



HARSCH

The Art of Moving **Forward**

VOTRE SPECIALISTE SUISSE DU DEMENAGEMENT INTERNATIONAL

Depuis 1957, la société Harsch a su développer toute une gamme de services personnalisés et adaptés au déménagement d'expatriés : transports d'effets personnels depuis et vers l'étranger, emballage soigné, stockage, formalités douanières, conseils et accompagnement. Une société proche de vous pour aller de l'avant et vous emmener au plus loin.

www.harsch.ch

TRANSPORT D'ŒUVRES D'ART | DEMENAGEMENT | RELOCATION | GESTION D'ARCHIVES

GENEVE
Tél. +41 22 300 43 00

LAUSANNE
Tél. +41 21 320 43 00

BALE
Tél. +41 61 411 56 17

ZURICH
Tél. +41 44 851 51 00

HR Today

Frédéric Favre:
«Tout ce que j'entreprends, je le fais par envie. Je donne le meilleur de moi-même et le résultat importe moins que le chemin.»
Page 12



Actualité

- 8 **On en parle** Le temps d'essai, une occasion galvaudée. C'est le parent pauvre du processus de recrutement: le temps d'essai est souvent sous-exploité par les responsables RH pour favoriser l'intégration des nouveaux collaborateurs.
- 11 **La chronique** Dés-administrons!
- 12 **Portrait** Monté en puissance. L'ancien DRH de Migros Valais a réussi une brillante reconversion en politique. Elu au Conseil d'Etat valaisan en mars 2017, le libéral radical Frédéric Favre partage ici ses réflexions sur les RH et le pouvoir.

Alexandra Post
Quillet: «Il est devenu primordial de ne pas se consacrer entièrement à l'entreprise qui nous emploie, mais de toujours continuer à réseauter et de ne pas sacrifier sa vie.»
Page 20



Dossier – Mitan de carrière

- 18 **Enjeux** Les questions importantes font surface au mitan de carrière
- 20 **Interview** «Après l'ivresse de la 1^{ère} moitié de carrière, c'est la gueule de bois»
- 24 **Outils** Un état d'esprit ouvert et attentif, le prérequis à toute reconversion
- 26 **Témoignage** Deux cadres témoignent

David Matthey-Doret: «Le temps nécessaire à la mise en place d'une entreprise libérée se comptera en années, car c'est un processus continu et en perpétuelle évolution.»
Page 32



L'atelier

- 28 **Droit et travail** Télétravail: une initiative parlementaire inadéquate
- 30 **Protection des données** Protection des données et Union européenne: ce qu'il faut savoir
- 32 **Organisation du travail** Devenir une entreprise libérée relance l'innovation et la motivation
- 35 **swisstaffing-News** La flexibilité a besoin de stabilité

Dominique Freymond:
«Le choix d'un-e CEO est essentiel car, en cas d'erreur, il mettra en difficulté l'entreprise pour une période de 12 à 24 mois.»
Page 42



Opinions

- 38 **Débat** Faut-il supprimer les Assessments?
- 40 **Réactions** Qui décide vraiment?
- 41 **Panorama** Maxime Morand publie un livre
- 42 **Paroles d'administrateur** L'enjeu de nommer mais aussi de révoquer le CEO!
- 43 **Evénement** Les disruptifs ont tout changé
- 44 **Think Tank** S'il vous plaît, dessine-moi une culture digitale!
- 45 **Recherche** «Se sentir intégré pour mieux s'impliquer au travail»
- 46 **L'équipe RH du mois** Comparis.ch

Par **Dominique Alain Freymond**, administrateur indépendant depuis 1997. Il est le Co-fondateur de l'Académie des Administrateurs (ACAD), qui forme et certifie des membres de conseils d'administration depuis 2010, et Vice-président du Swiss Board Institute (ex-isade) depuis 2009, une association de plus de 550 administrateurs. Dominique Alain Freymond est aussi consultant en gouvernance et stratégie (www.alderus.ch).



L'enjeu de nommer mais aussi de révoquer le CEO!

Il est utile de mettre sur pied un comité «nomination et rémunération» pour traiter efficacement le recrutement ou le licenciement du CEO.

Texte: Dominique Alain Freymond

Selon l'art. 716a du Code des obligations, au-delà de la haute direction (la stratégie) et de la haute surveillance, le conseil d'administration a la responsabilité de «nommer et révoquer les personnes chargées de la gestion opérationnelle». Le choix d'un-e CEO est essentiel car, en cas d'erreur, il mettra en difficulté l'entreprise pour une période de 12 à 24 mois. Ce processus de sélection doit être fait d'une manière rigoureuse et professionnelle, notamment par des entretiens et la vérification des informations et références. Michael Platen, CEO d'Equivalent, estimait dans HR Today d'avril-mai 2017 à «31% les données erronées dans le CV d'un-e candidat-e». L'étape suivante est de procéder à un assessment. Le Conseil reçoit ainsi un rapport plus ou moins détaillé, rédigé par un spécialiste après une journée passée avec le-la candidat-e. Il est possible d'aller plus loin. J'ai participé à une séance durant laquelle une délégation du Conseil d'administration assistait à l'assessment des derniers candidats dans le cadre d'un jeu de rôle. Le postulant explique ce qu'il pense faire, puis vit le jeu de rôle pendant 30 minutes avant de faire un retour sur sa performance. Un exercice intense et difficile pour le candidat, mais très révélateur.

Enfin vient le moment important où le Conseil d'administration nomme son-sa CEO et se réjouit d'une longue et fructueuse collaboration... Le Conseil n'est toutefois pas au bout de ses responsabilités et doit s'assurer que la direction observe la loi, les statuts et les instructions données, etc. Il arrive parfois que la situation se dégrade. Le binôme président-e / directeur-trice

ne fonctionne pas, des erreurs stratégiques ou de gestion sont commises, les performances se dégradent...

A un moment donné, le Conseil d'administration doit donc gérer le côté moins agréable de la médaille. Il doit réfléchir à une possible révocation du CEO. Les médias sont prompts à réclamer la démission de la personne à la tête de l'entreprise,

«Avant toute décision finale, il s'agit surtout d'assurer la continuité des activités opérationnelles. Qui assurera l'intérim, pour combien de temps et avec quelle intensité: un autre membre de la direction, un administrateur, le président?»

Dominique Alain Freymond

et c'est plus souvent le directeur-trice que le président-e qui est visé! Il y a souvent la volonté de trouver un coupable ou une victime expiatoire. Mais cela résout rarement les problèmes. Une telle décision demande un important travail de préparation auquel beaucoup de conseils ne sont pas habitués. Avant toute décision finale, il s'agit surtout d'assurer la continuité des activités opé-

rationnelles. Qui assurera l'intérim, pour combien de temps et avec quelle intensité: un autre membre de la direction, un administrateur, le président?

Si la décision d'une révocation est prise, quelles en seront les conditions: départ immédiat ou pas, aspects financiers (salaires, fringes benefits, assurances sociales, caisse de pension, etc.) et transmission des dossiers. Et surtout, il est essentiel de préparer une communication adéquate, claire, synthétique, acceptable et compréhensible pour toutes les parties prenantes. Une liste des «nasty questions» peut se révéler précieuse. Enfin, une planification des actions à entreprendre permettra de tout préparer dans le bon ordre. Car, à partir du moment où le directeur est informé de sa révocation, tout bascule immédiatement et l'entreprise s'engage dans un processus sans retour possible!

Face aux défis de nommer les bonnes personnes à la direction opérationnelle, mais aussi d'être capable de les révoquer d'une manière adéquate, un conseil d'administration doit disposer d'un ou deux membres avec de l'expérience dans la gestion des personnes. Il est aussi utile de mettre sur pied un comité «nomination et rémunération» pour traiter efficacement ces processus et faire des propositions à l'ensemble du Conseil. Enfin, sauf dans certains cas confidentiels, ce comité doit s'entourer des compétences du responsable en ressources humaines ou d'un spécialiste externe afin de relever ces défis de la meilleure manière possible. Il y va de l'avenir de l'entreprise, sa réputation et son image. ■