect de la législation et du code de conduite interne)

« - » signifie « ne fait pas partie des 10 thèmes-clés ».



Stratégie



Organisation et processus



RH



Conformité et risque



Interviews

L'innovation dans les start-ups et les PME

Cornelia Gut-Villa, directrice de la fondation Startfeld, membre du comité directeur du Swiss ICT Investor Club et membre du conseil d'administration de SIHAG Swiss Industrial Holding AG et de MyDent AG.

« Le CA façonne la culture de l'entreprise et doit donc créer un environnement où les collaborateurs comprennent les valeurs de l'organisation. Tous les collaborateurs doivent être valorisés et les conditions doivent être réunies pour que les idées de la base soient également mieux entendues. »

swissVR Monitor : Qu'est-ce qui différencie le processus d'innovation dans les start-ups et les PME de celui dans les entreprises plus grandes ?

Cornelia Gut-Villa : Du fait de leur taille, les start-ups sont beaucoup plus agiles et peuvent réagir beaucoup plus rapidement à l'évolution du marché. On peut y discuter tout simplement de nouvelles idées sans devoir passer par des structures et des processus d'autorisation rigides. Les fondateurs des start-ups ainsi que leurs collaborateurs ont souvent un autre état d'esprit. Ils veulent faire bouger les choses et résoudre les problèmes le plus efficacement possible.

swissVR Monitor : Quels types d'activités d'innovation, comme les laboratoires d'innovation, sont particulièrement prometteurs dans les start-ups et les PME ?

Cornelia Gut-Villa : L'une des conditions préalables à l'innovation est une culture qui permet à tous les collaborateurs d'apporter des idées sur les pro-



Dr. Cornelia Gut-Villa a étudié à l'université de Zurich et dispose de 20 ans d'expérience dans le secteur bancaire, le conseil en stratégie et le coaching de start-ups. Elle est notamment directrice de la fondation Startfeld, qui finance de jeunes entrepreneurs qui lancent leur projet. Elle est également membre du conseil d'administration du Swiss ICT Investor Club (SICTIC), le club d'investisseurs le plus important et le plus actif de Suisse qui compte plus de 300 inves-

tisseurs. Le SICTIC est considéré comme le premier point de contact pour les start-ups technologiques domiciliées en Suisse qui sont à leurs débuts et cherchent un financement de départ par « smart money ». Elle est également membre de plusieurs conseils d'administration (notamment SIHAG Swiss Industrial Holding AG et MyDent AG) et fait partie du comité directeur de swissVR (www.swissvr.ch).

duits et les services existants ou nouveaux dans leur travail au quotidien. Tous les collaborateurs doivent considérer qu'ils font partie de l'entreprise et avoir le courage de remettre en question les processus, produits et services existants, sans quoi un nouvel acteur le fera à leur place. Les entreprises devraient faire suffisamment confiance à leurs collaborateurs pour que de nouvelles idées, aussi absurdes paraissent-elles au début, puissent être explorées. Les PME peuvent elles aussi créer des espaces dédiés, en organisant par exemple des concours internes de pitches d'idées, avec à la clé un certain crédit de temps ou une contribution financière pour continuer à les développer si elles sont prometteuses. Les employés de PME peuvent ainsi travailler sur leurs idées dans des laboratoires d'innovation internes ou externes et être parfois libérés de leurs activités quotidiennes pendant un certain temps. Il faut veiller à ce que l'environnement favorise la créativité et permette l'échange avec des clients potentiels.

swissVR Monitor: Quels sont, dans les start-ups et les PME, les facteurs décisifs à la concrétisation d'innovations ?

Cornelia Gut-Villa: Une innovation doit être appréciée par le marché, les clients et doit apporter une plus-value. Ce produit/marché doit être testé à plusieurs reprises et les clients potentiels doivent être impliqués dès le début. Il faut être conscient du fait que les produits/services existants pourraient ne plus être demandés à l'avenir. Dans le même temps, il faut éviter de créer une culture à deux vitesses dans les PME, de sorte qu'il y aurait des collaborateurs « innovants » qui travaillent pour l'avenir de l'entreprise et d'autres qui s'occupent des produits classiques traditionnels. Une entreprise est un système qui apprend et qui doit s'adapter en permanence à de nouvelles conditions, même s'il ne s'agit que de petits changements de processus. C'est la seule façon de rester viable et de ne pas subir de perturbations.

swissVR Monitor: Que peuvent apprendre les grandes entreprises des petites entreprises et des start-ups en matière d'innovation ?

Cornelia Gut-Villa: Elles peuvent apprendre de l'enthousiasme des fondateurs de start-ups qui ont des étincelles dans les yeux lorsqu'ils parlent de leur idée de produit. Les fondateurs sont curieux et sont des « faiseurs » ; ils savent voir les opportunités et pondèrent moins les risques. Cela peut les amener à faire des erreurs, mais ils apprennent très vite de celles-ci.

swissVR Monitor: Quel est le rôle du conseil d'administration (CA) dans les activités d'innovation ?

Cornelia Gut-Villa: Le CA façonne la culture de l'entreprise et doit donc créer un environnement où les collaborateurs comprennent les valeurs de l'organisation. Tous les collaborateurs doivent être valorisés et les conditions doivent être réunies pour que les idées de la base soient également mieux « entendues ».

swissVR Monitor: Quelles sont les limites/limitations du conseil d'administration en matière d'innovation dans l'entreprise ?

Cornelia Gut-Villa: L'entreprise ne dispose que de moyens financiers limités et il n'est pas possible de concrétiser toutes les idées. Le conseil d'administration doit donner une orientation stratégique qui doit prendre corps dans des mesures d'innovation constantes. Les entreprises peuvent également créer

un service institutionnalisé qui s'occupe exclusivement des innovations sur le marché et qui soumet périodiquement un rapport au conseil d'administration. Pour ne pas passer à côté d'innovations, les entreprises peuvent également être actives dans des réseaux de start-ups (par ex. Sictic www.sictic.ch).

swissVR Monitor: Au près de quels acteurs ou de quelles organisations les entreprises peuvent-elles trouver de l'aide ou du soutien si elles souhaitent améliorer leurs capacités d'innovation ?

Cornelia Gut-Villa: Les entreprises bien établies peuvent également s'inspirer des start-ups. L'échange au sein d'un réseau d'innovation, comme par exemple le réseau Startfeld (www.startfeld.ch) en Suisse alémanique, peut favoriser ce processus. Startfeld offre aux PME un environnement inspirant et propice à la créativité et à une réflexion originale qui leur permet d'être stimulées pour innover sur leurs modèles commerciaux, leurs produits ou leurs services.

Le rôle du conseil d'administration dans l'innovation

Etienne Jornod, président exécutif du conseil d'administration d'OM Pharma, président d'honneur de Galenica et de Vifor Pharma et président du conseil d'administration de NZZ

« Le sujet de la stratégie et de l'innovation doit figurer régulièrement à l'ordre du jour, au minimum lors de la Retraite du Conseil. Mais en fait c'est une question d'attitude quotidienne permanente, en fait de culture d'entreprise ! »

swissVR Monitor : Que signifie pour vous le terme « innovation » ?

Etienne Jornod : C'est la faculté qu'a une entreprise de se remettre en question dans tous les domaines afin de rester compétitive et de s'imposer sur le marché.

swissVR Monitor : Sous quelle forme un conseil d'administration, et en particulier un président de conseil d'administration comme vous, doit-il aborder le processus d'innovation dans l'entreprise ?

Etienne Jornod : En droit suisse, le Conseil d'administration est notamment responsable de la stratégie, qu'il peut déléguer au management. Il en reste cependant le responsable final. Dans mes expériences de VPR NZZ, Executive Chairman Vifor Pharma ou Chairman & CEO du Groupe Galenica, je me suis toujours senti pleinement responsable de la stratégie et par conséquent de l'innovation. J'ai fait partager cette responsabilité par tout le Conseil et nous avons toujours eu des Conseils très entrepreneuriaux. Innovation et stratégie sont intimement liés. L'innovation est décisive dans le processus stratégique, pour s'imposer sur un marché.

Prenons l'exemple de la NZZ. La première tâche du nouveau Conseil d'administration en 2013 a été de définir le positionnement stratégique de la NZZ : « Nos prestations doivent atteindre un niveau d'excellence tel que nos clients (Nous avons défini le lecteur comme étant notre principal client, avant même



Etienne Jornod a grandi à Neuchâtel, a effectué un apprentissage de droguiste et a étudié l'économie d'entreprise à la HEC Université Lausanne (lic.oec.), avant de continuer sa formation en suivant le Senior Executive Program à Stanford (USA). Toute sa carrière s'est déroulée au sein du Groupe Galenica, qui a pris le nom de Groupe Vifor Pharma en 2017. Il a occupé les fonctions de Président Exécutif du Conseil d'administration à partir de 1996. En mai 2020, Etienne

Jornod a quitté ce mandat pour se consacrer à un nouveau projet : avec des partenaires de longue date, il a racheté à l'automne la société genevoise de biotechnologie OM Pharma à Vifor Pharma et occupe depuis lors la fonction de Président Exécutif du conseil d'administration de l'entreprise. Etienne Jornod est également Président d'honneur de Galenica et de Vifor Pharma. Depuis 2013, Etienne Jornod est Président du conseil d'administration de la NZZ et met en œuvre avec succès une nouvelle stratégie basée essentiellement sur l'édition.

l'annonceur publicitaire – ce fut une vraie remise en question et de facto la première révolution !) soient prêt à payer un prix relativement important (premium par rapport au marché) pour y accéder. Ce prix doit être suffisamment élevé pour nous permettre d'en vivre. Comme véhicule de nos produits vers nos clients, nous utilisons en particulier la digitalisation, avec priorité sur le « digital first » et même « mobile first », ce qui veut dire que les textes doivent être conçus pour être lus sur un smartphone... ».

Cette approche a été fondamentalement différente de celle choisie par beaucoup d'éditeurs, qui achetaient des plateformes digitales pour financer indirectement leurs médias. Nous avons ensuite cherché un CEO qui comprenne et partage notre vision complètement innovante, ainsi que des Rédacteurs en chef qui acceptent à 100% la stratégie « Fokus Publizistik » et « Digital first ». A ce propos, je me rappelle notamment du voyage aux Etats Unis que j'ai fait avec notre Rédacteur en chef Eric Gujer. Les moments décisifs ont été notre discussion avec Martin Baron, Rédacteur en chef du Washington Post, qui a insisté sur l'accès illimité aux technologies comme étant l'apport clé de

Jeff Bezos. Au New York Times, c'est le concept stratégique global qui nous a convaincus. Ces deux exemples montrent parfaitement que des choix innovants simples et clairs ont des impacts décisifs sur une entreprise. C'est le cas de la NZZ : depuis 9 ans que cette transformation est en cours, nous avons d'abord stabilisé les ventes d'abonnements qui baissaient comme partout ailleurs, puis nous avons commencé de gagner des parts de marché pour atteindre des niveaux records jamais atteints.

swissVR Monitor : Comment le conseil d'administration peut-il promouvoir activement l'innovation ?

Etienne Jornod : Sans changement, donc sans innovation, jamais nous n'aurions pu redresser la Business Unit NZZ qui était dans le rouge et qui est maintenant clairement profitable. Dans ce cadre stratégique large mais bien défini par le Conseil, la Direction et la Rédaction ont toute liberté pour laisser libre cours à leur créativité, esprit d'entreprise, faculté d'innovation, avec comme restriction évidente le respect des budgets. Le rôle du Conseil est ensuite de challenger ces initiatives. Pour cette raison, le rôle des CEO et Rédacteurs en chef est absolument crucial. Je sais qu'ils aiment beaucoup cette liberté.

swissVR Monitor : Comment le conseil d'administration peut-il créer une bonne culture de l'innovation dans l'entreprise ?

Etienne Jornod : Je répondrai à cette question par l'expérience vécue chez Vifor. Nous avons compris que l'anémie ferriprive était une maladie très grave existant sous plusieurs formes et nous avons décidé que ce serait le domaine dans lequel nous nous développerions. Nous avons mis des montants importants en dépenses R&D et en Marketing et avons systématiquement prôné le « droit à l'erreur » et la limitation des processus. Nous avons créé une véritable culture d'entreprise innovatrice. Cela a très bien fonctionné jusqu'à ce que l'entreprise devienne la 3ème plus grande Pharma de Suisse, avec une valorisation boursière de plus CHF 12 milliards. Dès ce moment, avec la multiplication des cadres venant des grandes entreprises, c'est devenu un « combat » de plus en plus difficile. Maintenir la culture entrepreneuriale dans le cadre d'une forte croissance est extrêmement difficile. La responsabilité et l'exemple à donner commencent par le Chairman, Board, CEO, EC, etc.

swissVR Monitor : Quels sont les principaux défis et obstacles à l'innovation dont un conseil d'administration doit être conscient ?

Etienne Jornod : Il faut d'abord savoir écouter car on n'est jamais seul à avoir raison. Ensuite, dès que l'on a pris une décision, il faut avoir une volonté de fer pour la réaliser, car il y aura toujours beaucoup de forces contraires. Pour cela, il est essentiel d'avoir des Membres de Conseil d'administration et de Directions modestes et à l'écoute des autres, mais aussi très forts. Les erreurs stratégiques et culturelles sont souvent les faits de gens qui se cachent derrière les processus, qui n'écoutent pas, qui n'ont pas de ligne, en fait des « faibles ». Choisir les bonnes personnes est extraordinairement difficile.

swissVR Monitor : Comment un conseil d'administration doit-il s'organiser en interne pour soutenir l'innovation dans l'entreprise ?

Etienne Jornod : Le sujet de la stratégie et de l'innovation doit figurer régulièrement à l'ordre du jour, au minimum lors de la Retraite du Conseil (séance annuelle de 2 jours). Mais en fait c'est une question d'attitude quotidienne permanente, en fait de culture d'entreprise !

L'importance de l'innovation dans le processus stratégique

Thomas A. Gutzwiller, associé chez gwpartner AG, président du conseil d'administration de la St. Galler Kantonalbank AG

« La gestion de l'innovation est une tâche de la direction. Dans le cadre du développement stratégique, le CA doit, de manière générale, garder à l'esprit le thème de l'innovation, aborder les questions fondamentales et identifier les « trous noirs » dans la stratégie qui lui est soumise ».

swissVR Monitor : Quelle est l'importance du thème de l'innovation dans le processus stratégique ?

Thomas Gutzwiller : La stratégie et l'innovation sont pour ainsi dire des jumeaux siamois. L'objectif de la stratégie est d'améliorer la création de valeur de l'entreprise par l'innovation. Dans la stratégie d'entreprise, on réfléchit aux nouveaux domaines d'activité que l'on veut exploiter. Dans la stratégie des domaines d'activité, on décide comment mieux se différencier de la concurrence. Et dans la stratégie de configuration, on organise le flux de valeur.

swissVR Monitor : Quelles sont, selon vous, les différentes dimensions de l'innovation ?

Thomas Gutzwiller : On peut tout d'abord distinguer les innovations de produits des innovations de processus. Ensuite, on peut distinguer les innovations fonctionnelles et émotionnelles dans l'expérience client. Et la troisième question est de savoir si l'on doit viser des innovations radicales ou des innovations incrémentales. C'est justement dans le cadre du processus stratégique qu'il faut mener une réflexion sur ces trois dimensions.



Le professeur **Thomas A. Gutzwiller** est associé chez gwpartner AG, un cabinet spécialisé dans la croissance transformationnelle. Depuis 2013, il est président du conseil d'administration de la St. Galler Kantonalbank AG. Il est en outre président du CA d'autres entreprises (notamment Manres AG, ELCA Group SA, hkg Goup AG). Il a été cofondateur et, jusqu'en 2006, CEO de The Information Management Group (IMG). Depuis 2006, il est directeur et délégué de l'Executive School of Management, Technology and Law (ES-HSG) à l'université de Saint-Gall.

swissVR Monitor : Quelle est votre vision de l'interaction entre le CA et la direction en matière de gestion de l'innovation ?

Thomas Gutzwiller : La gestion de l'innovation est une tâche de la direction. Dans le cadre du développement stratégique, le CA doit, de manière générale, garder à l'esprit le thème de l'innovation, aborder les questions fondamentales et identifier les « trous noirs » dans la stratégie qui lui est soumise et par lesquels il faudrait commencer.

swissVR Monitor : Connaissez-vous des exemples d'innovations clés qui ont été lancées par des membres de conseils d'administration ?

Thomas Gutzwiller : L'objectif premier du conseil d'administration n'est pas d'initier des innovations particulières, notamment dans les grandes entreprises. C'est la direction qui est responsable de la gestion des innovations et des projets concrets. Le CA doit aborder les questions clés de manière stratégique. Un conseil d'administration doit lire attentivement les projets qui lui sont soumis, poser des questions intelligentes en intégrant éventuellement ses propres idées d'innovation, et donner un feedback positif à la direction lorsque les résultats sont bons. Bien entendu, certains membres du conseil d'administration peuvent également apporter leur expérience ou des idées innovantes en interaction avec la direction. Cela est particulièrement impor-

tant dans les PME, où le conseil d'administration peut accompagner et soutenir plus étroitement la direction.

swissVR Monitor : Comment le conseil d'administration peut-il promouvoir activement l'innovation ?

Thomas Gutzwiller : Le CA peut identifier les lacunes dans le processus stratégique, par exemple des faiblesses en matière d'innovation ou une culture d'entreprise qui freine l'innovation. Ces lacunes doivent être abordées dans le cadre du développement de l'entreprise. Pour ce faire, le CA doit se concentrer sur les questions fondamentales (processus, culture, etc.), veiller à développer les compétences et à promouvoir une culture de l'erreur.

swissVR Monitor : Le conseil d'administration doit-il parfois aussi agir comme un « frein » dans les projets d'innovation ?

Thomas Gutzwiller : Le CA doit veiller à ce que la stratégie soit mise en œuvre, que des innovations incrémentales aient lieu et que l'entreprise ait un bon rythme d'innovation. Pour les projets d'innovation concrets, il ne doit pas freiner, mais apporter une autre perspective et notamment une réflexion sur les risques. Il existe par exemple le principe « If your core is broken, you need to fix the core. ». Si la direction propose alors de résoudre le problème existant dans l'activité principale en se diversifiant dans de nouveaux domaines d'activité, cela peut devenir risqué et le CA doit se demander si l'entreprise ne devrait pas plutôt être vendue dans l'intérêt des actionnaires (« If your core is broken and you can't fix it, sell it »).

swissVR Monitor : Comment le conseil d'administration favorise-t-il une bonne culture de l'innovation dans l'entreprise ?

Thomas Gutzwiller : La culture de l'innovation est l'expression d'une bonne culture d'entreprise. Du point de vue du CA, cela implique des relations mutuelles respectueuses et transparentes (non seulement en cas de succès, mais aussi en cas d'échec). Il est important de comprendre que l'entreprise doit se renouveler en permanence et qu'il faut garder de la valeur ajoutée pour pouvoir investir dans l'innovation.

swissVR Monitor : Quels sont les principaux défis et obstacles à l'innovation dont un conseil d'administration doit être conscient ?

Thomas Gutzwiller : Le plus grand obstacle est le manque de moyens financiers consacrés à l'innovation. On ne peut se permettre d'innover que si l'on dispose de suffisamment de valeur ajoutée retenue. Lorsque les entreprises rencontrent des problèmes dans leur activité principale et passent en « mode économie », cela devient dangereux.

swissVR Monitor : Vous êtes président du conseil d'administration de la Banque cantonale de Saint-Gall. Quels sont, selon vous, les défis particuliers auxquels elle doit faire face en matière d'innovation ?

Thomas Gutzwiller : Le secteur bancaire est fortement réglementé ; le conseil d'administration et la direction doivent être strictement séparés. Malgré cela, le conseil d'administration doit se pencher sur des questions fondamentales concernant la stratégie et la gestion de l'innovation. Compte tenu de l'environnement particulier de la banque de détail, le potentiel pour réaliser de véritables innovations de produits est limité. La marge de manœuvre en matière d'innovation se situe plutôt au niveau des processus et de l'interface client étant donné que les innovations de nature émotionnelle ont une grande importance dans l'expérience client.

swissVR Monitor : Comment un CA doit-il s'organiser en interne pour soutenir au mieux l'innovation dans l'entreprise ?

Thomas Gutzwiller : D'après mon expérience, il est particulièrement utile pour les grandes entreprises que leur CA mette en place un comité stratégique qui accompagne le processus stratégique de la direction et s'occupe donc aussi intrinsèquement de la gestion de l'innovation.



Contacts et auteurs

swissVR



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



Sascha Kiser
Directeur de swissVR
+41 41 228 22 14
sascha.kiser@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 de
la recherche, de la communication
et du digital
+41 58 279 68 17
mgrampp@deloitte.ch



Dr. Daniel Laude
Économiste, Équipe Recherche
+41 58 279 64 35
dlaude@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 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 s'engage pour la professionnalisation, le réseautage et la défense des intérêts des conseils d'administration. swissVR est une association indépendante regroupant des membres de conseils d'administration en Suisse, créée par des administrateurs/trices pour des administrateurs/trices. Par son offre, swissVR contribue à la professionnalisation de l'activité des conseils d'administration, encourage l'échange d'expériences entre les membres des conseils d'administration d'entreprises de tous les secteurs et propose à ses plus de 1 000 membres une offre d'informations et de formations continues adaptées à leurs besoins. swissVR s'adresse exclusivement aux personnes actuellement titulaires d'un mandat actif dans un conseil d'administration. D'autres informations sont disponibles 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 autonome. Les sociétés DTTL et Deloitte NSE LLP, en tant que telles, ne fournissent pas elles-mêmes 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 SA est une société d'audit agréée et surveillée par l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) et 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 actuellement 7 700 étudiants en formation initiale, 4 700 en formation continue, près de 500 projets de recherche en cours et environ 1 900 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 également des cursus de formation continue pour les membres de conseils d'administration dans ces domaines (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



Deloitte.

Global Boardroom Programme | Switzerland

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft