



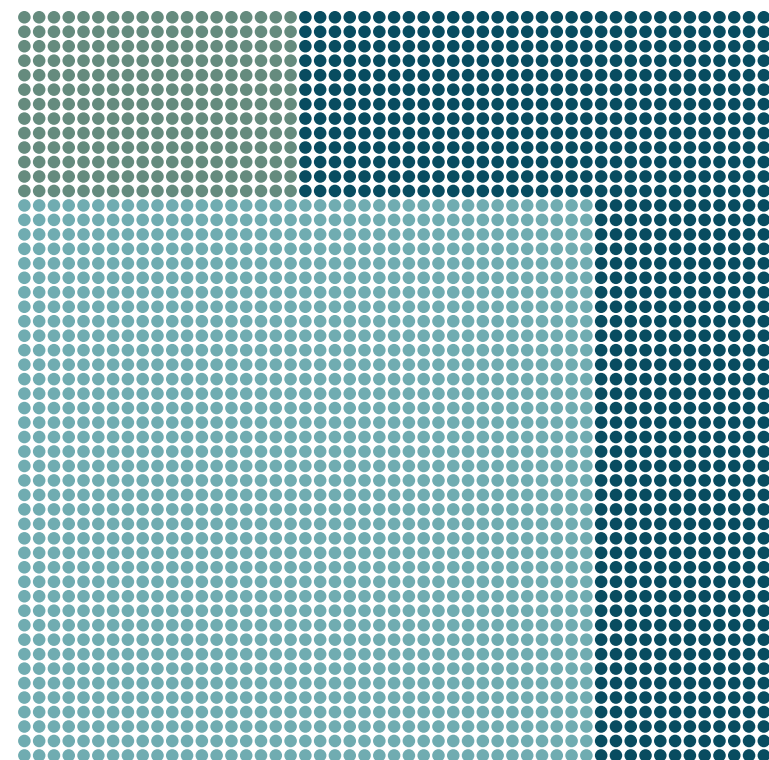
«Le Leadership
en Suisse»

Table des matières

03	«Le Leadership en Suisse» Une étude sur les valeurs, les devoirs et l'efficacité de la direction
04	Le chef: une raison de démissionner
05	La direction a de l'influence
06	La direction échoue en raison de la communication et des compétences professionnelles
07	À quel point suis-je bon? La direction a besoin de réflexion!
08	Valeurs communes
09	Mise en œuvre difficile
11	Instrument de ressources humaines
12	Le leadership reste attrayant
13	Le partenariat entre cadres dirigeants et collaborateurs
14	Les partenaires de sondages

«Le Leadership en Suisse» Une étude sur les valeurs, les devoirs et l'efficacité de la direction

Un total de 2687 personnes ont participé au sondage:
1497 employés sans responsabilité de direction, 935 cadres dirigeants
et 255 spécialistes des ressources humaines de Suisse, issus de toutes
les branches.¹



● Spécialistes des ressources humaines
● Cadres dirigeants
● Collaborateurs

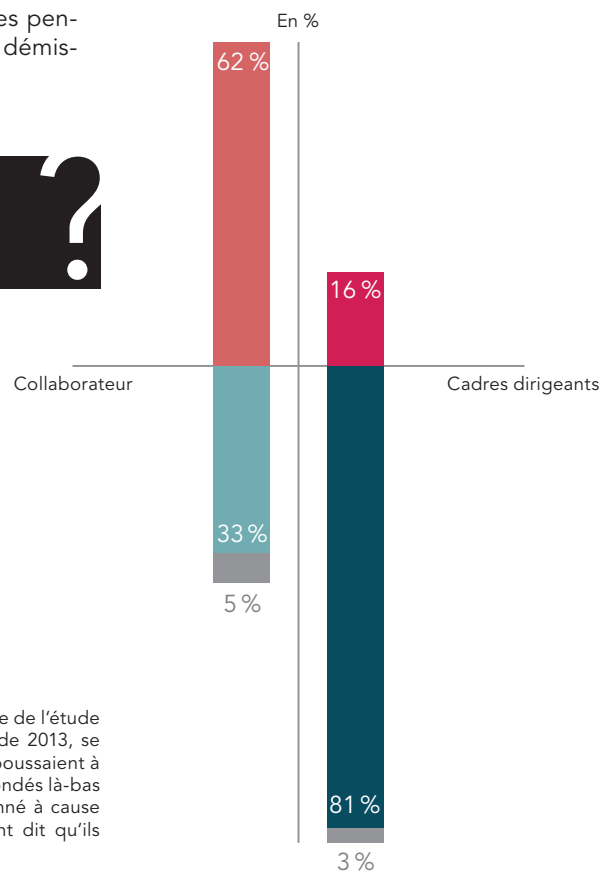
¹ Le sondage a été effectué de mars 2014 à fin juin 2014 et conduit en langues allemande, française et anglaise. Environ 94 % des sondés venaient de Suisse alémanique.

Le chef: une raison de démissionner

62 % des collaborateurs sondés ont déjà démissionné à cause d'un cadre dirigeant. Ce taux est valable dans presque toutes les branches². Tandis que la construction mécanique se situe encore légèrement en dessous de la moyenne avec 60 %, 63 % de démissions liées au chef sont enregistrés dans le domaine bancaire, et le secteur public offre une image encore plus critique: 67 % des employés ont déjà démissionné à cause d'un cadre dirigeant. Au contraire, la perception des cadres dirigeants: seuls 16 % des cadres pensent qu'un collaborateur a déjà démissionné à cause d'eux.

Avez-vous déjà démissionné à cause d'un cadre dirigeant?
Un collaborateur a-t-il déjà démissionné à cause de vous?

- Oui
- Non
- Non renseigné



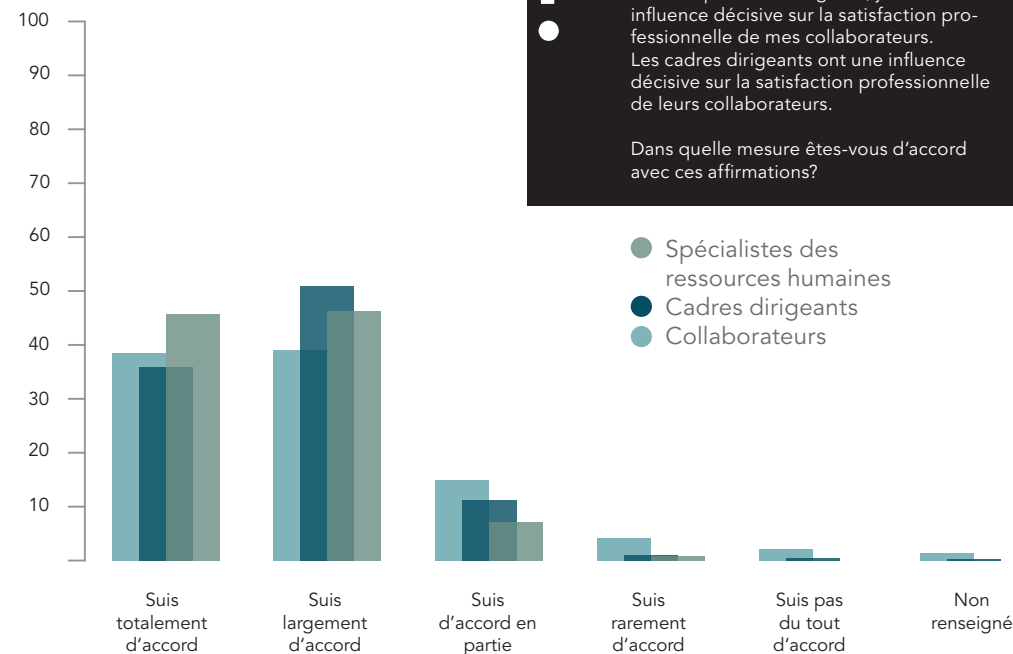
² À une question comparable dans le cadre de l'étude «Le Leadership en Allemagne» datant de 2013, se trouvaient également des résultats qui poussaient à s'interroger: ainsi, 50 % des employés sondés là-bas affirmaient qu'ils avaient déjà démissionné à cause d'un cadre dirigeant, 20 % d'autres ont dit qu'ils l'auraient presque fait.

La direction a de l'influence

Le haut taux de démissions montre clairement que: de nombreux collaborateurs ne sont régulièrement pas satisfaits de leur chef (homme ou femme). Pour ne citer que quelques conséquences: l'occupation des postes doit être renouvelée, le travail n'est pas effectué, la croissance de l'entreprise est freinée ou même stagne. Ne serait-ce que pour cela, un investissement dans une direction efficace est rentable. Le fait que la direction ait un fort impact sur le quotidien professionnel est soutenu par d'autres résultats de l'étude: ainsi, 78 % des collaborateurs sondés sont convaincus que leur cadre

dirigeant a une grande influence sur leur satisfaction professionnelle. Encore plus pour les cadres dirigeants: ici, près de 87 % disent qu'ils ont une grande influence sur la satisfaction professionnelle de leurs collaborateurs. Aux ressources humaines, ils sont même 92 % à voir un rapport direct entre la direction et la satisfaction professionnelle. C'est pourquoi les directeurs d'entreprise et les ressources humaines ont d'autant plus le devoir de placer les cadres dirigeants en position d'assurer activement leur rôle de direction et de développer des effets positifs.

Assentiment en %



Mon cadre dirigeant a une influence décisive sur ma satisfaction professionnelle.
En tant que cadre dirigeant, j'ai une influence décisive sur la satisfaction professionnelle de mes collaborateurs.
Les cadres dirigeants ont une influence décisive sur la satisfaction professionnelle de leurs collaborateurs.

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec ces affirmations?

- Spécialistes des ressources humaines
- Cadres dirigeants
- Collaborateurs

La direction échoue en raison de la communication et des compétences professionnelles

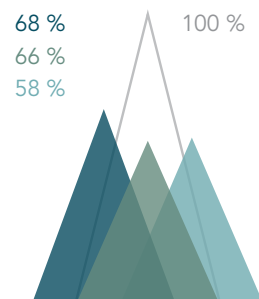
Les collaborateurs suisses, les spécialistes des ressources humaines et les cadres dirigeants sont d'accord:

La direction échoue parce que les cadres dirigeants ne communiquent pas de manière ouverte et sincère avec les collaborateurs. Du point de vue des collaborateurs, en particulier un défaut de compétences professionnelles et un manque de savoirs jouent également un rôle important sur le travail de l'équipe. Cela est justement décisif au regard des capacités de soutien des cadres dirigeants.

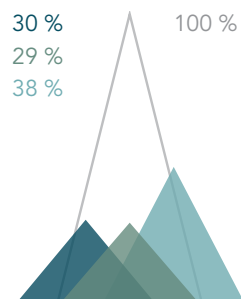
La plupart des collaborateurs pensent qu'ils pourraient également réaliser leurs tâches avec succès sans cadre dirigeant. Seuls 23 % affirment être dépendants de leur cadre dirigeant pour réaliser leurs tâches quotidiennes. Avec 29 %, également relativement peu de cadres dirigeants pensent que les collaborateurs ont besoin de leur soutien. Aux ressources humaines, ils sont encore 37 % des sondés à croire que les collaborateurs ont besoin du soutien de leurs cadres dirigeants pour la réalisation de leurs tâches.

Raisons pour lesquelles la direction échoue.

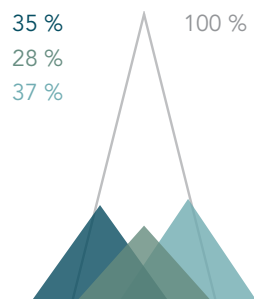
- Spécialistes des ressources humaines
- Cadres dirigeants
- Collaborateurs



La direction ne communique pas de manière ouverte et sincère avec les collaborateurs



La direction n'est pas compétente professionnellement, ne peut pas diriger les collaborateurs de manière professionnelle



La direction en sait trop peu sur le travail quotidien de l'équipe, du département

À quel point suis-je bon? La direction a besoin de réflexion!

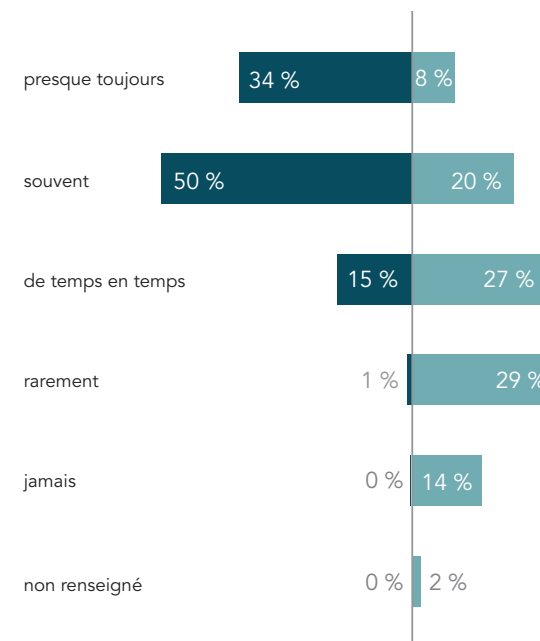
Souvent, les cadres dirigeants ne savent pas comment leur comportement agit sur les autres. Le sondage confirme cela de manière claire:

Tandis que 94 % des cadres dirigeants affirment définir des objectifs clairs, cela n'est perçu de cette manière que par 42 % des collaborateurs sondés. Presque 84 % des cadres dirigeants sont d'avis qu'ils donnent à leurs collaborateurs des retours sur leurs performances, mais seuls 28 % des collaborateurs le ressentent ainsi. 14 % des collaborateurs disent même qu'ils n'ont jamais de retour.

Un retour qualifié des cadres serait donc une possibilité de combler cet écart entre l'image de soi et des autres et d'améliorer l'ensemble de la direction.

En tant que cadre dirigeant, je fais régulièrement des retours sur leurs performances à mes collaborateurs. Mon cadre dirigeant me fait régulièrement des retours sur mes performances.

- Cadres dirigeants
- Collaborateurs

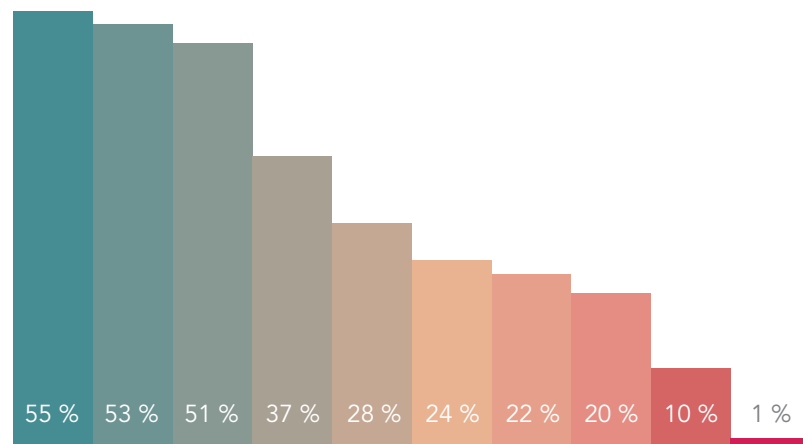


Valeurs communes

Sur la question des valeurs, un consensus existe en Suisse. «Encourager l'initiative des collaborateurs», «Donner du sens et orienter» et «Veiller à la stabilité» occupent les trois premières places dans les trois groupes de sondés.

Que signifie une bonne direction?
(Résultat de tous les groupes de sondés)

- 1 Initiative
- 2 Orientation/sens
- 3 Stabilité
- 4 Sécurité
- 5 Apprentissage
- 6 Harmonie
- 7 Égalité des chances
- 8 Individualité
- 9 Pluralité/diversité
- 10 Élitisme/hierarchie



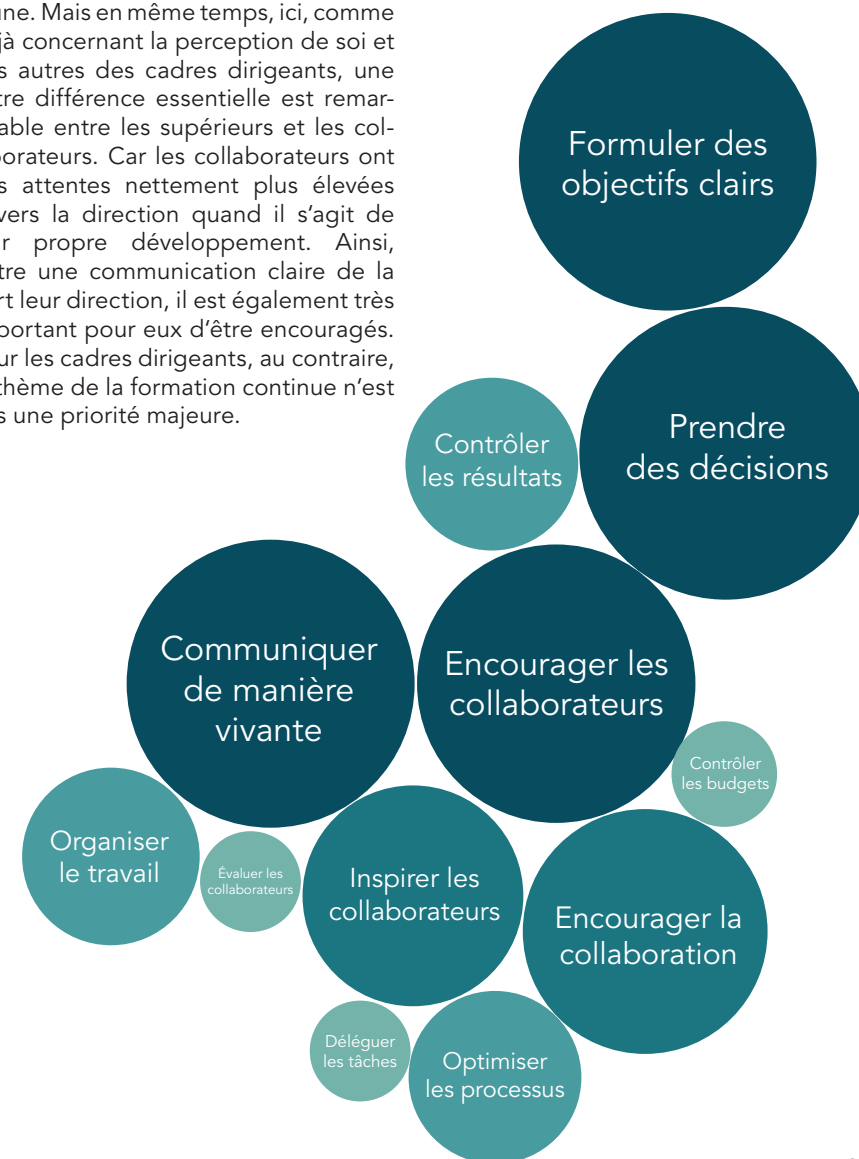
Ils sont largement d'accord concernant les tâches de direction également. Les tâches de direction les plus importantes (dans tous les groupes de sondés):

1. Formuler des objectifs clairs
2. Prendre des décisions
3. Communiquer de manière vivante
4. Encourager les collaborateurs

Mise en œuvre difficile

Outre l'évaluation des valeurs les plus importantes, un large consensus concernant les tâches de direction règne également en Suisse. On a en principe une compréhension commune. Mais en même temps, ici, comme déjà concernant la perception de soi et des autres des cadres dirigeants, une autre différence essentielle est remarquable entre les supérieurs et les collaborateurs. Car les collaborateurs ont des attentes nettement plus élevées envers la direction quand il s'agit de leur propre développement. Ainsi, outre une communication claire de la part leur direction, il est également très important pour eux d'être encouragés. Pour les cadres dirigeants, au contraire, le thème de la formation continue n'est pas une priorité majeure.

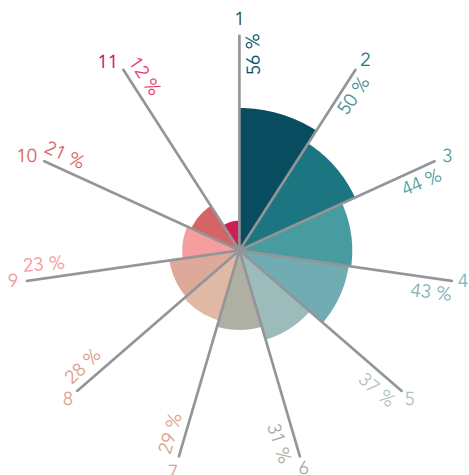
? Les tâches de direction les plus importantes.
(Résultat de tous les groupes)



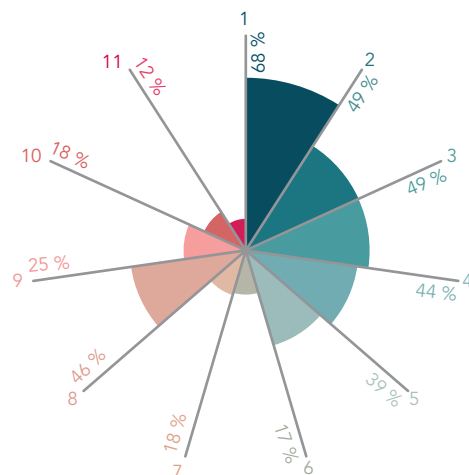
Quelles mesures sont utiles pour établir une bonne direction?



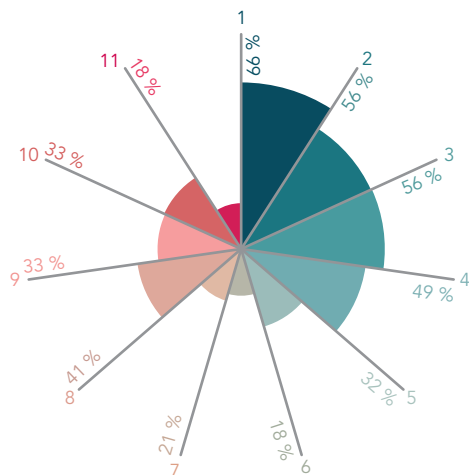
Collaborateurs



Cadres dirigeants



Spécialistes des ressources humaines



- 1 Mise en œuvre régulière de discussions de collaborateurs
- 2 Systèmes d'évaluation de performances dans lesquels également la qualité de direction est évaluée
- 3 Formations pour cadres dirigeants (externes)
- 4 Séminaires et formations pour cadres dirigeants (savoir-être)
- 5 Événements d'équipe
- 6 Mise en œuvre régulière d'un retour anonyme de cadres dirigeants
- 7 Mise en œuvre de sondages anonymes de collaborateurs
- 8 Systèmes d'accord d'objectifs (DPO)
- 9 Systèmes collégiaux (internes) de mentorat/conseil
- 10 Analyses de potentiels lors du choix des cadres dirigeants
- 11 Assessment Center pour cadres dirigeants

Instrument de ressources humaines

La mise en œuvre régulière de discussions de collaborateurs, systèmes d'évaluation de performances, dans lesquels la qualité de direction est également évaluée ainsi que des formations externes pour les cadres dirigeants sont très demandés par les sondés lorsqu'il s'agit d'évaluer les instruments de direction.

Un autre résultat intéressant en rapport avec l'évaluation des instruments de direction: Bien que les médias sociaux occupent une place croissante dans le quotidien professionnel - près de 31 %

de tous les sondés affirment que leur entreprise utilise des réseaux sociaux (internes) comme Facebook, des Wikis, des blogs etc. pour le transfert de savoirs - seuls 24 % des sondés considèrent l'utilisation de médias sociaux intéressante en tant qu'instrument de direction. Étonnamment, cette évaluation est également indépendante de l'âge. Cela peut indiquer que la plupart des sondés y voient un trop gros amalgame entre les vies privée et professionnelle ou ont peur que les médias sociaux puissent être utilisés comme instruments de contrôle.



Estimez-vous l'utilisation de médias sociaux utile en tant qu'instrument de direction? (Résultat de tous les groupes de sondés)

24 %
Oui

53 %
Non

23 %
Non renseigné

Le leadership reste attrayant

Un poste de direction est lié à de grandes attentes. Mais est-il également attrayant de prendre en charge un poste de direction? En ce qui concerne les cadres dirigeants, près de 84 % d'entre eux affirment être satisfaits de leur rôle. Intéressant à cet égard: seuls 8 % des cadres dirigeants pensent que leurs collaborateurs aimeraient eux-mêmes prendre en charge une fonction de direction.

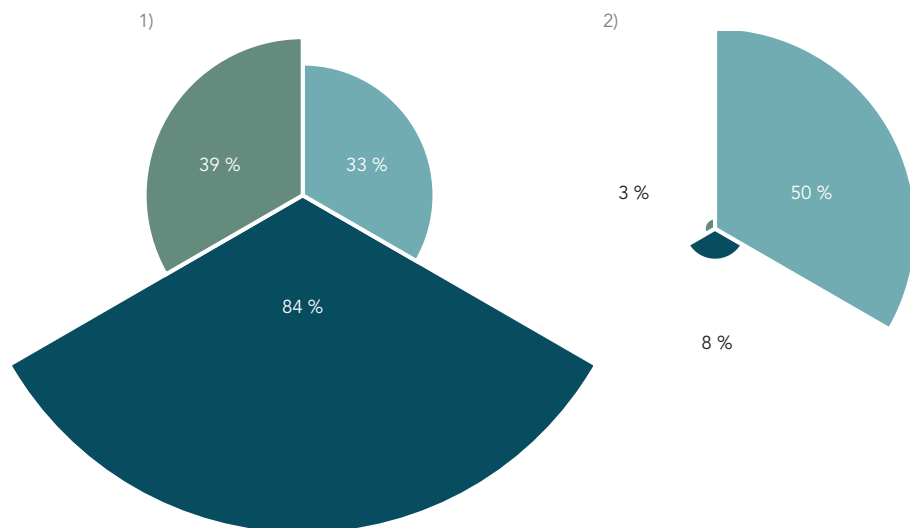
1) Je suis satisfait de mon cadre dirigeant actuel. (Collaborateurs)
Je suis satisfait de mon rôle de cadre dirigeant. (Cadres)
Je suis satisfait des cadres dirigeants dans mon entreprise. (Spécialistes des ressources humaines)

2) Seriez-vous volontiers cadre dirigeant vous-même? (Collaborateurs)
Vos collaborateurs seraient-ils volontiers cadres dirigeants eux-mêmes dans le futur? (Cadres, spécialistes des ressources humaines)

Les ressources humaines vont plus loin que cette estimation car seuls 3 % pensent que les collaborateurs souhaiteraient jouer eux-mêmes un rôle de cadre dirigeant. Mais elles se trompent: car bien qu'à peine 33 % des collaborateurs soient vraiment satisfaits de leur cadre dirigeant, la direction ne perd à leur yeux aucun prestige.

50 % des collaborateurs seraient ainsi, selon leurs dires, volontiers cadres dirigeants et près de 37 % sont d'avis qu'ils seraient même meilleur cadre dirigeant que leur supérieur (e) direct(e).

● Spécialistes des ressources humaines
● Cadres dirigeants
● Collaborateurs



Le partenariat entre cadres dirigeants et collaborateurs

Bien qu'il existe en Suisse un large consensus entre les collaborateurs, les spécialistes des ressources humaines et les cadres dirigeants concernant les valeurs d'une bonne direction, la satisfaction est seulement moyenne. Cela est simplement reconnaissable au fait que les collaborateurs quittent trop souvent l'entreprise à cause de leur chef.

- 1) Les cadres dirigeants ont une importance décisive sur la satisfaction professionnelle des collaborateurs et sur l'intention de rester fidèle à l'entreprise.
- 2) La différence entre l'image de soi et des autres des cadres dirigeants suisses est grande.
- 3) Direction signifie communication. Les cadres dirigeants incapables de communiquer de manière ouverte échouent.
- 4) Un défaut de compétences professionnelles et de soutien de la part des cadres dirigeants indique que la direction a trop souvent été découplée du juste processus de performance et est «conduite» sans être liée à la création de richesses.

- 5) Le leadership est attrayant. On le voit au fait que 4/5 des cadres dirigeants sont satisfaits de leur rôle et presque la moitié des collaborateurs veut elle-même diriger.
- 6) Les valeurs les plus importantes selon lesquelles un cadre dirigeant est jugé: encourager l'initiative, donner du sens et orienter et veiller à la stabilité. Il s'agit ici prioritairement de valeurs «traditionnelles» qui ont jusqu'à aujourd'hui une grande importance en Suisse.
- 7) Les tâches les plus importantes sont «formuler des objectifs clairs», «prendre des décisions», «communiquer de manière vivante» et «encourager les collaborateurs». Pour cela, des cadres dirigeants charismatiques ne sont pas forcément nécessaires mais il faut de l'assurance, qu'ils soient compétents et convaincants et atteignent les objectifs avec leurs collaborateurs.

Nous remercions particulièrement
nos partenaires de sondages:

INFORMATION FACTORY

Information Factory est une entreprise de conseil et de logiciels pour des solutions sur-mesure en matière de direction et gestion de performances. En tant que partenaire stratégique, nous créons pour nos clients et leurs cadres dirigeants des solutions de processus individuelles pour utiliser de manière ciblée les savoirs et rester compétitif.

Nos clients sont des banques, des industries, des institutions publiques et des PME. Information Factory est établie à Zurich et Nuremberg.

www.information-factory.com



HR FLOWER

powered by Information Factory

HR Flower est spécialisée en processus d'évaluations dans le domaine des ressources humaines. Les entreprises utilisent les informations collectées par sondages de collaborateurs, prises de pouls, retours 90° - 360°, évaluations des compétences, évaluations des supérieurs et sondages de clients pour le développement et la mise en œuvre réussie de leur stratégie commerciale.

Les clients de HR Flower sont des entreprises qui veulent gagner en qualité, en quantité et dessiner une vision moderne du futur.

www.hr-flower.com



PERSORAMA

Persorama traite depuis plus de 20 ans des thèmes relatifs aux ressources humaines en Suisse - avec à présent une édition certifiée REMP de 5999 exemplaires (en 2014). Persorama est ainsi le plus grand et le plus ancien magazine spécialisé en ressources humaines de Suisse. L'éditeur est la société suisse de gestion des ressources humaines HR Swiss.

Le magazine spécialisé en ressources humaines paraît trimestriellement et atteint grâce à une large circulation dans les entreprises près de 16 000 cadres dans les domaines des ressources humaines, de la gestion et de la formation continue dans toute la Suisse - en langues allemande et française. Le magazine spécialisé offre à chaque édition environ 90 pages de rapports de branches, interviews et informations axés sur la pratique dans le domaine des ressources humaines.

www.persorama.ch



JOBS.CH/JOB CLOUD SA

JobCloud SA est l'entreprise en ligne leader sur le marché de l'emploi en Suisse. Elle offre aux employeurs et aux demandeurs d'emploi les ressources les plus efficaces en matière de recrutement, grâce à une longue expertise et des portails puissants d'offres d'emploi en ligne.

Le portefeuille de JobCloud se compose entre autres des célèbres portails jobs.ch und jobup.ch. L'entreprise emploie 140 collaborateurs répartis entre Zurich et Genève.

www.jobs.ch

