

# Le Leadership en Suisse

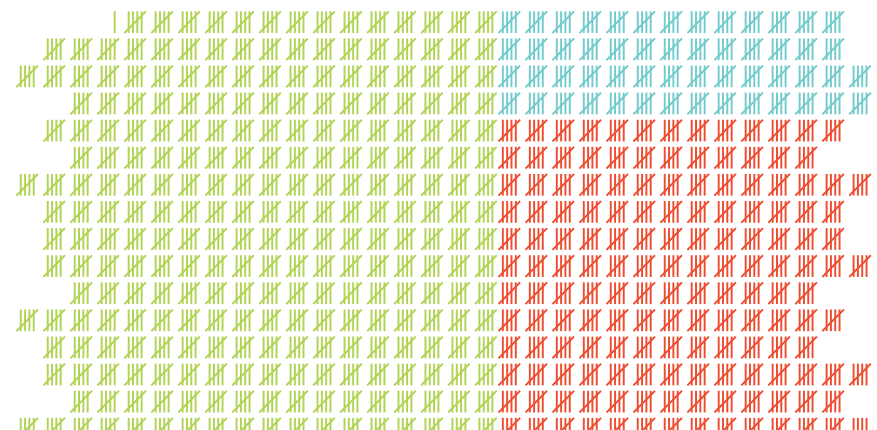
## Table des matières

- 03 Le Leadership en Suisse 2016
- 04 La direction : pas pour les simplistes
- 06 Performance = communication + direction
- 07 Le rôle des collaborateurs
- 08 Changement et persévérance
- 09 Le devoir de décider
- 10 Swissness : la direction et la « culture participative »
- 11 Métier : de moins en moins une vocation
- 13 L'attractivité de l'employeur
- 16 Conclusion et perspectives
- 18 Les partenaires du sondage

## Le Leadership en Suisse 2016

Le monde du travail est confronté à un environnement en évolution croissante. Des hypertendances sociales, telles que l'individualisation, l'évolution démographique, la mondialisation et la numérisation, entraînent une multitude de processus de changement dans la vie sociale. Sur le plan économique, nous vivons le passage de la société industrielle à la société du savoir. Pour la science de la direction, il est intéressant de déterminer comment les changements économiques et sociaux se traduisent dans les exigences imposées

aux cadres dirigeants et dans le rôle des collaborateurs. En collaboration avec jobup.ch et Persorama, Information Factory a choisi d'étudier cette question. Au total, 2 414 personnes travaillant en Suisse ont participé à cette étude, parmi elles 1 353 collaborateurs sans responsabilité de direction, 788 cadres dirigeants et 273 spécialistes des ressources humaines. L'enquête s'est déroulée de mars à juin 2016.



- Collaborateurs
- Cadres dirigeants
- Spécialistes des ressources humaines

## La direction : pas pour les simplistes

L'interconnexion croissante des marchés augmente la complexité. Le travail d'équipe prend de plus en plus d'importance, car de nombreuses tâches ne peuvent être accomplies que grâce à l'effet de synergie des différentes capacités et spécialisations. En Suisse, pour 46 % des participants à l'étude, la direction d'équipes en réseau avec des flux d'informations et de missions indépendants est déjà une réalité. 41 % des participants pensent que c'est aussi le cas de la direction en dehors de la hiérarchie. Pour 53 % des personnes interrogées, la direction d'équipes très hétérogènes, c'est-à-dire réunissant différentes cultures ou différentes spécialités, est une normalité. La direction d'équipes virtuelles, dont les membres sont répartis à différents endroits et ne se rencontrent que rarement, représente un défi particulier. Ce type de collaboration est actuellement une réalité en Suisse pour 34 % des personnes interrogées.

**53%**

*Direction d'équipes très hétérogènes*

**46%**

*Direction d'équipes en réseau avec des flux d'informations et de missions indépendants*

**41%**

*Direction en dehors de la hiérarchie*

**34%**

*Direction d'équipes virtuelles*

**37%**

*Direction en tant que mentor et coach*

## Leadership goes digital

La direction d'équipes virtuelles impose de nouvelles exigences aux cadres dirigeants. Les capacités spécifiques des différents acteurs doivent être organisées et gérées dans un contexte de groupe. Les intérêts de chaque collaborateur ne sont plus les seuls éléments qui importent, c'est du groupe dans sa globalité dont il faut aussi tenir compte désormais.

La direction se globalise et, par conséquent, se digitalise. En Suisse, la direction à l'aide de médias électroniques, tels que des systèmes de feedback en ligne, est déjà appliquée dans de nombreux secteurs. En tête des branches : TI, assurances et banques.

## Direction à l'aide de systèmes de feedback en ligne - comparaison entre les branches

TI

**70%**

Assurances

**68%**

Banques, gestionnaires de portefeuille

**63%**

Biotechnologie, pharmacie, médecine

**60%**

Logistique

**58%**

Industrie automobile

**55%**

Service public

**54%**

Conseil

**50%**

Commerce, distribution

**49%**

Médias

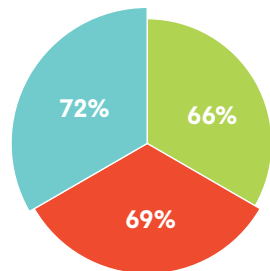
**48%**

Construction de machines et d'installations

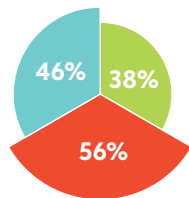
**47%**

## Performance = communication + direction

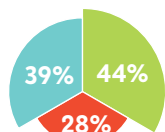
Les équipes ne peuvent mener à bien des tâches complexes qu'en collaborant efficacement. Lorsqu'on les interroge sur les raisons de l'échec de la collaboration au sein de l'équipe, la majorité des collaborateurs (66 %) et des cadres dirigeants (69 %) est d'accord pour dire que le problème réside surtout dans la communication. Une mauvaise collaboration est imputable pour 44 % des collaborateurs à la direction, pour 38 % à des exigences peu claires et pour 32 % à des responsabilités mal définies.



Mauvaise communication/  
coordination

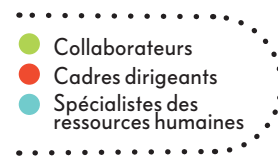


Exigences et objectifs  
peu clairs



Direction d'équipe / de  
projet médiocre

23 % des collaborateurs considèrent que l'échec d'une collaboration est dû à des conflits de compétences entre les collègues et 21 % accusent une mauvaise planification. Pour 56 % des cadres dirigeants, le problème réside dans le manque de clarté des exigences, pour 43 % dans des responsabilités mal définies et pour 28 % au niveau de la direction de projet. Le fait que le « Manque de confiance dans mes capacités » comme motif d'une mauvaise collaboration soit cité trois fois plus par les collaborateurs (12 %) que par les cadres dirigeants (4 %) donne à réfléchir.



### Des problèmes de collaboration ?!

« La cause réside presque toujours dans un manque de communication, des querelles de compétences et la faiblesse / le désintérêt de la direction »

« Une mauvaise direction de la part des cadres dirigeants et une mauvaise ambiance de travail qui en résulte »

« La jalousie et l'envie de la part des collègues »

« Des différends personnels »

« Des supérieurs sclérosés par la routine »

« Les tensions au sein de l'équipe »

## Le rôle des collaborateurs

Voici les questions que nous nous sommes posées : dans quelle mesure les cadres dirigeants agissent-ils vraiment différemment des collaborateurs ? Au niveau de quelles capacités se différencient-ils des collaborateurs ?

Parmi les capacités essentielles des cadres dirigeants, 97 % des personnes sondées citent la communication avec les collaborateurs, 90 % la capacité à établir et à entretenir des relations professionnelles en rapport avec le travail avec les collaborateurs et 89 % la capacité à comprendre

les préoccupations des collaborateurs.

À la question de savoir quelles sont les capacités essentielles des collaborateurs, la communication avec les supérieurs et les collègues arrive en première position avec 93 %, suivie par la capacité à établir et à entretenir des relations professionnelles en rapport avec le travail avec 90 %. En troisième position des capacités essentielles des collaborateurs, on trouve, à la différence des cadres dirigeants, la capacité à bien s'organiser (87 %). On ne note pratiquement aucune différence aux premiers rangs des capacités essentielles. Et collaborateurs et cadres dirigeants ont une vision identique sur le sujet !

.....  
Selon vous, de quelles capacités les cadres dirigeants ou les collaborateurs devraient-ils être absolument dotés ?  
.....

### La capacité...



...à communiquer avec succès avec les collaborateurs ou les cadres dirigeants



...à établir et à entretenir des relations professionnelles en rapport avec le travail avec les collaborateurs ou les cadres dirigeants



... à comprendre les préoccupations des collaborateurs ou des cadres dirigeants



...à penser et à agir en termes de stratégie et de concept



...à bien s'organiser



...à établir et à entretenir des relations de confiance avec les collaborateurs ou les cadres dirigeants



...à mettre en œuvre le changement avec succès

## Changement et persévérance

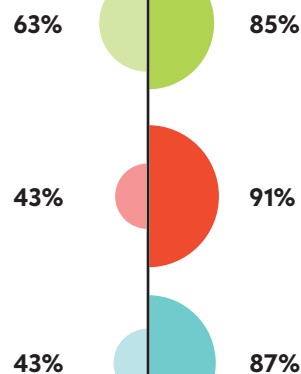
Sur le plan de l'action stratégique et conceptuelle, on considère que les cadres dirigeants ont davantage de devoirs que les collaborateurs. Tous le reconnaissent, les collaborateurs (à 85 %) comme les cadres dirigeants (à 91 %) et les spécialistes des ressources humaines (à 87 %). L'idée que la capacité des collaborateurs à agir en termes de stratégie et de concept fasse aussi partie des capacités importantes est partagée par 63 % des collaborateurs, 43 % des cadres dirigeants et 43 % des spécialistes des ressources humaines.

● Collaborateurs  
● Cadres dirigeants  
● Spécialistes des ressources humaines

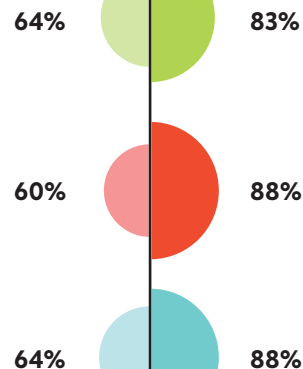
La capacité à penser et à agir en termes de stratégie et de concept

Ce que les collaborateurs devraient pouvoir faire

Ce que les cadres dirigeants devraient pouvoir faire



La capacité à mettre en œuvre le changement avec succès.



Ce que les collaborateurs devraient pouvoir faire

Ce que les cadres dirigeants devraient pouvoir faire

Les cadres dirigeants sont responsables du changement. Les cadres dirigeants (à 88 %), les collaborateurs (à 83 %) et les spécialistes des ressources humaines (à 88 %) sont de cet avis. En revanche, seuls 60 % des cadres dirigeants, 64 % des collaborateurs et 64 % des spécialistes des ressources humaines déclarent que les collaborateurs doivent également mettre en œuvre le changement avec succès. Si l'on tient compte du fait qu'au total 58 % des participants à l'étude ont indiqué que leur entreprise se trouve actuellement dans un processus de changement, cela pose question. Les entreprises doivent s'adapter de plus en plus rapidement à l'évolution des exigences. Il ressort toutefois de l'étude que pour 52 % des collaborateurs et 51 % des cadres dirigeants leur entreprise n'est pas en mesure de le faire.

## Le devoir de décider

La question de savoir quelles sont les missions qui ne peuvent être déléguées aux collaborateurs ne réserve guère de surprises.

Le plus fréquemment cité :

**40 % Prendre des décisions de grande portée**

**24 % Assumer la responsabilité**

**22 % Décisions en matière de personnel**

« Prendre des décisions de grande portée » et « Assumer la responsabilité » sont les tâches des cadres dirigeants principalement citées par les participants à l'étude comme ne pouvant pas être assumées par les collaborateurs. Certaines tâches de gestion du personnel telles que les nouvelles embauches, les ajustements de salaire ou les licenciements ne peuvent être réalisées par d'autres.

## Swissness : la direction et la « culture participative »

La participation fait partie du quotidien en Suisse. Aujourd'hui, l'élection démocratique des cadres dirigeants représente cependant toujours une exception.

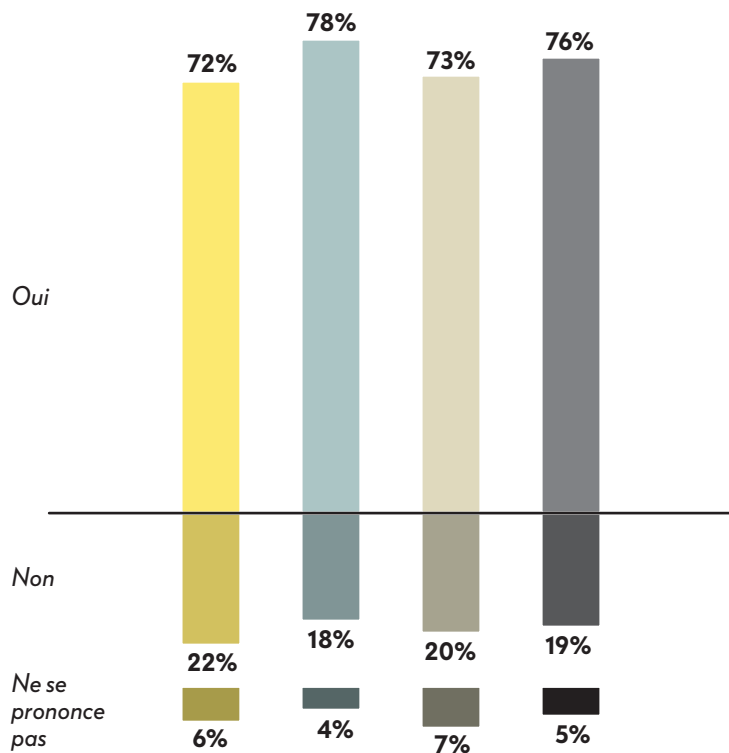
Lorsqu'on les interroge, 76 % des collaborateurs participeraient toutefois volontiers au choix de leur cadre dirigeant. 76 % des cadres dirigeants en Suisse font preuve de confiance en soi en indiquant qu'ils seraient prêts à être choisis mais aussi écartés par leurs collaborateurs, et ceci indépendamment ou presque de leur âge.

*Désignation des générations ou groupes de population, auxquels sont attribuées différentes caractérisations.*

*Baby boomers  
(personnes nées entre 1946 et 1965)  
Génération X  
(personnes nées entre 1966 et 1985)  
Génération Y  
(personnes nées entre 1986 et 1995)*

*En tant que cadre dirigeant, seriez-vous prêt à être choisi / écarté par vos collaborateurs ?*

● Génération Y  
● Génération X  
● Baby boomers  
● Total



## Métier : de moins en moins une vocation

À la question de savoir si les salariés suisses considèrent leur métier comme une vocation, on constate que les valeurs ne sont pas très élevées. Par ailleurs, c'est en moyenne (encore) moins une vocation pour les collaborateurs que pour les cadres dirigeants.

### Identification

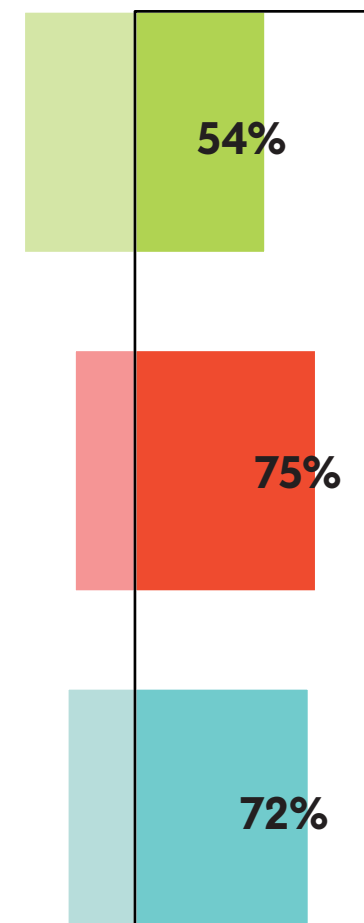
54 % des cadres dirigeants déclarent pouvoir s'épanouir dans leur travail, tandis que seulement 36 % des collaborateurs le pensent. 69 % des cadres dirigeants et 51 % des collaborateurs exercent leur travail avec passion. De même, l'identification au travail chez les cadres dirigeants est supérieure de 21 points à 75 % à celle des collaborateurs (54 %).

### ... et le sentiment de faire un travail utile supérieurs chez les cadres dirigeants

Les exigences morales imposées au travail sont plus élevées chez les cadres dirigeants (63 %) que chez les collaborateurs (54 %). 44 % des cadres dirigeants et 40 % des collaborateurs pensent qu'ils servent l'intérêt général en exerçant leur travail. Et ils sont même 25 % chez les cadres dirigeants et 23 % chez les collaborateurs à estimer qu'ils contribuent, avec leur travail, à bâtir un monde meilleur.

Identification  
au travail

● Collaborateurs  
● Cadres dirigeants  
● Spécialistes des  
ressources humaines

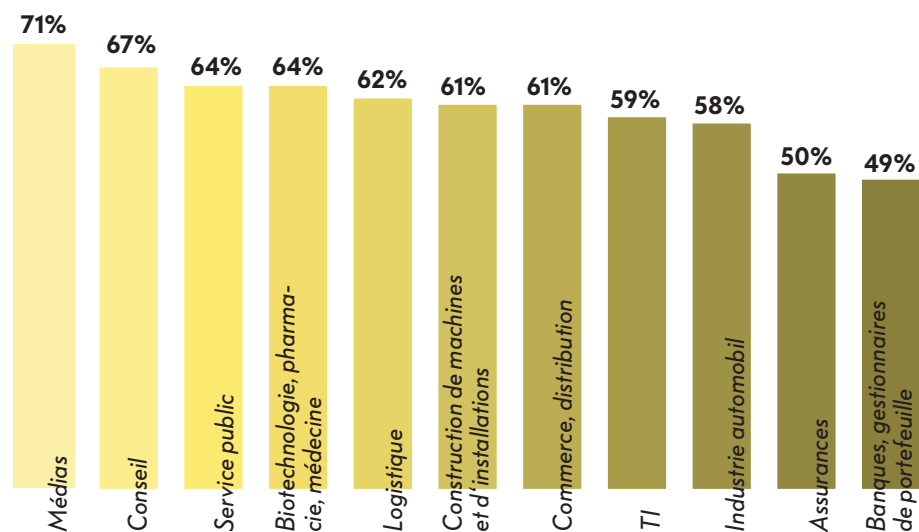


## L'identification au travail continue de chuter

Si l'on se penche sur les différences entre les générations, on constate que la génération Y s'identifie moins à son travail (au total 49 %) que la génération X (60 %). Avec 74 %, les baby boomers possèdent les valeurs d'identification les plus élevées.

## Grande disparité entre les branches

Si l'on compare les branches entre elles, c'est la branche des médias qui obtient les meilleurs résultats en matière d'identification (71 %). Elle est suivie par le service public (64 %), le secteur de la logistique (62 %), la construction de machines et d'installations et le commerce et la distribution (61 % chacun). Les assurances avec 50 % et les banques et gestionnaires de portefeuille avec 49 % ferment la marche.

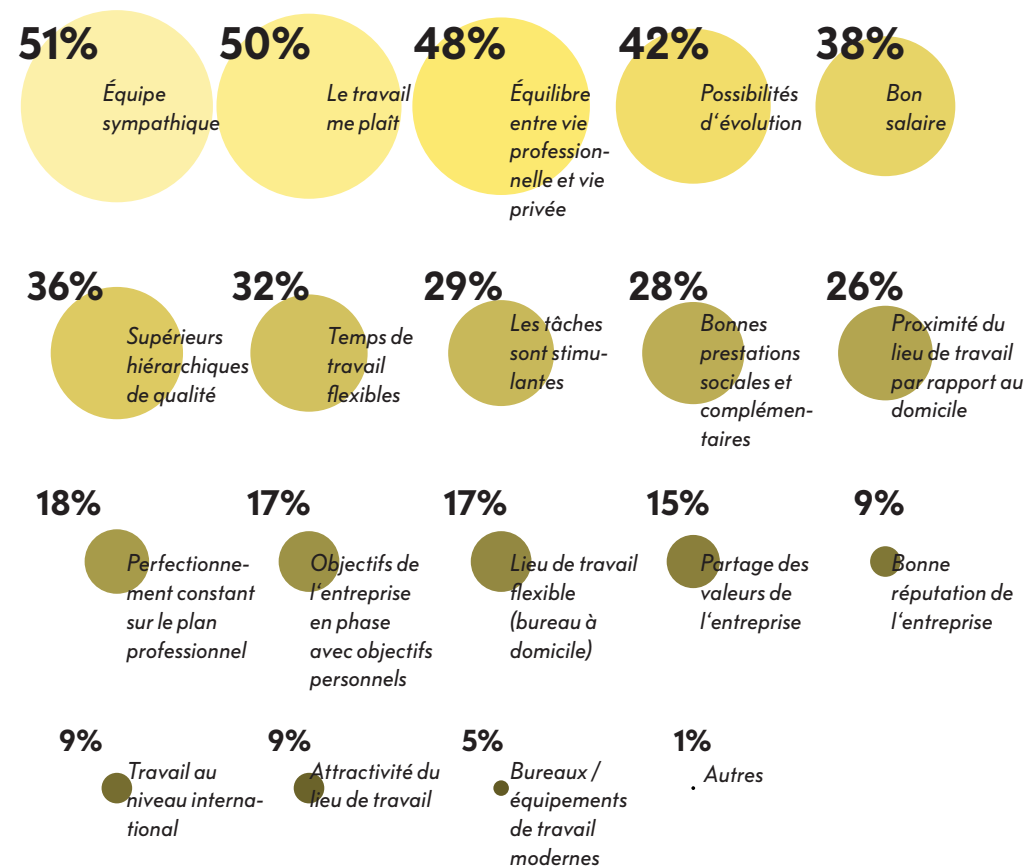


## L'attractivité de l'employeur

Le recul de plus en plus marqué de l'identification des salariés à leur travail est une tendance que de nombreuses entreprises tentent de contrer grâce à une orientation active vers des valeurs et à la mise en œuvre des valeurs de l'entreprise. Cependant, celles-ci jouent un rôle plutôt insignifiant dans le choix de l'entreprise. Les valeurs de l'entreprise ne représentent un motif convaincant que pour 23 % des cadres dirigeants et pour 8 % des collaborateurs. Les différences entre les cadres dirigeants et les collaborateurs sont infimes pour ce qui est des principaux critères d'attractivité d'un employeur. Chez les collaborateurs, « une équipe

sympathique » arrive en tête (56 %), tandis qu'il s'agit du « plaisir au travail » chez les cadres dirigeants (50 %). À l'inverse, les collaborateurs accordent également beaucoup d'importance au « plaisir au travail » (51 %). Et les cadres dirigeants placent également l'importance de travailler avec une équipe sympathique à un niveau très élevé (43 %).

Quel critère pourrait vous convaincre de choisir une entreprise comme employeur ?



### Comparaison de la pyramide des besoins entre les générations

Pour les personnes de moins de 30 ans – appartenant à la génération Y – les « possibilités d'évolution » chez un employeur attractif arrivent en première position (63 %). Suivent ensuite l'« équipe » (61 %) et le « plaisir au travail » (52 %). Les « objectifs de l'entreprise » (12 %) et la « réputation de l'entreprise » (6 %) jouent un rôle plutôt insignifiant. Pour la génération X, c'est-à-dire la tranche des 30-50 ans, le plus important est l'« équilibre entre vie professionnelle et vie privée » (52 %), puis le « plaisir au travail » (49 %) et l'« équipe » (49 %). Les « possibilités d'évolution » (44 %) et les « supérieurs hiérarchiques » (35 %) n'arrivent qu'ensuite. Chez les baby boomers, c'est-à-dire les personnes de plus de 50 ans, les premières places sont occupées par : le « plaisir au travail » (52 %), l'« équipe » (51 %) et les « supérieurs hiérarchiques » (44 %).

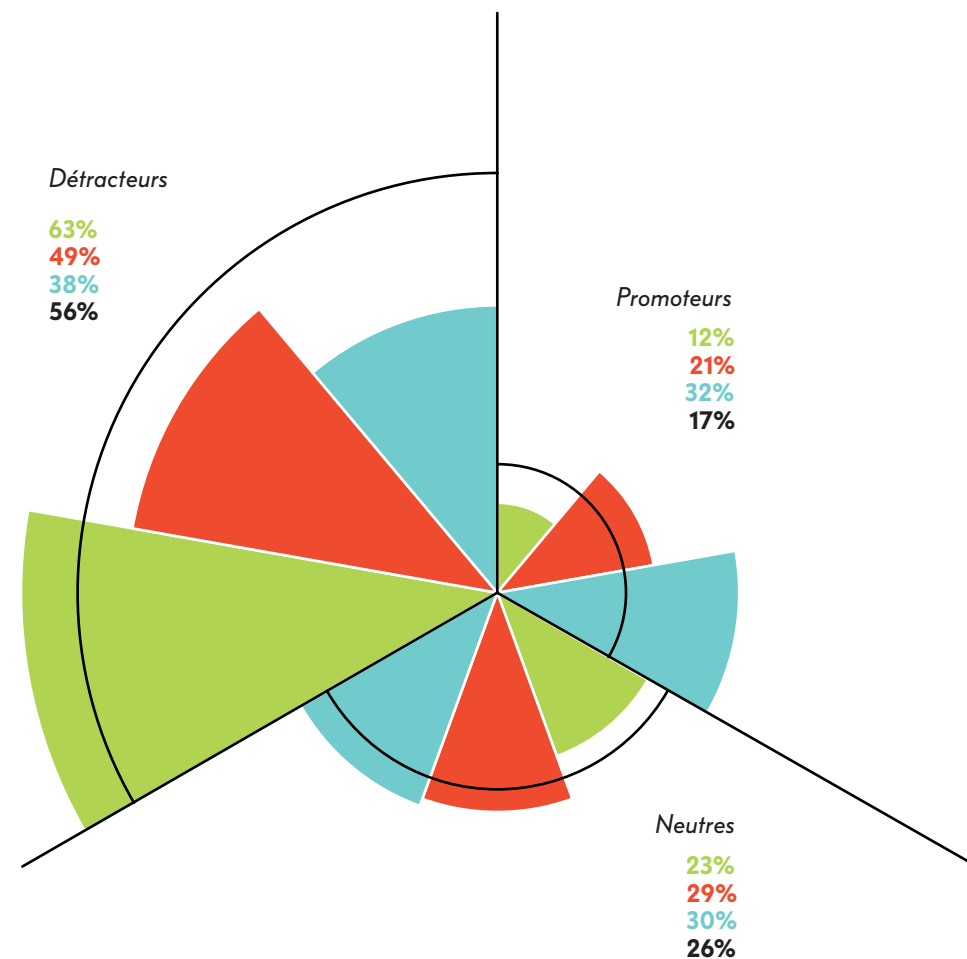
Pour toutes les tranches d'âges, le « bureau à domicile » joue un rôle peu important quant à l'attractivité d'un employeur. En particulier, la génération X accorde une faible importance à ce critère (11 %), tout comme la génération Y (19 %) et les baby boomers (16 %). Et comme prévu, le « salaire » ne se classe pas en première position. Le fait que la « direction » soit un critère d'attractivité d'un employeur moins important (26 %) pour la jeune génération que pour les deux générations plus âgées s'explique peut-être par le fait qu'elle n'ait pas (encore) vécu de mauvaise expérience avec une direction. Chez les participants à l'étude plus âgés, la « direction » occupe une position intermédiaire.

### La recommandation d'un employeur

Lorsque l'on étudie les efforts d'attractivité d'un employeur à l'aide d'une échelle de 1 à 10 évaluant la probabilité de recommandation (Net Promoter Score), on constate que nos entreprises suisses sont recommandées par seulement 17 % de leurs salariés (promoteurs). 26 % sont plutôt passifs (neutres) et 56 % ne recommandent pas leur entreprise (détracteurs).

Quelle est la probabilité que vous recommandiez votre entreprise en tant qu'employeur à des amis et des connaissances ?

- Collaborateurs
- Cadres dirigeants
- Spécialistes des ressources humaines
- Total





## Conclusion et perspectives

L'avantage concurrentiel dans un monde à la complexité croissante réside dans le succès de la coopération – également entre collaborateurs et cadres dirigeants. Le grand défi des salariés est de réfléchir et d'agir comme un entrepreneur. Les conséquences fondamentales qui en résultent se manifestent dans deux directions : les cadres dirigeants doivent apprendre à déléguer une partie de leur pouvoir et de leur responsabilité à leur collaborateurs. Les collaborateurs doivent apprendre à assumer davantage de responsabilités. Un des principaux malentendus réside dans l'hypothèse de la disparition totale de la direction et des règles. Or ce qui disparaîtra probablement tôt ou tard, ce sont les fonctions bien établies. Alors que d'un côté les collaborateurs ont de plus en plus leur mot à dire, nous devrions aussi de l'autre côté nous détacher des attentes placées dans la direction sous la forme d'une « relation parents-enfant ». Lors des processus de transfert, lorsque des structures établies changent au

sein d'organisations, il est nécessaire de mettre en œuvre un nouvel état d'esprit, celui de l'efficacité personnelle. Il ne s'agit pas seulement de valeurs auxquelles nous nous référons, mais d'une culture de la performance que nous vivons. Les exigences imposées à l'évolution permanente entre la « direction » et le « recours à la direction » sont diverses. Les cadres dirigeants, qui souhaitent surtout « contenter » leurs collaborateurs et les collaborateurs qui ne s'y opposent pas, parviendront à l'avenir de moins en moins à atteindre ensemble leurs objectifs. La culture et l'attitude sont les facteurs de réussite de la transition vers une entreprise agile. L'essentiel ne réside plus dans l'obligation de décider, mais dans le courage d'essayer et dans la volonté de faire bouger les choses.

## Information Factory

Société de conseils en gestion et de services et d'ingénierie informatique installée à Zurich et Nuremberg. En tant que partenaire stratégique, Information Factory accompagne les entreprises dans le développement axé sur la clientèle de modèles d'entreprise à l'aide de la numérisation. Information Factory compte parmi ses principaux clients des prestataires de services financiers, des organismes publics et des entreprises technologiques.

## Flower

Un logiciel d'Information Factory. Flower est spécialisé dans les processus de feedback orientés sur les performances. Grâce aux informations obtenues à partir d'enquêtes auprès des collaborateurs, de feedbacks 90° et 360° et d'évaluations des performances, les entreprises réussissent à mettre en œuvre des processus de changement et orientent les dirigeants et les collaborateurs vers l'application de la stratégie commerciale.

www.information-factory.com



**INFORMATION  
FACTORY**



## Nous remercions particulièrement nos partenaires de sondage

### Persorama

« Persorama » est le magazine de la Société suisse de gestion des ressources humaines HR Swiss et paraît aux éditions NZZ Fachmedien AG. Depuis plus de 20 ans, ce magazine trimestriel propose des articles documentés aux décideurs dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Avec 5910 exemplaires (certification REMP 2014/15), « Persorama » est non seulement le magazine spécialisé en ressources humaines le plus ancien de Suisse, mais aussi celui qui affiche le plus fort tirage.

[www.persorama.ch](http://www.persorama.ch)



**persorama**

### jobup.ch/JobCloud AG

jobup.ch est la première plateforme d'emploi en ligne de Suisse romande et appartient à la société JobCloud SA. JobCloud est l'entreprise en ligne leader sur le marché de l'emploi en Suisse et exploite d'autres portails en plus des deux plateformes d'emploi jobup.ch et jobs.ch, leaders des marchés de Suisse romande et Suisse allemande. L'entreprise met en relation les employeurs et les candidats, en développant des solutions de recrutement. JobCloud emploie 170 collaborateurs dans ses deux sites Genève et Zurich.

[www.jobs.ch](http://www.jobs.ch)



**jobup.ch**