

Boardroom Navigator 2023

Le Boardroom Navigator 2023 de Robert Half présente l'expérience et les compétences précises dont les équipes dirigeantes et les conseils d'administration européens ont et auront besoin afin de faire face aux défis d'aujourd'hui et de demain.

rh Robert Half®



Sommaire

02

Avant-propos, DeLynn Senna

03

Synthèse

04

Les compétences et l'expérience dont les leaders ont aujourd'hui besoin pour piloter efficacement leur entreprise et leurs équipes

08

Comment mettre en œuvre un plan de succession et garantir une transition réussie

10

Les attentes auxquelles les nouveaux leaders doivent répondre au cours de leurs six premiers mois en fonction

11

En quoi inclure davantage de diversité est bénéfique aux entreprises et à leur conseil d'administration

13

Méthodologie

14

A propos de nous



Confrontés à de multiples crises, les cadres dirigeants se trouvent aujourd'hui à la croisée des chemins

Pour les cadres dirigeants et les investisseurs, les temps ont bel et bien changé. Alors qu'ils s'efforcent de rebondir, après toutes les difficultés engendrées dans les chaînes d'approvisionnement par la pandémie, et face à la volatilité de la demande du marché et aux inquiétudes entourant leurs collaborateurs, les dirigeants se sont retrouvés confrontés à de nouveaux défis. Les tensions géopolitiques ont remodelé les réseaux d'approvisionnement en gaz naturel, impacté les disponibilités alimentaires et contribué à des tensions inflationnistes... De nombreux conseils d'administration doivent faire face, pour la première fois, à des crises concomitantes.

Nous sommes heureux de vous présenter le Boardroom Navigator 2023 de Robert Half, qui apporte un éclairage sur les priorités, les tendances et les enjeux dont les équipes dirigeantes et les fonds d'investissement doivent aujourd'hui tenir compte et auxquels ils sont confrontés. Notre étude montre que la plus grande problématique qui se pose actuellement aux cadres dirigeants est le recrutement, suivie par l'incertitude quant à la croissance économique future et à celle des entreprises. Les conseils d'administration se préoccupent de la gestion du changement, et les investisseurs de la gestion financière, mais tous citent la planification de la succession parmi les cinq plus grands enjeux.

Dans les pages suivantes, nos directeurs Executive Search européens apportent un éclairage sur les tendances actuelles en matière de leadership et de transformation des entreprises.

Ils démontrent la manière dont les rôles de cadres dirigeants seront façonnés par des décideurs agiles et créatifs, capables d'instaurer un narratif solide et convaincant, et de piloter efficacement leur structure, dans des périodes pendant lesquelles l'inflation restera en moyenne élevée, après avoir atteint des pics à deux chiffres en 2022. Ils expliquent également en quoi la dimension ESG (engagements et critères en matière Environnementale, Sociale et de bonne Gouvernance) est incontournable, tout comme celle de la Diversité, de l'Équité et de l'Inclusion (DEI), et à quel point l'élaboration d'un plan de succession est importante.

La multiplicité des crises nécessite d'instaurer de nouvelles approches : nos données et notre expertise éclairent sur les compétences dont les cadres dirigeants ont besoin pour parvenir à traverser les tourmentes économiques et pourquoi les investisseurs n'hésiteront pas à procéder à des changements au sein des équipes dirigeantes. Vous découvrirez également les priorités des dirigeants lors des douze premiers mois de leur prise de fonction, pour pouvoir garantir une réussite pérenne.

L'équipe Executive Search de Robert Half et moi-même espérons vivement que le parcours de notre étude vous apportera de nouvelles perspectives.



DeLynn Senna



DELYNN SENNA

President & Global Head
of Executive Search

Synthèse

Des cadres dirigeants à la croisée des chemins.

Notre étude, fondée sur une enquête réalisée auprès de 400 membres d'équipes dirigeantes et de conseil d'administration et de 50 fonds d'investissement, révèle que les entreprises sont en pleine mutation. Voici nos principaux constats, accompagnés des conseils de nos directeurs Executive Search pour réussir durablement, en 2023 et au-delà.

Les soft skills et autres qualités humaines sont négligées. La capacité à piloter, la réflexion stratégique et la communication figurent encore parmi les facteurs de recrutement les plus importants. L'avenir appartient désormais aux leaders à la fois résilients, créatifs et capables d'embarquer cinq générations de salariés. Les soft skills nécessaires au sein des équipes dirigeantes s'élargissent.

La dimension ESG va devenir une compétence déterminante en termes de carrière. Les entreprises - et toute une génération de collaborateurs - sont de plus en plus nombreuses à travailler sur les sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance, et la réglementation va se mettre à niveau. Mais la mesure de la performance sur ces critères et le reporting correspondant ne suffiront pas : les entreprises vont devoir changer d'état d'esprit. Le mantra : l'entreprise a vocation à faire le bien, et pas seulement des bénéfices.

Le storytelling occupe une place grandissante dans le cadre de la transformation d'entreprise. Les équipes dirigeantes et les investisseurs accordent une grande importance aux compétences en matière de communication, aux connaissances techniques et à l'expérience du processus de transformation proprement dit. Mais le storytelling reste un outil important pour favoriser l'adoption de nouvelles méthodes de travail et pour mobiliser tous les acteurs autour d'un objectif commun.

Les investisseurs recherchent de nouveaux leaders. De multiples crises, depuis la perturbation des chaînes logistiques par la pandémie jusqu'aux tensions géopolitiques et à l'inflation, ont mis toute une génération de hauts dirigeants à rude épreuve. Ces dirigeants apprennent et s'adaptent rapidement, et les fonds d'investissement s'emploient aujourd'hui à repérer ceux qui possèdent une solide expérience de la gestion de crise, pour piloter les entreprises de leur portefeuille.

Les plans de succession et d'intégration sont à renforcer. Le processus de recrutement de nouveaux dirigeants et le passage de relais d'une entreprise à de nouveaux leaders sont essentiels, mais beaucoup d'entreprises n'ont pas encore mis en place les plans nécessaires dans ces domaines. Les conseils d'administration vont devoir réfléchir à l'investissement à réaliser dans la préparation de la relève. Seule une approche structurée du développement du leadership apportera aux entreprises la garantie de pouvoir distribuer durablement des dividendes.

Le conseil de surveillance a lui aussi un rôle à jouer. Garant d'une solide gestion, il est parfaitement à même d'intervenir sur les plans de succession et d'intégration des nouveaux talents, tout en aidant les dirigeants à suivre une approche plus dynamique en la matière. Lorsqu'un leader éprouve des difficultés à passer la main, le conseil de surveillance peut lui apporter un soutien et une vision objective.

Une formidable opportunité s'ouvre aux nouveaux leaders. Parvenir à développer de bonnes relations au cours des six à douze premiers mois de leur prise de fonction est fondamental : détecter les personnes qui seront prêtes au changement, tout comme celles qu'il sera plus difficile de convaincre. De même, développer des relations avec d'autres entreprises, en plus des organes gouvernementaux et de réglementation, permettra aux leaders de faire entendre aussi leur voix en dehors de la salle du conseil d'administration.

La sensibilisation à la DEI ne s'est pas encore traduite par un changement significatif. Le parcours ne consiste pas seulement à inclure de la diversité dans les équipes : il doit débuter par une réflexion interne et par une planification, pour laisser ensuite place à l'action, afin d'éviter les nominations purement symboliques, et pour établir des parcours de carrière visibles. Les entreprises qui appréhenderont la DEI avec une approche structurée en verront les bénéfices et gagneront en confiance.

(Pour en savoir davantage sur la méthodologie Boardroom Navigator, rendez-vous à la [page 13](#).)

Les soft skills essentielles au recrutement des dirigeants aujourd'hui



VERONIQUE ELSKENS
Regional Director Executive Search
BeNeLux

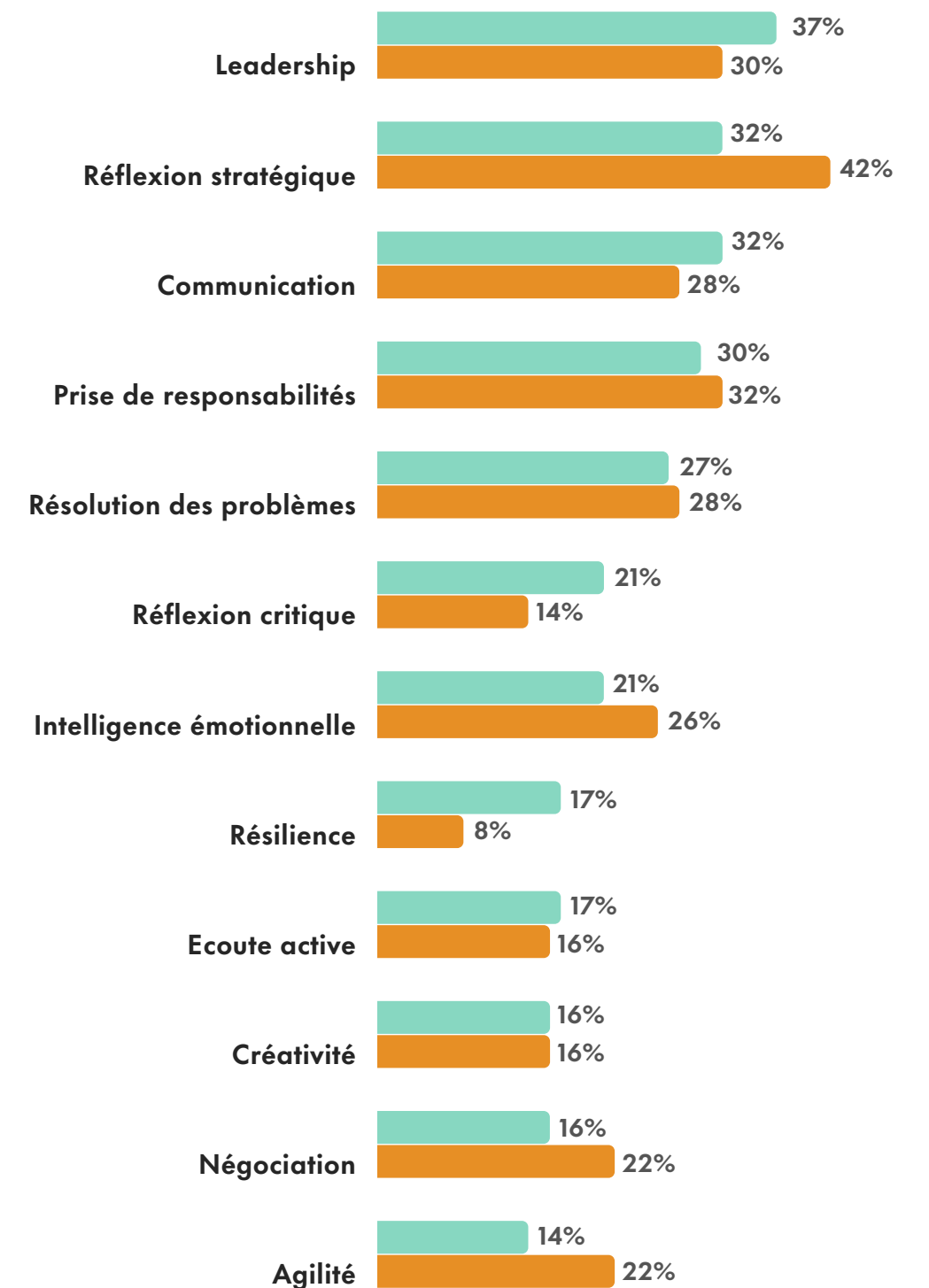
“ La réflexion créative aidera à trouver des réponses aux problématiques nouvelles et complexes ”

L'expérience du leadership est sans nul doute un critère important pour le recrutement des cadres dirigeants, mais il paraît évident que les soft skills sont actuellement négligées au profit de compétences plus traditionnelles. Les aptitudes au leadership, la réflexion stratégique et la communication sont les dimensions citées comme les plus importantes, la résilience, la créativité, la négociation et l'écoute active étant perçues comme moins prioritaires.

Tout naturellement aujourd'hui, les équipes dirigeantes s'appliquent à stabiliser leur entreprise, après trois années de changements et de perturbations économiques. Elles sont en train de consolider leur modèle économique, leurs marchés et leurs chaînes d'approvisionnement et ont clairement besoin de l'expérience de leurs administrateurs pour pouvoir gérer ces problématiques. Mais les dirigeants doivent à présent faire face à une autre difficulté : la transformation digitale continue de leurs activités opérationnelles et l'arrivée de la génération Z dans la vie active.

La volatilité économique impose dorénavant de disposer de nouvelles compétences en matière de résilience et de négociation. La réflexion créative permet de trouver des réponses aux enjeux nouveaux et complexes, et l'écoute active permettra d'embarquer une génération habituée à se faire entendre, sur les réseaux sociaux comme ailleurs. Ces compétences aideront les cadres dirigeants à devenir plus agiles et à s'adapter davantage, dans un environnement économique qui évolue rapidement. Ils pourront ainsi affronter des crises répétées.

Sur le long terme, les équipes dirigeantes qui compteront dans leurs rangs des leaders capables de s'adapter, de créer et d'être à l'écoute n'en seront que plus performantes. Ce n'est qu'à cette condition qu'elles pourront réussir, face à la concurrence, et convaincre leurs investisseurs du bien-fondé d'une stratégie, en motivant les leaders et en embarquant les collaborateurs avec elles sur ce chemin.



■ Enquête auprès des Comités de direction
■ Enquête auprès des fonds d'investissement

Les compétences techniques essentielles au recrutement des dirigeants aujourd'hui



CHARLIE GRUBB
Managing Director Executive Search
United Kingdom

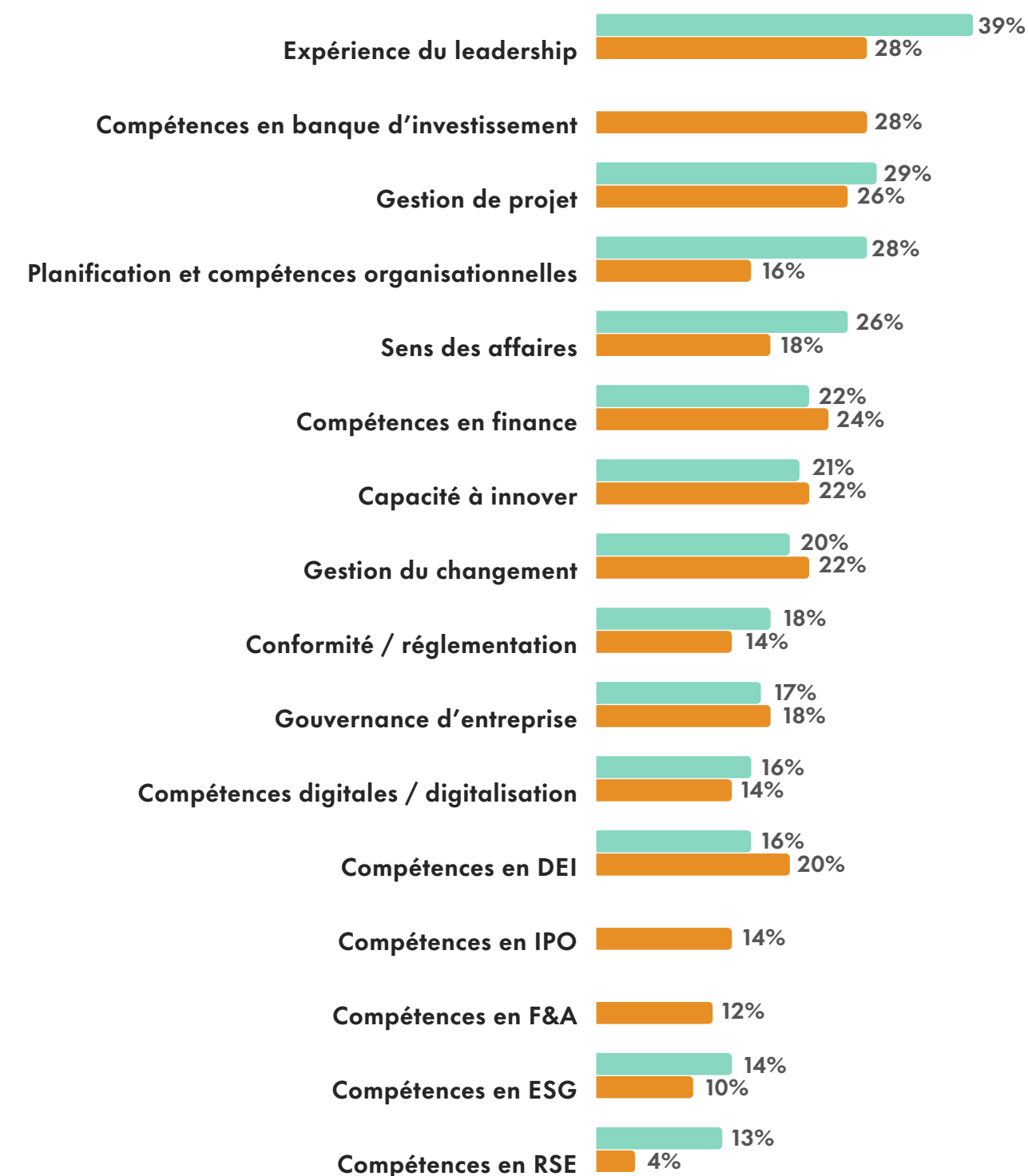
“ ESG : la réglementation va mobiliser toutes les attentions ”

Les engagements et les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) figurent à présent en bonne place dans l'agenda des équipes dirigeantes et des investisseurs. Mais face aux préoccupations immédiates, les compétences de leadership en matière d'ESG semblent être perçues comme moins prioritaires. Au cours des deux prochaines années cependant, la réglementation sur l'ESG va mobiliser les attentions et, pour la prochaine génération, cette réglementation deviendra la norme.

En 2024, la Taxonomie de l'UE, qui vise à préciser les activités économiques ayant un impact favorable sur l'environnement, sera étendue aux entreprises de plus de 250 salariés dont le chiffre d'affaires dépasse les 50 M€. Une législation devant protéger contre les atteintes aux droits de l'homme dans les chaînes d'approvisionnement sera également mise en place progressivement. Les dirigeants d'entreprises possédant la certification « B Corp » prennent déjà des décisions qui vont dans le sens de l'équilibre entre l'humain, la planète et le profit. La génération Z est déterminée à avoir un véritable impact sur le changement climatique.

L'ESG induit un large spectre de besoins en matière de compétences, qui couvre les différentes disciplines du leadership exécutif, dont la finance, la technologie et la gestion de projet. L'ESG implique un ensemble complexe de sujets, dont beaucoup entremêlent les données, le reporting, les indicateurs et, dans certains cas, les mesures scientifiques. C'est pourquoi la compréhension et la communication des différentes dimensions de l'ESG nécessiteront de travailler avec des acteurs au-delà du seul reporting financier, mais aussi de mettre en place des formations et un travail de développement transverse aux différentes équipes.

La réussite, en matière d'ESG, passe donc par l'adoption d'un nouvel état d'esprit. Mesurer les indicateurs et en communiquer les résultats ne suffira pas. Les leaders doivent prendre eux-mêmes la responsabilité de développer un état d'esprit d'entreprise conforme à cette philosophie : l'entreprise a vocation à faire le bien, et pas seulement des bénéfices.



■ Enquête auprès des Comités de direction
■ Enquête auprès des fonds d'investissement

Les compétences nécessaires aux dirigeants pour mener à bien la transformation de leur entreprise

“ Les grands leaders ont besoin d’un storytelling convaincant ”

La valeur du storytelling, dans le cadre de la transformation des entreprises, est actuellement négligée au profit de compétences en communication plus larges, des connaissances techniques et de l’expérience du processus de transformation proprement dit. Si les leaders exécutifs accordent du crédit à la mise en valeur de leur histoire en tant qu’outil, il reste encore aux fonds d’investissement à réaliser la valeur que représente du storytelling.

La transformation d’une entreprise n’engage pas uniquement les cadres dirigeants, mais bien toute l’entreprise. C’est pourquoi les compétences en communication, et l’expérience en la matière, sont importantes. Les dirigeants ne peuvent piloter des projets de transformation que s’ils sont prêts à communiquer honnêtement et à partager leur vision avec les différentes équipes, afin d’encourager l’inclusion et la participation.

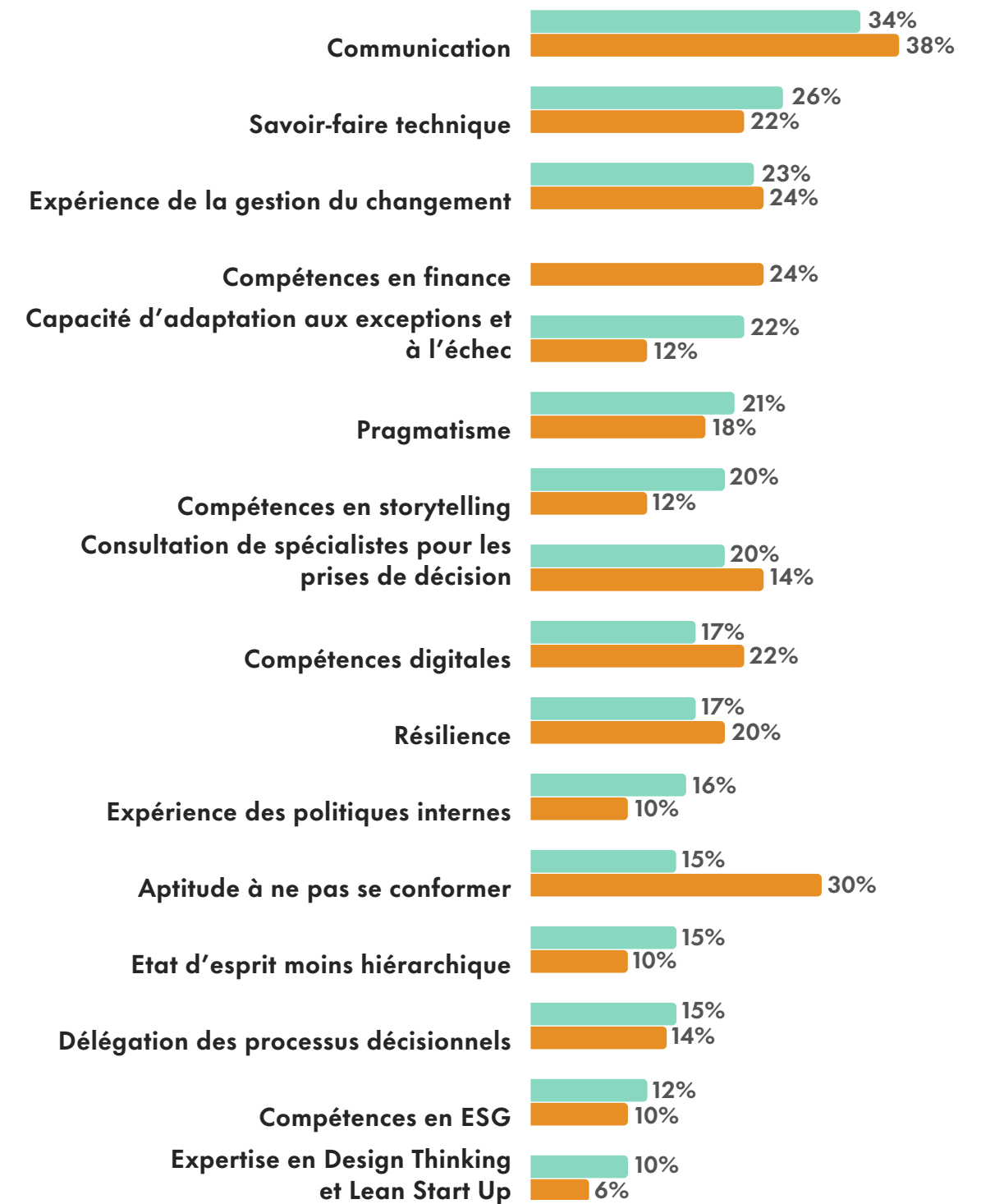
Le storytelling peut être le catalyseur du changement. L’aspect narratif, les analogies et les métaphores aident en effet à visualiser l’avenir en s’impliquant à travers leur propre expérience émotionnelle, ce qui est essentiel pour encourager et pérenniser de nouvelles méthodes de travail.



DANIEL VERGARA GONZÁLEZ
Managing Director Executive Search
Allemagne et Suisse

Elles donnent aussi à chacun un repère du point de vue de son rôle dans le cadre du processus de changement global. Lorsqu’ils peuvent imaginer leur rôle transposé par exemple dans l’environnement d’une équipe sportive ou d’une écurie de course automobile, les collaborateurs peuvent comprendre plus facilement l’impact qu’ils ont sur les autres et sur l’entreprise dans son ensemble. Finalement, cela peut les motiver et les mobiliser autour d’un objectif commun.

Cette approche pourrait aussi être bénéfique aux investisseurs, qui gardent une influence sur la composition des conseils d’administration. Les entreprises de leur portefeuille traversent actuellement des périodes de forte croissance et de changements opérationnels, ou sont en détresse et doivent se restructurer. Si les dirigeants sont en mesure de présenter aux collaborateurs des récits solides et de les aider à imaginer leur futur rôle, ils contribueront à transformer leur entreprise plus rapidement, en générant dans le même temps de la croissance et des retours sur investissement.



■ Enquête auprès des Comités de direction
■ Enquête auprès des fonds d’investissement

L'expérience de contextes spécifiques est nécessaire aux conseils d'administration pour affronter les défis actuels et futurs

“ La plupart des fonds d'investissement prévoient d'opérer des changements parmi les hauts dirigeants ”

Les deux tiers des fonds d'investissement prévoient d'opérer des changements au sein des équipes dirigeantes des entreprises de leur portefeuille afin qu'elles puissent naviguer efficacement dans le climat économique actuel. Ils souhaitent que les candidats sachent gérer les perturbations de chaînes d'approvisionnement, piloter habilement les activités en dépit d'une inflation élevée et traiter les problématiques actuelles en matière de réglementation et de conformité.

Au cours des trois dernières années, la pandémie a bouleversé les marchés, les chaînes d'approvisionnement et les pratiques de travail. La guerre en Ukraine et son impact sur l'approvisionnement en énergie et en produits alimentaires ont contribué à porter l'inflation à son plus haut niveau jamais atteint depuis 40 ans. Des situations inédites pour les dirigeants européens, qui manquent parfois d'expérience pour gérer leur entreprise dans un contexte de crises multiples.

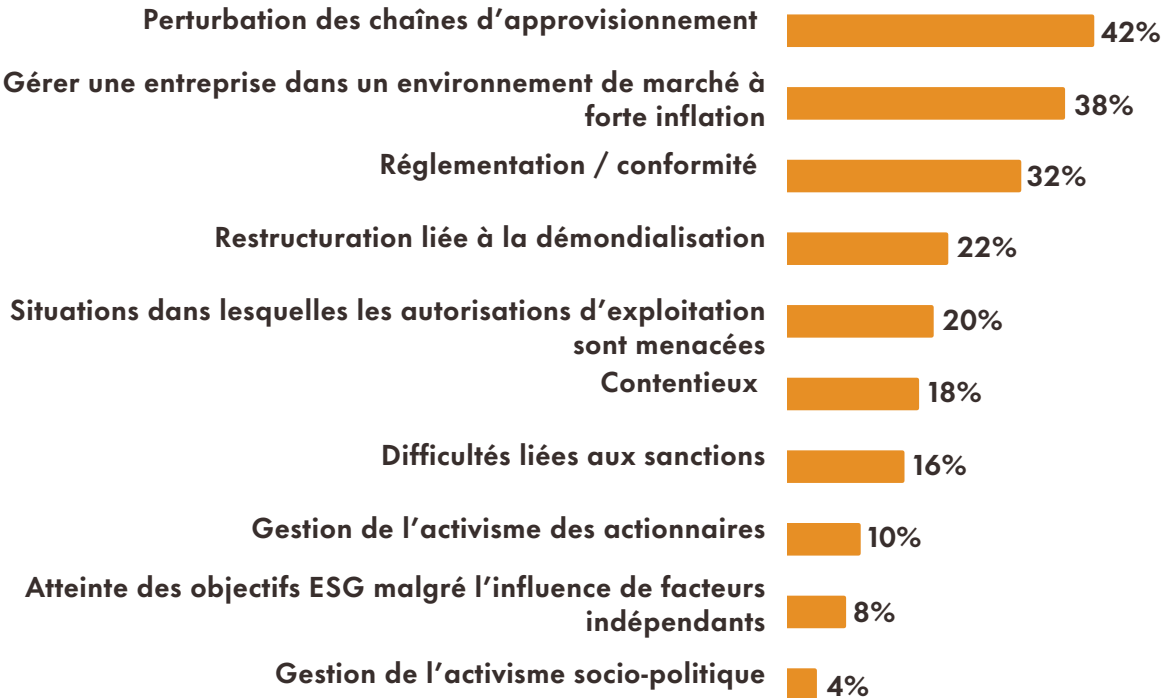
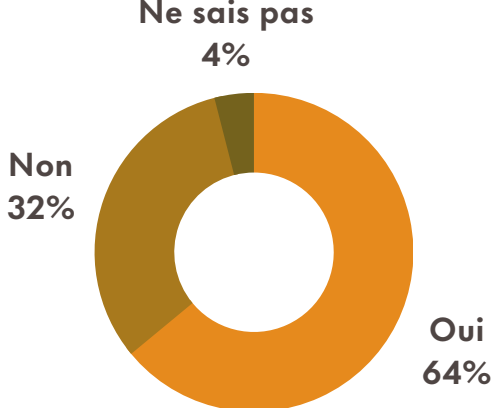


PHILIP HENDRICKX
Managing Director Executive Search
Belgique

Mais leur adaptabilité est forte : les directeurs administratifs et financiers analysent les données pour comprendre comment les clients répondront aux hausses de prix ; les directeurs des opérations recherchent des opportunités innovantes dans leurs processus de production et d'approvisionnement, et beaucoup d'autres enseignements sont aussi à tirer. En Amérique du Sud par exemple, les dirigeants possèdent déjà des dizaines d'années d'expérience de pilotage d'une entreprise dans un contexte de forte inflation, et sont aujourd'hui bien placés pour aider leurs homologues européens.

Dans les mois et les années à venir, les conseils d'administration des fonds d'investissement associeront des compétences actuelles et nouvelles. D'ores et déjà, en 2023, les investisseurs recherchent des dirigeants capables de piloter en période de crise, de s'adapter aux incertitudes économiques et d'apporter à leur conseil d'administration leur expérience passée.

Les fonds d'investissement prévoient d'opérer des changements au sein des équipes dirigeantes afin de mieux positionner les entreprises de leur portefeuille face aux crises actuelles et à venir



■ Enquête auprès des fonds d'investissement

Difficultés à trouver des candidats adaptés et nécessité de mettre en œuvre un plan de succession structuré



FABRICE COUDRAY

Managing Director Executive Search France

“ La succession est un sujet sensible que l’on continue de négliger ”

Le processus de recrutement et le plan de succession sont les enjeux clés des entreprises devant remplacer leur équipe dirigeante. De nombreuses structures ont pris conscience de l’importance d’un plan de succession, mais il leur reste encore à acter cette planification. Ces constats démontrent que la succession est un sujet sensible que l’on continue de négliger.

Concrètement, le conseil d’administration a deux options : nommer une personne en interne ou rechercher en externe un dirigeant possédant une expérience démontrée. Tout en s’attelant à trouver un successeur, il devra également évaluer l’approche de ce nouveau dirigeant en matière d’attractivité et de rétention des talents sur le long-terme. Un défi de taille dans le cadre d’une transition.

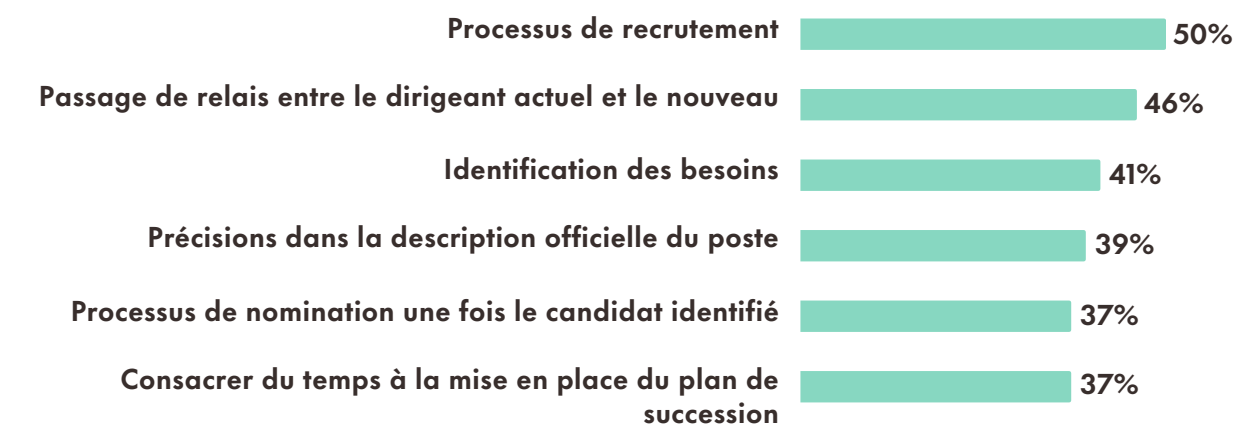
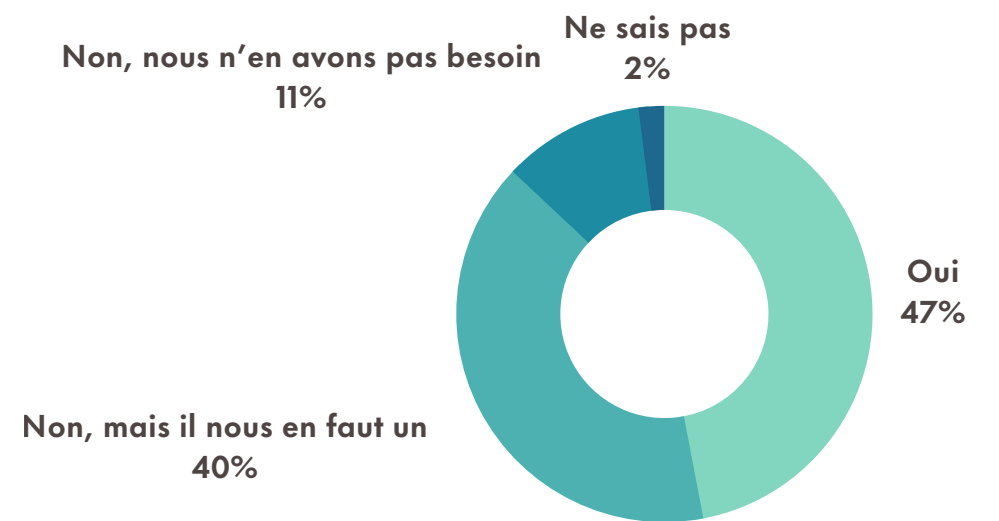
L’arrivée de nouveaux dirigeants externes à l’entreprise peut être synonyme de renouveau. Ils apportent avec eux des idées neuves, leur propre vision du marché et leurs expériences et succès de leadership antérieurs.

Ces bagages d’expériences leur donneront la confiance nécessaire pour prendre des décisions audacieuses, exécuter la stratégie convenue et asseoir leur rôle comme ils l’entendent.

Mais un leader venu de l’intérieur de l’entreprise sait comment celle-ci fonctionne, possède une expérience acquise à un poste senior et connaîtra la personne qu’il remplacera. Les relations hiérarchiques antérieures peuvent créer des difficultés, mais si le nouveau leader a été accompagné et formé pour assumer son nouveau rôle, il aura l’avantage d’avoir installé de la confiance au préalable.

Dans les deux cas, le dirigeant sortant et le conseil d’administration devront réfléchir aux moyens qu’ils souhaitent allouer à cette délicate étape et aux conséquences possibles d’un investissement insuffisant. Suivre une approche structurée du développement du leadership aidera à générer des bénéfices sur le long terme : chacun, y compris les collaborateurs, les investisseurs, et même les clients, sauront que l’entreprise restera entre de bonnes mains.

Plan de succession mis en place



■ Enquête auprès des Comités de direction

L'importance du rôle du conseil de surveillance pour une transition réussie

“ Le conseil de surveillance peut apporter soutien et objectivité ”



PHILIP HENDRICKX
Managing Director Executive Search
Belgique

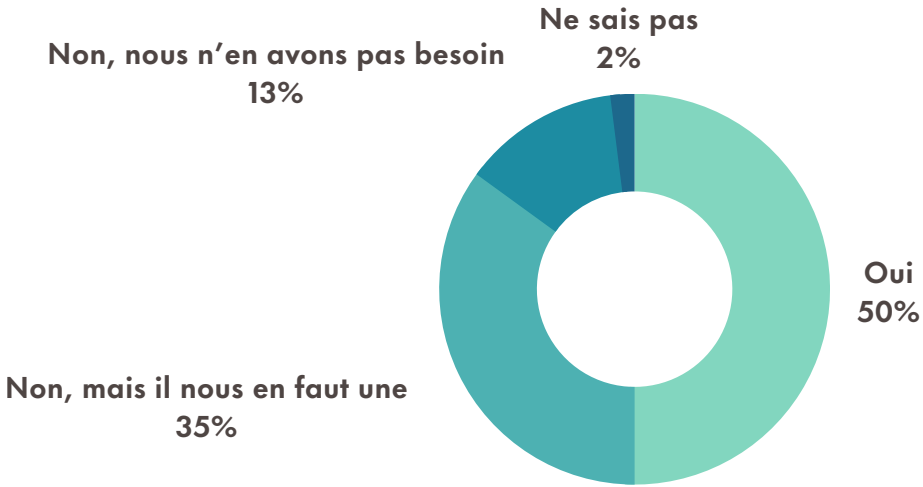
Les pratiques d'onboarding des cadres dirigeants sont étroitement liées à celles en matière de plan de la succession. Près de la moitié des entreprises reconnaissent avoir besoin d'une transition fluide entre les leaders, mais n'ont pas mis en place un plan structuré, tandis qu'un petit nombre d'entreprises disent ne pas du tout avoir besoin d'un plan. Quelles en sont les raisons ? Et que peut-on faire pour changer cette situation ?

Lorsqu'un dirigeant, impliqué dans une entreprise depuis sa création, cette transition peut être difficile. Les dirigeants qui ont bâti les fondements de l'entreprise depuis son origine, soucieux du détail et de son fonctionnement, ont souvent du mal à passer le relais. La qualité de cette transition est donc essentielle, pour que l'entreprise puisse continuer à prospérer.

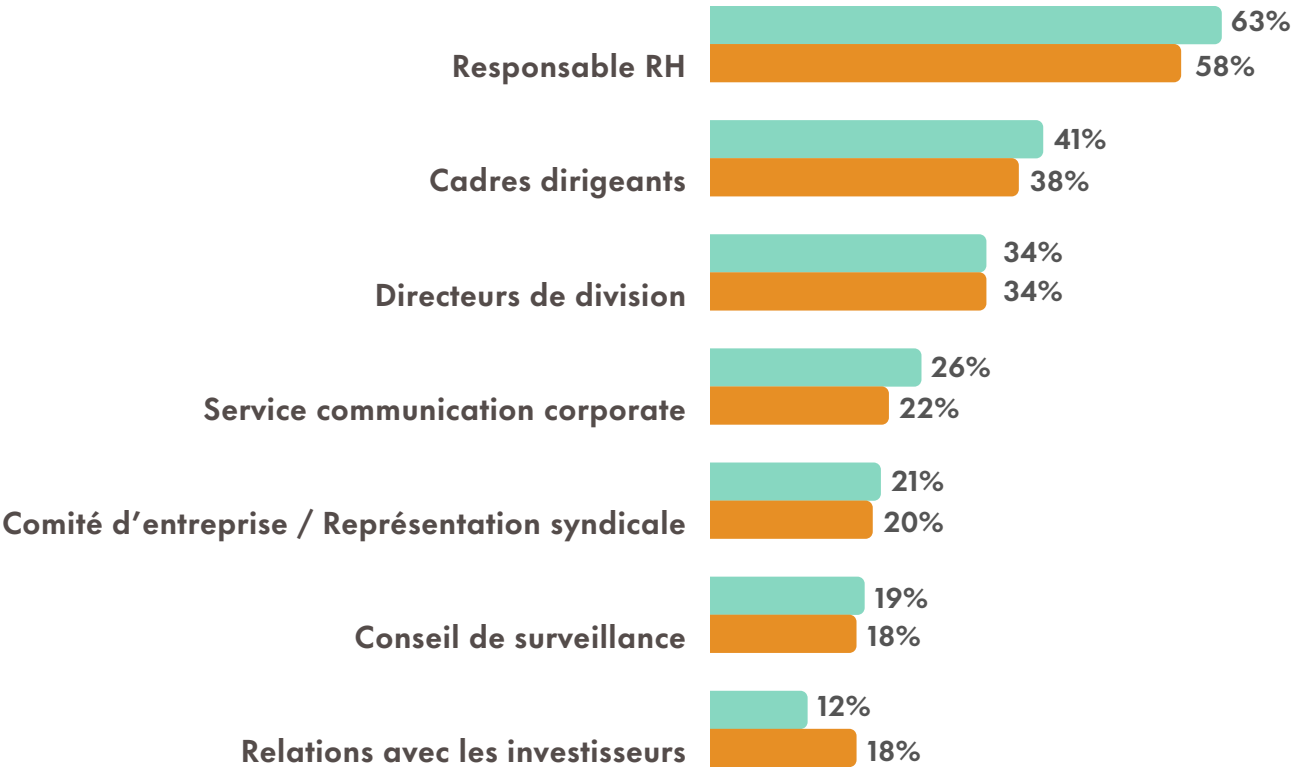
Dans toute entreprise privée ou familiale arrive le moment où le directeur général souhaite passer le flambeau progressivement. Cette personne peut éventuellement devenir président du conseil de surveillance et renoncer à ses responsabilités exécutives. Sa position non exécutive lui permet ensuite de rester impliqué, mais ouvre également la voie à l'épanouissement de nouveaux leaders.

Raisons pour lesquelles le conseil de surveillance doit prendre une place plus large dans ce processus. Sa fonction de surveillance indépendante devrait permettre d'avoir des discussions plus ouvertes sur le plan de succession comme sur l'intégration, plutôt que d'attendre l'apparition de problèmes. Si un leader exécutif éprouve des difficultés à passer la main, le conseil pourra l'accompagner (peut-être à travers un coaching) et apporter une vision objective, ce qui renforcera la gouvernance et rassurera le marché dans le même temps.

Stratégie d'onboarding en place pour les nouveaux dirigeants



Implication dans l'onboarding d'un cadre dirigeant



■ Enquête auprès des Comités de direction
■ Enquête auprès des fonds d'investissement

Les attentes les plus importantes auxquelles les nouveaux dirigeants doivent répondre au cours des six à douze premiers mois



VERONIQUE ELSKENS
Regional Director Executive Search
BeNeLux

“ Développer les échanges et comprendre les politiques et dynamiques internes ”

Les dirigeants nouvellement nommés ont l'opportunité unique de donner le ton. Même si leur nomination est le fruit d'une promotion interne, ils ont conscience que leur vision et leurs premières réalisations sont attendues. Les six à douze premiers mois d'une prise de poste sont donc une période déterminante pour comprendre l'entreprise, ses acteurs et les réseaux qui comptent.

L'histoire, les valeurs et les personnes influentes offrent une vision de l'entreprise : les propriétaires, les membres des conseils, et même d'anciens PDG, aideront les nouveaux dirigeants à comprendre véritablement le contexte. Des objectifs clairs apporteront de facto de la limpidité, et si les nouveaux leaders possèdent de bonnes aptitudes à communiquer, ils pourront partager ces objectifs avec leurs pairs. Accéder aux informations clés en matière de management facilitera les prises de décisions.

Il est par conséquent essentiel de développer les échanges et de comprendre les forces politiques et non-politiques internes : détecter les personnes qui seront prêtes au changement, tout comme celles qu'il sera plus difficile de convaincre. Echanger avec les collaborateurs aidera par ailleurs les nouveaux dirigeants à bien cerner la culture de l'entreprise, mais aussi à déterminer de quelle manière il sera possible de la faire évoluer, incontournable pour atteindre leurs objectifs.

De même, développer les relations avec d'autres entreprises, en plus des organes gouvernementaux et de réglementation, permettra aux leaders de faire entendre leur voix en dehors de la salle du conseil d'administration et de rester au contact de leur secteur et du paysage politique et économique.



■ Enquête auprès des Comités de direction
■ Enquête auprès des fonds d'investissement

Efforts et actions à engager pour accroître la diversité au sein des équipes dirigeantes, et les avantages qui en découlent



CHARLIE GRUBB
 Managing Director Executive Search
 Royaume-Uni

“ La DEI débute par une réflexion, une planification et des actions, et pas seulement par la sensibilisation ”

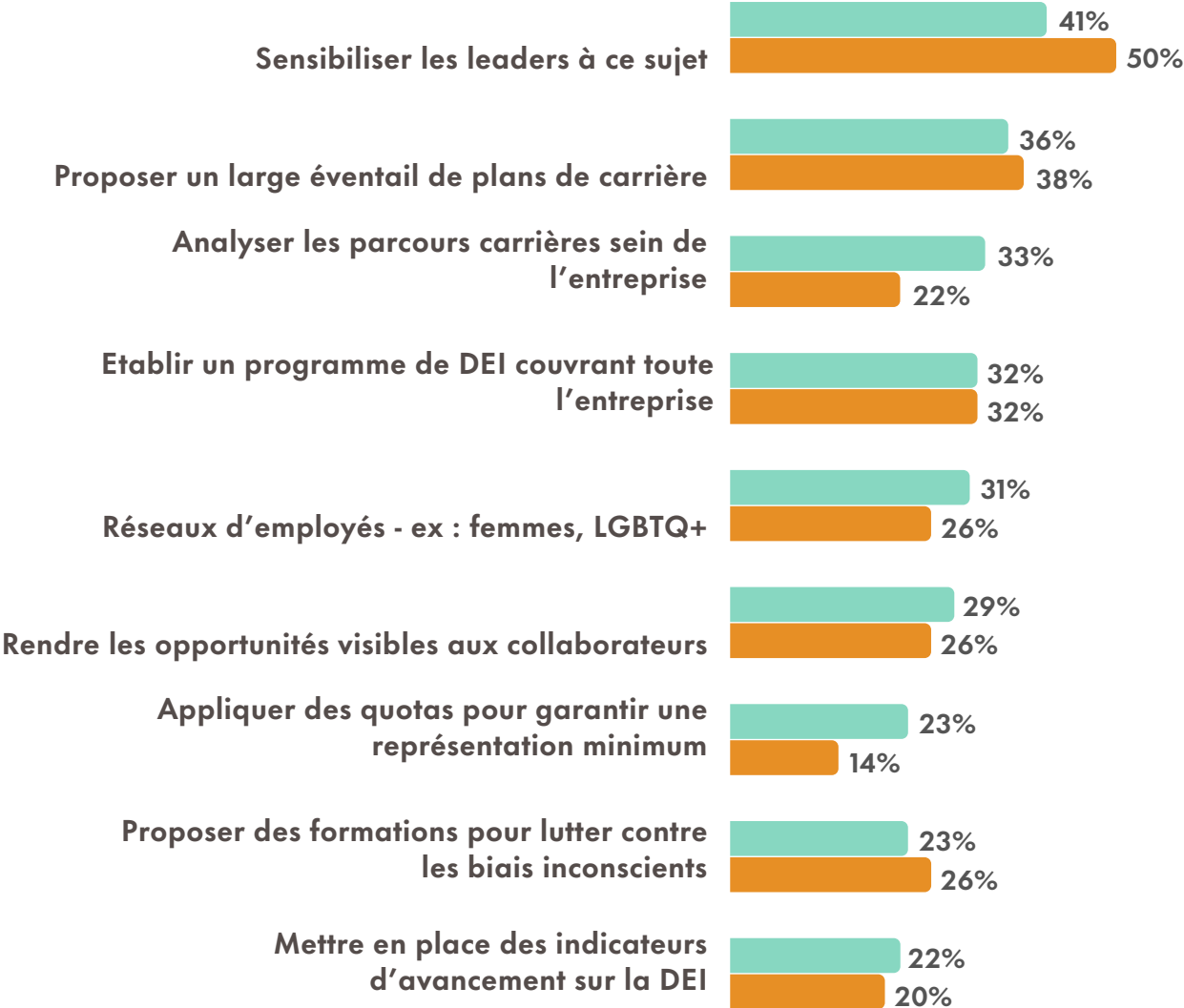
La DEI (diversité, équité et inclusion) est une dimension dont les dirigeants ont progressivement pris conscience. Certaines entreprises sont critiquées pour avoir des Conseils peu représentatifs de la diversité ; d'autres appliquent des quotas afin d'améliorer la représentation des genres et des ethnies, et presque toutes ont connaissance des études qui montrent qu'il existe un lien incontestable entre la DEI, la rentabilité et la prise de décision.

Cet intérêt vis-à-vis de la DEI a fait naître des partisans, au sein des réseaux d'entreprises et de collaborateurs, et de nombreux dirigeants travaillent activement sur leur approche de la DEI. Mais il reste aussi des dirigeants pour qui la DEI n'est qu'une aspiration, et l'on constate que la sensibilisation bien intentionnée ne s'est pour l'instant pas traduite par des actions concrètes, ni par la preuve d'une évolution significative.

La clé pour combler cet écart : les Conseils doivent procéder à une introspection afin de se comprendre eux-mêmes et de comprendre leurs collaborateurs, et leurs méthodes de recrutement. Le parcours ne doit pas consister au départ à demander des présélections inclusives : il doit débiter par une réflexion interne et par la planification, pour laisser ensuite place à l'action, afin d'éviter les nominations purement symboliques et pour établir des parcours de carrières visibles.

Voici quelques questions que les cadres dirigeants devraient se poser : quels sont les profils et parcours de nos collaborateurs ? Comprendons-nous tous les aspects de la DEI et pouvons-nous – et nos collaborateurs – l'influencer positivement ? Quelles actions mettons-nous en place actuellement pour promouvoir la DEI ? Ces actions sont-elles efficaces ? Quelle est notre vision de l'entreprise dans cinq à dix ans ? Que devons-nous changer pour concrétiser cette vision avec succès ? Quels sont les compétences avec lesquelles nous pouvons être flexibles ? De quelles compétences avons-nous réellement besoin pour concrétiser cette vision ? Comment pouvons-nous impliquer davantage de groupes sous-représentés ?

La DEI est heureusement devenue un sujet courant au sein des comités de direction. Il reste néanmoins encore beaucoup de travail pour les équipes dirigeantes. En commençant par un travail sur elles-mêmes et en élaborant un plan sur le long terme, elles pourront mettre en place les étapes et l'expérience nécessaires pour améliorer les opportunités pour tous.



■ Enquête auprès des Comités de direction
 ■ Enquête auprès des fonds d'investissement

Accroître la diversité de façon holistique révèle des forces insoupçonnées, au grand avantage de tous les actionnaires



RENÉ AMRHEIN

Managing Director Executive Search Suisse

“ Les candidats deviennent auto-sélectifs car ils sont confrontés aux évidences ”

Les avantages que la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) apportent à l'entreprise sont désormais bien connus des équipes dirigeantes et des investisseurs : adhésion des collaborateurs, changement positif et bonne image corporate de l'entreprise sont trois vecteurs importants pour les dirigeants.

Les investisseurs, eux, voient surtout le lien existant entre la DEI et la créativité, et l'attraction/rétention des meilleurs talents.

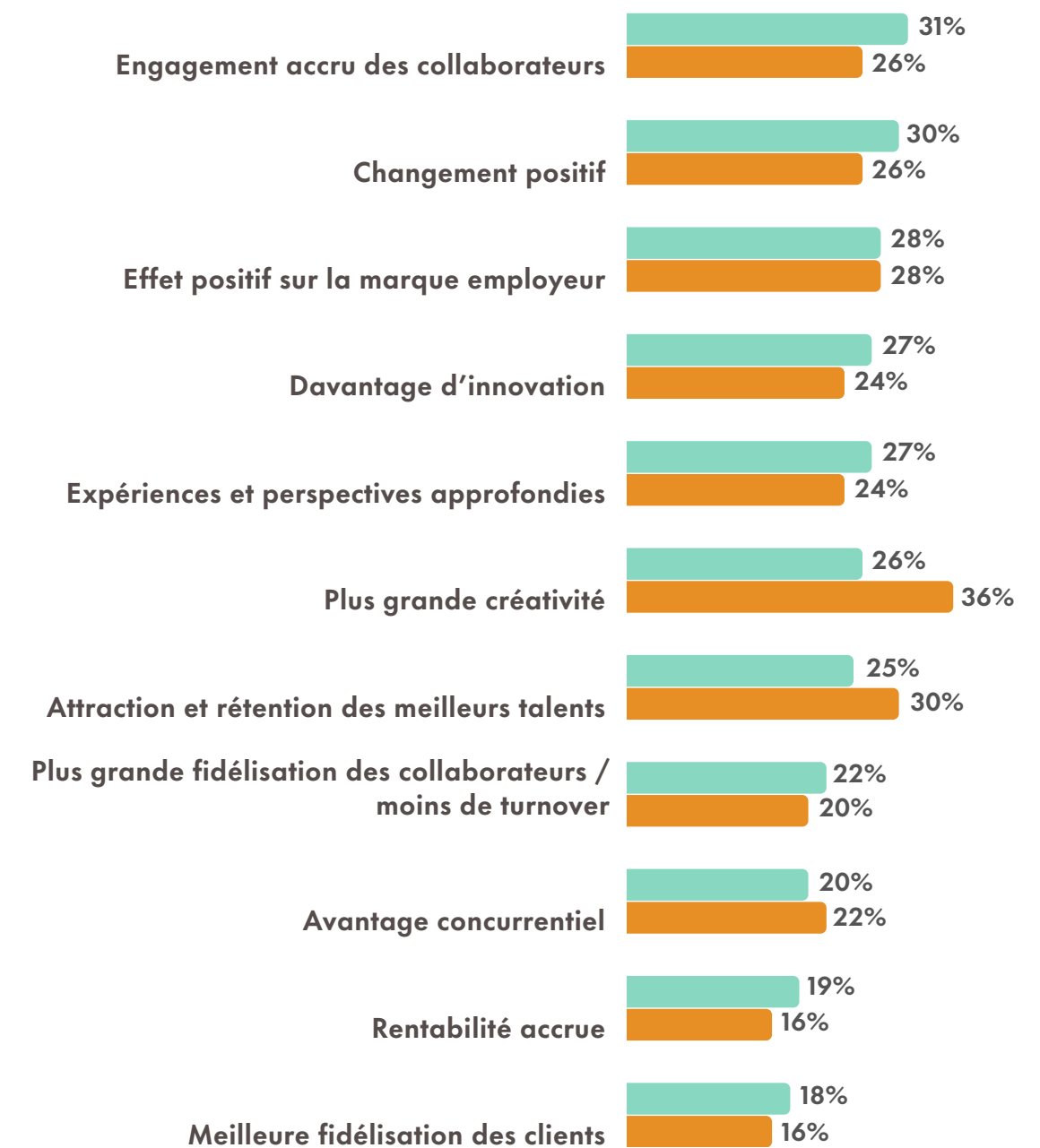
Les entreprises ayant de claires intentions, et qui appréhendent la DEI de manière structurée, avec des exemples pratiques et visibles, en verront les avantages se matérialiser plus rapidement que leurs concurrents. La concrétisation des avancées en matière de DEI donnera également aux dirigeants la confiance nécessaire pour renforcer encore davantage leur programme de diversité. En encourageant la promotion des femmes et des personnes issues des minorités ethniques à des rôles de leadership, les potentiels candidats deviendront auto-sélectifs, car les actions seront tangibles.

La neurodiversité - l'équilibre entre modes de réflexion et approches de l'apprentissage – revêt autant d'importance. La diversité des intérêts et des parcours est souvent négligée, et l'on omet également d'élargir la dimension de genres à des considérations non-binaires. Or, ces considérations stimulent la réflexion créative.

Il faut donc encourager les équipes dirigeantes à appréhender la DEI dans son ensemble, au fur et à mesure de leurs progrès en la matière.

Cette approche aidera les dirigeants à bien percevoir les articulations qui existent entre les différentes dimensions de la diversité et à les explorer activement. Si les dirigeants parviennent à comprendre les parcours, les intérêts et les expériences de leurs collaborateurs – tout en les associant à d'autres caractéristiques - ils stimuleront le changement, développeront la réflexion créative et attireront des talents performants et reflétant la diversité.

Les principaux avantages liés à l'augmentation de la diversité au sein des équipes dirigeantes



■ Enquête auprès des Comités de direction
■ Enquête auprès des fonds d'investissement

Méthodologie

Robert Half a chargé Rigour Research Ltd, basé au Royaume-Uni, de réaliser au cours du 1^{er} trimestre 2023, une enquête auprès de 400 cadres dirigeants et membres de conseils d'administration, ainsi qu'auprès de 50 fonds d'investissement impliqués dans les décisions de recrutement des fonctions dirigeantes des entreprises dans leur portefeuille.

Les sondés - membres d'équipes dirigeantes et de conseils d'administration - exercent leurs fonctions parmi un large éventail de secteurs d'activités, et dans des entreprises d'au moins 50 salariés. Les répondants sont situés en Belgique, en France, en Allemagne et au Royaume-Uni.

L'enquête se compose de questions guidées. Les graphiques montrent des classements pour lesquels il a d'abord été demandé aux participants de sélectionner toutes les réponses qui leur semblaient s'appliquer à leur entreprise. A l'étape suivante, ils ont été invités à classer leur sélection en indiquant les 3 éléments les plus importants dans l'ordre.



NOTRE PARTENAIRE

Une agence de collecte de données et d'analyse reconnue, expérimentée et totalement accréditée.

A propos de nous

L'ÉQUIPE EXECUTIVE SEARCH DE ROBERT HALF

La division Executive Search de Robert Half est l'un des leaders mondiaux de la chasse de tête. Nous accompagnons les dirigeants grâce à une approche sur mesure qui se distingue par son pragmatisme, conjugué à notre présence mondiale et à notre polyvalence.

Grâce à nos années d'expérience et à notre connaissance approfondie des secteurs, nous assumons une fonction de baromètre du marché et d'ambassadeurs de confiance pour nos clients. Aujourd'hui, nous sommes fiers d'avoir pourvu des postes de direction cruciaux pour nos clients, en particulier pour des PME et des entreprises de taille moyenne, qu'elles soient cotées en bourse, privées, ou familiales.

Nous conseillons et accompagnons nos clients au-delà de la simple mission de recherche – tant l'entreprise que les talents – car nous sommes convaincus que trouver le bon candidat est le point de départ de la mise en place d'une approche de management et de leadership d'entreprise durable et orientée vers l'avenir.

NOUS CONTACTER

Belgique

roberthalf.be/executive-search

+32 (0)3 241 14 28

France

roberthalf.fr/recrutement/executive-search

+33 (0)630 23 76 65

Allemagne

roberthalf.de/executive-search

+49 (0)69 25 62 47 300

Royaume-Uni

roberthalf.co.uk/executive-search

+44 (0)207 56 22 899

