

Un directeur du sérail, ce choix qui rassure

NOMINATION La majorité des grandes entreprises suisses promeuvent à leur direction des profils venus de l'interne plutôt que de se tourner vers des candidats extérieurs. Et le contexte incertain ne fait que renforcer le phénomène

JULIE EIGENMANN

Un tiens vaut-il mieux que deux tu l'auras, y compris pour choisir sa directrice ou son directeur? Celui de Swissquote entend à l'avenir être remplacé par un successeur venu de l'interne. Le réassureur zurichois Swiss Re a promu il y a une année à sa tête Andreas Berger, déjà membre de la direction générale. Sans oublier UBS qui privilégierait des candidats internes après le départ de Sergio Ermotti, d'après le *Financial Times* – information non confirmée par la banque. Ou encore Nestlé, avec la promotion en été 2024 de Laurent Freixe, garant de la culture de la société, pour succéder à «l'outsider» Mark Schneider.

Dans le détail des chiffres, pas moins de 66% des directeurs généraux travaillaient déjà dans l'entreprise avant leur nomination: c'est ce que nous apprend le «Schillingreport 2025», qui collecte des données sur les directions et les conseils d'administration des 100 plus grands employeurs de Suisse. Et dans les détails des postes de directrices et directeurs actuellement occupés par de nouvelles personnes, on comptabilise même 69% de nomination interne.

Le phénomène est encore plus marqué à la tête des entreprises membres du SMI, l'indice vedette du marché suisse: l'édition 2025 de l'étude annuelle du cabinet de consulting Russell Reynolds montre que 75% des nouveaux directeurs généraux du SMI sont issus de l'organisation elle-même.

Une «dégradation» du rôle

Des chiffres qui ne surprennent pas Didier Cossin, fondateur et directeur de l'IMD Global Board Center. «Nous assistons globalement à une forme de dégradation du rôle du directeur général, avec des conseils d'administration qui ont davantage pris la main et ont besoin de quelqu'un de confiance pour mettre rapidement en place

66%

des directeurs généraux travaillaient déjà dans l'entreprise avant leur nomination.

75%

des nouveaux directeurs généraux du SMI sont issus de l'organisation elle-même.

leur stratégie. Alors que recruter à l'extérieur demande davantage de temps et d'adaptation, et représente une grande inconnue.»

Dans des grandes PME, ajoute-t-il, certaines familles, qui explorent autrefois des pistes internes comme externes, ne se donnent plus cette peine. «Elles peuvent craindre des problèmes, avec des profils qu'elles connaissent forcément moins que quelqu'un qui évolue dans l'entreprise».

Valentina Gizzi, présidente du Cercle suisse des administratrices, voit en effet beaucoup de ces postes repourvus en interne, mais aussi encore régulièrement en externe. Tout dépend beaucoup de l'entreprise, nuance-t-elle. Mais dans de très grandes organisations, «Il y a un côté «too

Le phénomène est plus marqué à la tête des entreprises membres du SMI

big to fail» qui peut amener le conseil d'administration à se montrer particulièrement prudent aujourd'hui», atteste-t-elle. C'est aussi très ancré dans la culture suisse que de vouloir connaître la personne pour s'assurer qu'elle sera à même de faire son travail. Certains profils internes sont aussi «testés» à des postes à responsabilité, de directeur financier par exemple, avant d'aller plus loin.» Et plus globalement, «lors de périodes financiè-

rement difficiles, risquer un départ après quelques mois seulement pour cause de mauvais casting représente des coûts énormes, et entame la motivation du personnel», ajoute-t-elle.

Un autre modèle est aussi très en vogue: recruter pour ces postes de nouvelles recrues... qui sont en réalité d'anciens collaborateurs, relève-t-elle. Ainsi, François Fellay, qui reprendra les rênes de Romande Energie cet automne, avait travaillé pour la société par le passé. Et Gilles Rufenacht, directeur démissionnaire de Genève Aéroport, rejoindra bientôt le groupe de cliniques privées Hirslanden, son précédent employeur. «C'est une solution intéressante: la personne est connue et maîtrise la culture d'entreprise, mais elle a bénéficié d'une expérience ailleurs et peut

donc apporter une certaine fraîcheur», commente Valentina Gizzi.

Inversion de tendance

Favoriser désormais les candidatures internes, c'est aussi une réaction à une précédente tendance inverse, note Didier Cossin. Comme chez Nestlé? «Le cas Nestlé est toujours particulier, répond le spécialiste en gouvernance. Mais il peut en effet illustrer cette tendance qui consistait il y a des années à chercher quelqu'un de l'extérieur pour se réinventer, avec plutôt un retour aujourd'hui à des profils vus comme de bons opérateurs internes».

Car aujourd'hui, et «sans doute depuis la pandémie, d'autant plus que les contacts avec l'extérieur étaient plus difficiles, l'incerti-

tude a changé la donne, évalue Didier Cossin. Et je pense que nous sommes au début de cette tendance à se tourner vers l'interne: elle va encore progresser.»

C'est que les droits de douane vont amener leurs lots de nouvelles questions: faut-il produire aux Etats-Unis, sortir de ce marché au contraire? «La stratégie viendra du conseil d'administration, ce qui pourrait renforcer le besoin d'un directeur général qui applique ce qu'on lui dit sans trop poser de questions», développe l'expert.

Incertitudes

Les 39% rajoutent une couche d'incertitude supplémentaire pour les entreprises touchées par ces taxes, atteste Valentina Gizzi. «Il faut s'assurer une direction qui ait une bonne expérience du marché américain, européen, ou encore un bon réseau. Mais la personne qui détient ces compétences peut exister à l'interne tout comme à l'externe.»

Et les profils internes, s'ils sont rassurants, représentent d'autres risques, prévient aussi Didier Cossin. «Les membres d'un conseil d'administration ont toujours tendance au conservatisme, à une forme d'entre-soi. La transformation, dans un monde où l'agilité est nécessaire, peut arriver grâce à un directeur général externe. Un interne peut s'avérer trop aligné pour faire les changements nécessaires».

Et à chaque étape, son directeur: lorsqu'un besoin de changement radical se fait sentir, venir d'autres horizons se révèle souvent nécessaire: «Il peut être difficile de prendre des décisions qui bouleversent l'entreprise pour un profil qui a été fortement impliqué dans la société», estime Valentina Gizzi. Qui appelle les organisations à considérer toutes les candidates et candidats possibles au moment de repourvoir ce poste important. Et même si cela revient, au final, à regarder dans son jardin plutôt que dans celui d'à côté. ■



Les profils internes présentent l'avantage d'être rassurants, mais ils peuvent se révéler trop alignés sur la culture d'entreprise pour entreprendre des changements qui seraient nécessaires. (PESHKOV/ISTOCKPHOTO/GETTY IMAGES)