



**RAPPORT ANNUEL
2021**



Objectif

En remettant en question l'acquis et en inspirant de nouveaux modèles, nous formons des leaders capables de transformer les organisations et de contribuer positivement aux changements de la société.

Mission

Fondée par des dirigeants d'entreprises pour des dirigeants d'entreprises, nous sommes une institution académique indépendante aux racines suisses et de portée internationale. Nous nous efforçons d'être le partenaire de choix pour la formation des individus ambitieux et des organisations dans le monde entier.

Table des matières

Message du Président et de la Vice-présidente des Conseils de Fondation	5
Le bilan de l'année par le Président	7
Aspects marquants	11
L'IMD, 75 ans	12
L'impact par la technologie	15
Durabilité	19
Équité, inclusion et diversité	23
Innovation sociale	28
Professeurs et recherche	31
Introduction	32
Études de cas	33
Articles	37
I by IMD	39
Livres	41
Récompenses	45
Distinctions des professeurs	47
Nouveaux professeurs	48
Centres de recherche	49
Global Board Center	50
Global Center for Digital Business Transformation (DBT)	52
elea Center for Social Innovation	54
Enterprise for Society (E4S) Center	56
Global Family Business Center	58
Center for Future Readiness	60
World Competitiveness Center (WCC)	62
Réflexion: Évolution du rôle de PDG	65
Learning	67
Formations diplômantes:	68
LE MBA de l'IMD	69
L'EMBA de l'IMD	73
MSc de l'E4S en management durable et technologie	77
Perfectionnement des cadres et développement organisationnel:	79
Programmes thématiques	81
Formations en ligne	85
IMD NEXUS	88
Programmes sur mesure	92
IMD Voyager: Solutions stratégiques pour les talents	96
IMD Pathfinder®: Initiative de transformation de l'entreprise	98
Coup de projecteur régional	101
Asie du Sud-Est et Océanie	102
Chine	104
Asie du Nord-Est	105
Moyen-Orient et Afrique	107
Communauté IMD	109
Nos équipes	110
Anciens élèves et développement du réseau Alumni	113
Notre institution	116
Chaires professorales	117
Informations financières	118
Gouvernance	120
Assurance qualité	125
Cultiver nos racines suisses	126
Accréditations et classements	128

Message du Président et de la Vice-présidente des Conseils de Fondation et de Supervision



Chères amies et chers amis de l'IMD,

En 2021, nous avons célébré avec beaucoup de fierté les 75 ans de l'IMD, pionnier et leader mondial responsable en matière de recherche et de formation des cadres.

Le courage et l'innovation qui caractérisent l'institution depuis toujours (et se traduit aujourd'hui par la formule «remettre en question l'acquis et inspirer de nouveaux modèles») lui ont non seulement permis de traverser les ondes de choc sans précédent de la pandémie, mais ont fait naître une réponse rapide qui a créé de nouvelles opportunités et un impact plus important.

Au cours de cette année une nouvelle fois remplie de défis, le conseil de Fondation a été impressionné par l'engagement et l'esprit d'unité de la communauté IMD, sous la direction du président Jean-François Manzoni. Nous avons continué à investir avec l'ambition courageuse d'élaborer une offre diversifiée et technologique pour une nouvelle ère, plutôt que d'attendre que la tempête se calme.

La COVID-19 a transformé notre monde, et le domaine de la formation continue n'y a pas échappé. Dans ce creuset de changement, l'IMD s'est réinventé en leader, en s'appuyant sur le fier héritage de ses initiateurs et en accélérant bon nombre des innovations stratégiques déjà en préparation avant la pandémie.

Nous pensons que cette approche novatrice, dans laquelle la technologie est exploitée pour un impact plus profond, et pas seulement pour assurer une continuité, renforcera la position de l'IMD dans le peloton de tête de la formation des cadres, de la recherche et des programmes diplômants de demain.

Le succès de cet ambitieux tournant n'est que la partie visible de l'iceberg. Il est également encourageant de voir l'IMD plus déterminé que jamais à avoir pour objectif d'être un agent de changement positif.

Accompagner l'évolution des leaders qui peuvent transformer leurs organisations et contribuer à la société est une grande responsabilité, et l'IMD est à l'avant-garde de ce que les écoles de commerce peuvent faire pour aider à façonner un avenir plus prospère, plus inclusif et plus durable.

Grâce à des collaborations inédites telles que l'E4S et Business Schools for Climate Leadership, à deux nouveaux programmes axés sur la durabilité et à une capacité de recherche accrue sur des thèmes tels que l'innovation sociale, l'IMD s'est positionné comme leader éclairé et partenaire de confiance en ce qui concerne les défis critiques d'aujourd'hui et de demain.

Ces efforts portent déjà leurs fruits. En 2021, l'IMD a montré des signaux forts de retour à ses niveaux de performances pré-pandémiques, qui laissent à penser que les décisions stratégiques prises pendant la pandémie vont ouvrir la voie à une nouvelle croissance et à de nouveaux marchés.

Alors que nous nous tournons vers ce brillant avenir, nous tenons à remercier chaleureusement l'ensemble de notre communauté pour son soutien et sa confiance sans faille, dans un contexte qui reste difficile. Nous sommes impatients de poursuivre nos efforts pour offrir un apprentissage réel et un impact réel en partenariat avec vous.

Cordialement,



Michel Demaré

Président des Conseils de Fondation et de Supervision



Hanne de Mora

Vice-présidente des Conseils de Fondation et de Supervision



Le bilan de l'année par le Président



Bienvenue dans le rapport annuel 2021 de l'IMD

Face aux défis de la pandémie, 2021 a été une année remplie de défis et intense, mais aussi une année de transformation, d'innovation et de redressement rapide pour l'IMD.

Nous avons célébré et réfléchi à nos 75 ans en tant que pionnier mondial de la formation continue

Nous avons amplifié notre voix en tant que champion de la détermination, des partenariats, de la durabilité et de l'inclusivité

Nous avons continué à investir pour transformer nos programmes grâce à la formation médiatisée par la technologie

Nous avons connu une année record en termes de recherche, mettant en valeur l'expertise de notre corps enseignant

Et nous avons accru nos efforts pour impliquer notre communauté mondiale d'anciens élèves

Vidéo



**Le bilan de l'année
par le Président**



Dans les pages qui suivent, j'aimerais explorer et approfondir ces cinq points qui ont façonné et défini 2021 pour notre communauté et nous ont permis de fixer un cap pour l'avenir de l'IMD à l'avant-garde de la recherche et de la formation des cadres.

75^e anniversaire

L'année 2021 a marqué les 75 ans des débuts de notre institution académique, indépendante et à but non lucratif.

Nous avons célébré ce moment avec les anciens élèves et les amis de l'IMD, ainsi qu'avec la parution d'un livre et d'un documentaire retraçant l'histoire remarquable des visionnaires qui ont jeté les bases de cette institution unique.

Ce fut une expérience pleine d'humilité et d'inspiration. Cela nous rappelle notre histoire: des pionniers qui ont innové en imaginant un institut international et axé sur la pratique, créé par des dirigeants d'entreprise pour des dirigeants d'entreprise.

Faire entendre notre voix

Nos fondateurs reconnaîtraient volontiers les quatre valeurs que nous défendons chaque jour: être des pionniers, ouverts, participatifs et courageux. En 2021, alors que nous réfléchissions à notre histoire et à notre héritage, nous avons raffermi et amplifié notre voix en tant qu'acteur d'un monde plus prospère, durable et inclusif.

Nos recherches montrent que non seulement il ne peut être que bon (financièrement) de faire le bien (pour le monde), mais que, de plus en plus, on ne pourra être bon qu'en faisant le bien. Pour nous, cela signifie nourrir le désir de réussite et de contribution à un avenir meilleur des dirigeants et des organisations, puis leur donner les outils dont ils ont besoin pour y parvenir.

Ces thèmes étaient au cœur des différentes tables rondes que nous avons organisées avec des PDG en 2021. Nous avons introduit deux nouveaux programmes axés sur la durabilité: un programme pour dirigeants intitulé Leading Sustainable

Vidéo



2021 – L'année à l'IMD



Business Transformation et, en collaboration avec nos partenaires d'Enterprise for Society un nouveau Master novateur en Management durable et technologie. Avec l'aide de notre partenaire, le Conseil mondial des entreprises pour la durabilité (WBCSD), nous avons entrepris une refonte majeure de notre programme MBA afin de nous assurer que nous formons des leaders qui vont véritablement transformer les organisations et contribuer à la société.

Nous avons aussi intensifié l'attention portée à l'innovation sociale, notamment avec la nomination de Vanina Farber, professeure d'innovation sociale, comme nouvelle doyenne de notre programme EMBA.

Outre l'accent mis sur les menaces et les opportunités environnementales, l'IMD a également accru les recherches, l'enseignement et les activités de sensibilisation en matière d'équité, d'inclusion et de diversité. À cet égard, la moitié de la classe de MBA de 2021 a bénéficié d'une bourse d'études et nous avons été heureux de voir la proportion d'étudiantes atteindre 35%.

Enfin, en tant qu'employeur, même si nous avons encore beaucoup de chemin à parcourir, nous avons eu la satisfaction de recevoir en 2021 la certification d'égalité salariale entre hommes et femmes (BDO Suisse) et de voir notre notation EcoVadis Silver renouvelée, avec un score amélioré par rapport à 2020.

Apprentissage médiatisé par la technologie

Comme vous le savez tous, les deux années de crise de la COVID-19 ont accéléré l'utilisation des interactions facilitées par la technologie pour l'accompagnement des dirigeants et des organisations.

Au début, nous avons considéré ces interactions se basant sur l'utilisation de la technologie comme une bonne solution de secours, qui nous permettrait de continuer jusqu'à ce que nous puissions retrouver les échanges en face-à-face. Mais, très rapidement, nous avons réalisé que la technologie pouvait réellement nous aider à rendre le développement du leadership plus efficace et à renforcer son impact en termes de durabilité. Ainsi, alors que l'année 2020 était une année d'expérimentation, 2021 a été l'année du développement de la maîtrise de ces interactions. Leur intégration s'est effectuée de manière très créative et différenciée, afin de servir l'objectif et le contexte de chaque programme.

Pour être sûrs de pouvoir créer efficacement des supports vidéo de qualité, nous avons construit un studio de production interne et acquis des cabines d'auto-enregistrement. Nous avons aussi été les premiers à utiliser la réalité virtuelle. Nous sommes d'ailleurs en train d'intensifier notre recours à ce moyen révolutionnaire d'offrir des activités expérimentales de développement du leadership à des groupes de participants dispersés.

2021 a une nouvelle fois été une année d'innovation passionnante à l'IMD, car la technologie nous a offert de nouveaux moyens de former des dirigeants et de différencier nos programmes de ceux de nos concurrents.

Recherche et leadership éclairé

Forts d'une année 2020 très solide, nous avons continué à investir de manière substantielle dans nos activités de recherche et de leadership éclairé.



L'IMD se tourne vers la technologie pour accroître l'impact de l'apprentissage.

Nos professeurs ont publié un nombre record de 20 articles dans les revues FT50 et huit livres sur des sujets allant de la transformation numérique à la pensée non conventionnelle. Notre nouvel indice de préparation à l'avenir, une idée de Howard Yu, a atteint un public mondial de plus de 500 millions de personnes.

Nos ventes mondiales d'études de cas ont atteint de nouveaux sommets en 2021, avec une augmentation de 25% par rapport aux années précédentes. Six membres du corps enseignant ont figuré dans la liste des 50 auteurs les plus vendus du Case Centre et nous avons lancé notre magazine, I by IMD, afin d'offrir à un public plus large des points de vue d'experts faisant entendre des voix différentes.

Enfin, nos enseignants ont continué à bénéficier d'une reconnaissance mondiale qui s'est traduite par des prix et des citations par des influenceurs, notamment avec Alyson Meister qui a été sélectionnée parmi les finalistes du prix Thinkers50 dans la catégorie leadership, et Ina Toegel, sélectionnée comme l'un(e) des 40 meilleur(e)s professeur(e)s de moins de 40 ans par Poets & Quants.

Une communauté mondiale

Aussi impressionnants que soient ces résultats, l'IMD est bien plus que ses programmes et ses recherches. Nous avons la chance de faire partie d'une communauté mondiale très engagée qui partage nos valeurs. C'est le cas notamment de nos anciens élèves.

En 2021, nous avons organisé notre premier «Giving Day» pour notre communauté d'anciens élèves, qui a permis de récolter près de 350,000 francs suisses pour des bourses d'études qui ouvriront la porte à de futurs étudiants issus de milieux plus diversifiés.

Apprendre, grâce à notre première enquête mondiale auprès de nos anciens élèves, à quel point l'IMD est important pour eux a également constitué un

encouragement important. Comparé à 37 autres institutions académiques du monde entier, les retours que nous avons reçus de nos anciens élèves étaient très positifs. En particulier, une grande majorité d'entre eux ont déclaré qu'ils pensaient que nous allions dans la bonne direction.

L'avenir

2021 n'a pas été une année facile. La crise de la COVID-19 a continué à faire des ravages dans le monde et le corps enseignant, comme le personnel et les participants de l'IMD, ont eux aussi été touchés.

Mais ce fut néanmoins une année très constructive, au cours de laquelle toutes les composantes de la communauté de l'IMD ont réussi à se mobiliser pour faire en sorte que nous puissions nous relever de cette crise avec un fort élan et, à bien des égards, que nous en sortions plus forts et plus novateurs encore que nous l'étions il y a deux ans. La pandémie nous a mis à rude épreuve et je suis heureux et fier de pouvoir dire que nous avons été à la hauteur de la situation.

Nous envisageons l'avenir avec ambition et confiance, en nous appuyant sur un héritage de 75 ans d'innovation et d'excellence, profondément inspirés par notre objectif de remettre en question l'acquis et d'inspirer de nouveaux modèles afin de former des leaders qui transforment les organisations et contribuent à la société.

Nous vous remercions de l'intérêt que vous portez à l'IMD et du soutien que vous lui témoignez, et nous espérons que vous prendrez plaisir à parcourir ce rapport annuel.

Aspects marquants



Les amis et anciens élèves de l'IMD se sont réunis à l'occasion du gala organisé pour le 75e anniversaire de l'institution.

L'IMD célèbre ses 75 ans

En 2021, l'IMD a célébré son 75^e anniversaire, remontant le fil de son histoire jusqu'aux pionniers de l'éducation dans la Genève de l'après-guerre.

Un peu d'histoire

En 1946, alors que l'Europe commence à émerger des conséquences de la Seconde Guerre mondiale, le producteur canadien d'aluminium, Alcan (aujourd'hui Rio Tinto Aluminium Division) fonde le Centre d'Études Industrielles (CEI) à Genève, avec une classe inaugurale comptant de nombreux participants chinois et nord-américains, afin de former de jeunes cadres à la gestion industrielle.

La composition de cette première promotion du CEI, qui deviendra plus tard l'International Management Institute (IMI), a révélé ce qui allait s'avérer être les valeurs durables et fondatrices de l'IMD, à savoir un esprit d'ouverture et de coopération internationaliste et toujours novateur à la poursuite du développement et du progrès.

L'objectif de cette première promotion d'après-guerre était de former des dirigeants qui comprennent et qui construisent ensemble un avenir meilleur. Cette ambition initiale d'un institut à vocation mondiale, fondé par les entreprises pour les entreprises, à l'origine de l'IMD, est également restée un fil conducteur essentiel et unique.

En 1957, la multinationale suisse Nestlé a créé son propre centre de formation au management, l'Institut pour l'Étude des Méthodes de Direction de l'Entreprise (IMEDE) à Lausanne, en coordination avec la Harvard Business School.

Inspirée par les nouveaux styles de formation en gestion des écoles de commerce universitaires nord-américaines

«Nous nous tenons sur les épaules de géants. C'est une leçon d'humilité, mais aussi une source d'inspiration incroyable, car de cette hauteur, on peut regarder vers l'avenir et voir tout ce que nous pouvons faire de plus ensemble pour accomplir la mission de l'IMD, pour contribuer de façon modeste, mais, espérons-le, très concrète, à une société plus prospère, durable et inclusive».

JEAN-FRANÇOIS MANZONI, PRÉSIDENT, IMD

«On arrive naïf et on repart avec les yeux grand ouverts sur le monde.»

KAREN HUEBSCHER (MBA 2000)
PDG, SOLVIAS AG

de l'après-guerre, la décision d'Alcan et de Nestlé de créer leurs propres écoles était exceptionnelle à l'époque.

Elle a aussi permis de poser un regard différent sur la discipline qui, au fil du temps, a permis à l'IMD de se différencier clairement sur le marché et d'acquérir une réputation mondiale de partenaire expert qui comprend les vrais défis de l'entreprise et du leadership et offre un apprentissage et un impact réels.

En effet, ces deux instituts pionniers ont mis l'accent sur la recherche pratique, basée sur le terrain et sur une formation qui créait de la valeur pour les cadres et leurs organisations.

En 1990, en réponse à un marché mondial hautement concurrentiel, les deux instituts ont fusionné pour former l'International Institute for Management Development (IMD), une institution académique indépendante située à Lausanne, sur son campus actuel, à quelques mètres du magnifique lac Léman.

Aujourd'hui et demain

Depuis 1990, l'IMD a diversifié et affiné son portefeuille grâce à une expertise de premier plan au niveau international, afin d'anticiper et de répondre aux besoins d'une économie mondialisée en rapide évolution. Il a en outre constitué une bibliothèque reconnue de recherches rigoureuses, pertinentes, fiables et exploitables, traduisant un leadership éclairé.

Vidéo



75 ans
ça se fête



Un pionnier de la formation des cadres fondée sur la pratique.

Toujours soucieux de repousser les limites, l'IMD a notamment créé le premier centre de formation des cadres au monde consacré aux entreprises familiales, le Global Family Business Center, et l'elea Center for Social Innovation, qui étudie la manière dont les capitaux privés peuvent être exploités pour avoir un impact positif.

Fidèle à son esprit d'innovation, le corps enseignant de l'IMD, diversifié et primé, a également introduit une multitude de thèmes essentiels pour les entreprises dans le programme de ses MBA, EMBA, programmes thématiques et sur mesure, comme la transformation numérique, la durabilité et la diversité et l'inclusion.

De nouvelles initiatives de partenariat, telles que [l'E4S](#) et [Business Schools for Climate Leadership](#), ont vu le jour pour contribuer à la recherche de solutions aux défis complexes d'aujourd'hui. La présence de l'IMD s'est élargie pour inclure un campus à Singapour et sa croissance soutenue le positionne comme une marque de confiance reconnue dans le monde entier.

Accélérées par la pandémie de COVID-19, de nouvelles façons d'offrir un apprentissage et un impact réels ont été testées et développées, qu'il s'agisse de programmes combinant cours en personne, modules en ligne et sessions virtuelles ou de l'utilisation de la réalité virtuelle pour créer des scénarios d'apprentissage par l'expérience très efficaces.

Aujourd'hui, l'IMD se fixe comme objectif de remettre en question l'acquis et d'inspirer de nouveaux modèles en formant des dirigeants qui transforment les organisations et contribuent à la société, un mot d'ordre qui aurait, sans nul doute, profondément inspiré les pionniers qui nous ont précédés.

Célébrer une histoire remarquable

L'institut a commandé un [documentaire de 30 minutes](#) et un [livre en édition spéciale](#) qui présentent les idées et les réalisations novatrices qui ont contribué à créer un leader mondial de la formation et de la recherche pour les cadres.

Un [gala d'anniversaire](#), le 5 novembre, a rassemblé 140 enseignants, anciens et actuels, les anciens élèves, les membres du conseil d'administration et des personnalités pour rendre hommage à l'impact et à l'héritage d'une marque en constante évolution.

Lors de cet événement, le président de l'IMD, Jean-François Manzoni, a déclaré ressentir «une profonde gratitude à l'égard d'une génération de leaders visionnaires et pionniers qui ont créé cette extraordinaire institution universitaire indépendante».

En signe de reconnaissance pour sa contribution au développement d'un des plus grands centres mondiaux de formation des cadres, l'IMD a nommé son ancien président, Peter Lorange, président honoraire.

«Toutes les institutions de premier plan, même l'IMD, doivent évoluer, évoluer et évoluer encore», a déclaré Peter Lorange aux participants du gala.

«L'IMD m'a apporté énormément. Je ne pense pas que j'aurais pu aller aussi loin dans ma vie professionnelle sans l'IMD.»

WOODS STATON (MBA 1976)
PDG, ARCOS DORADOS

Vidéo



L'IMD de 1946 à aujourd'hui



Chronologie

1946

Alcan crée le Centre d'Études Industrielles (CEI) à Genève

1957

Nestlé crée l'Institut pour l'Étude des Méthodes de Direction de l'Entreprise (IMEDE) à Lausanne

1972

IMEDE lance un MBA d'un an et un Programme de perfectionnement des cadres

1981

Le CEI change de nom et devient l'International Management Institute (IMI)

1990

L'IMI et l'IMEDE fusionnent pour former l'International Institute for Management Development (IMD)

1995

Première édition du programme phare de l'IMD, Orchestrating Winning Performance

2015

L'IMD ouvre le South East Asia Executive Learning Center à Singapour

L'impact par la technologie

S'appuyant sur sa rapidité de réaction qui lui a permis d'offrir des expériences de formation de qualité tout au long de la pandémie, l'IMD a encore affiné son adoption de l'apprentissage optimisé par la technologie, non seulement pour assurer la continuité de ses activités, mais aussi pour avoir un impact plus important sur un public plus large en 2021.

L'approche de l'IMD s'est concentrée sur la professionnalisation de ses capacités et sur l'investissement dans des domaines où la technologie peut être exploitée pour améliorer la prestation des programmes, créer de nouvelles opportunités d'apprentissage par l'expérience et créer une véritable différenciation.

Équipé pour l'avenir

L'IMD a investi dans des équipements audiovisuels et des installations d'enseignement de pointe pour assurer la prestation efficace de formats de programmes synchrones, virtuels, live, de modules de formation en ligne asynchrone et d'expériences de formation et de classe hybrides.

«En 2021, nous avons vraiment professionnalisé l'ensemble du processus que nous avons introduit, qu'il s'agisse de la formation ou de la qualité du son, de l'image ou de la bande passante Internet», a expliqué Louis Leclezio, Directeur du numérique et de l'expérience client.

L'IMD a commencé à transformer ses principaux auditoriums «amphithéâtres» (plus de 350 places) en les dotant des dernières technologies pour capturer et diffuser les sessions en direct, notamment avec quatre caméras HD et de l'IA. De nombreux programmes virtuels déploient aussi les meilleures applications connues pour la formation interactive, avec des salles d'étude virtuelles, des sondages en direct, des tableaux blancs interactifs et des outils de collaboration comme Miro.

- 10 auditoriums live compatibles avec Zoom, Teams ou Webex
- 4 auditoriums immersifs

- 14 salles live prenant en charge les sessions virtuelles via Zoom ou Teams avec plusieurs écrans, des caméras 4K, des tableaux blancs numériques, des éclairages et des prompteurs
- 9 salles de vidéoconférence

«L'IMD a toujours cherché à avoir un impact et à repousser les limites. La pandémie a été un accélérateur pour ce que nous faisons déjà. Nous étions déjà prêts à innover et à repousser les limites de la technologie, cela fait partie de notre identité.»

PAUL HUNTER
DIRECTEUR DES PROGRAMMES ET
DE LA CONCEPTION DES FORMATIONS

Le studio de diffusion



L'IMD a investi dans un studio de production interne qui permet aux enseignants de créer des vidéos et des podcasts de qualité professionnelle à utiliser dans des programmes mixtes, virtuels ou en ligne et de

favoriser l'engagement avec la communauté IMD. Une cabine d'auto-enregistrement permet aux enseignants d'enregistrer facilement des contenus intéressants, avec ou sans l'aide de l'équipe de production de l'IMD.

Atteindre plus de personnes pour un impact plus profond

L'utilisation bien orchestrée d'une technologie appropriée permet de diffuser des expériences de formation percutantes dans toutes les organisations, quels que soient les fuseaux horaires, les silos et les hiérarchies. La formation des cadres n'est plus limitée aux personnes qui, au sein d'une entreprise, peuvent justifier l'investissement dans le voyage et l'hébergement, ainsi que le temps passé hors du bureau.

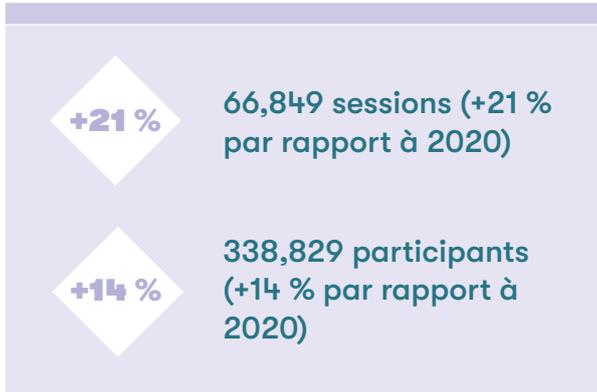
«La technologie nous permet de pénétrer plus profondément dans les organisations et d'atteindre les personnes dont la localisation ou le rang dans

l'organisation faisaient par le passé obstacle à la participation, tels que le coût du voyage», a expliqué M. Leclezio.

«Notre contribution à la société dans son ensemble s'est élargie grâce à notre capacité à atteindre des niveaux des organisations auxquels nous n'avions pas accès auparavant, a-t-il ajouté».

En effet, un plus grand nombre de participants issus d'organisations d'Afrique et d'autres marchés émergents du monde entier ont pu accéder à l'expertise de l'IMD grâce aux programmes virtuels live en 2021.

Zoom en chiffres



Une forte demande

Signe des restrictions toujours en cours liées à la pandémie, mais aussi reflet de l'évolution des préférences des clients, environ deux tiers des revenus de l'IMD ont été issus de programmes médiatisés par la technologie, contre environ 10 % avant la pandémie.

Avec l'adoption accrue de la formation virtuelle, le nombre de participants et de sessions Zoom a augmenté d'environ 14 % et 21 % respectivement par rapport à l'année précédente.

Les outils de vidéoconférence faisant désormais partie de la vie quotidienne, il y avait un risque de «lassitude de Zoom», ce qui aurait pu nuire à l'impact des programmes de formation de cadres.

Face à ce risque, l'IMD a veillé à ce que sa conception pédagogique soit encore plus précise, plus ciblée et plus attrayante, par exemple en proposant des sessions plus courtes, segmentées et variées et en développant davantage l'engagement avant et après le programme, afin de personnaliser les parcours d'apprentissage.

Outre une gamme croissante d'offres en ligne et live, l'approche mixte de parcours d'apprentissage plus complexes s'est généralisée dans le portefeuille de l'IMD en 2021, avec des modules en ligne asynchrones, des sessions en ligne synchrones et des options en personne pouvant être adaptées aux besoins des participants et aux objectifs du programme.

Scores des retours sur le Sprint



Présentation de Sprint

En 2021, l'IMD a lancé «Digital Transformation Sprint», un nouveau programme en ligne proposé par l'intermédiaire d'une expérience de formation innovante et médiatisée par la technologie. Le concept de «sprint» propose un parcours d'apprentissage court, intense et très ciblé sur, 15 jours, pour les cadres très occupés souhaitant rafraîchir leurs connaissances et se perfectionner rapidement.

Autour de concepts fondamentaux et d'outils immédiatement applicables, une première promotion importante, issue d'un large éventail d'industries et de marchés, s'est lancée dans un parcours hautement interactif, comprenant un accès 24 heures du 24 et 7 jours sur 7 aux dernières recherches présentées de manière attrayante; des sessions en direct avec des professeurs; des conférenciers invités; des discussions entre participants; des devoirs personnalisés et des évaluations par les pairs.

Grâce au succès de ce premier sprint qui a reçu d'excellents retours, l'IMD proposera d'autres sprints sur différents sujets en 2022.

«C'est une expérience immersive totale et c'est le meilleur type d'apprentissage qui soit.»

TANIA HECTOR
RESPONSABLE MONDIALE DE LA FORMATION ET
DU PERFECTIONNEMENT, NESTLÉ

Un pas dans la réalité virtuelle

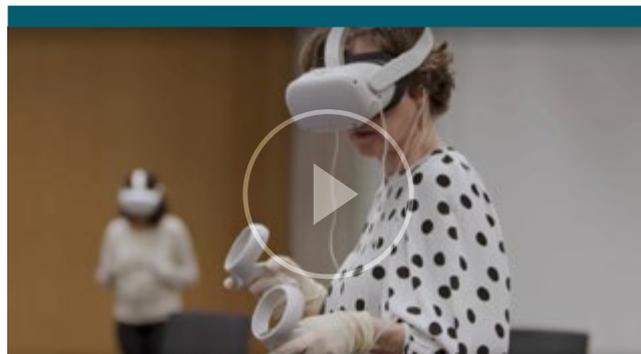
En 2021, l'IMD a déployé une technologie de réalité virtuelle (VR) étonnante et innovante dans ses programmes, dans le cadre de nouvelles expériences de formation immersives. L'institut s'est associé à Jenson 8, un pionnier dans le domaine de VR à vocation pédagogique, pour offrir une formation par l'expérience à tous les participants, où qu'ils se trouvent.

La plateforme utilise la VR pour permettre aux équipes et aux individus de tester leurs limites et de développer de nouvelles compétences d'une manière qui améliore ou remplace les techniques existantes.

«L'apprentissage par l'expérience est vraiment important pour générer un impact» a expliqué Paul Hunter, le directeur des programmes et de la conception des formations. «Pouvoir élargir nos connaissances, nos outils et nos cadres pour développer des compétences est une chance formidable, mais là où cela devient vraiment incroyable, c'est lorsque vous mettez tout cela en pratique. La réalité virtuelle nous permet de faire tout cela quel que soit le lieu, d'une manière qui change complètement la donne.»

La VR a été déployée dans une série de programmes personnalisés et thématiques, dont une simulation percutante dans laquelle des casques de VR vous font entrer dans un monde dans lequel un vaisseau spatial s'est écrasé et où toute l'équipe, qu'elle soit sur le campus ou qu'elle se connecte à distance, doit travailler ensemble pour élaborer un plan d'évacuation avant que la dernière fusée ne quitte la planète.

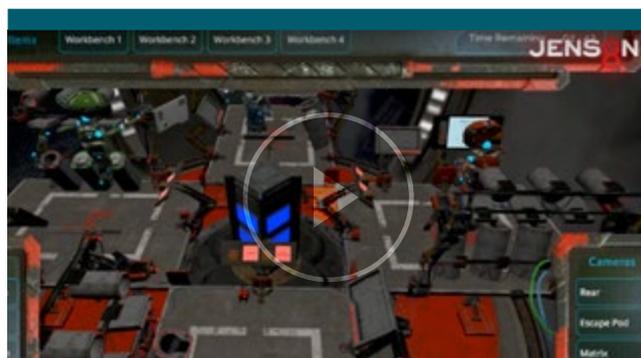
Vidéo



Témoignage
client



Vidéo



Démo VR



Les participants doivent faire preuve d'une excellente collaboration, d'une communication efficace et d'une réflexion stratégique approfondie pour réussir. Tout cela se déroule dans un environnement sous haute pression, en évolution rapide, qui pousse les individus au-delà de leur zone de confort et leur permet d'adopter un certain nombre de rôles pour acquérir différentes perspectives.

Durabilité

Diriger des organisations durables devient rapidement une nécessité commerciale, mais c'est aussi une opportunité stratégique. Il peut être bon pour les organisations et les dirigeants de faire le bien. Si certaines entreprises et certains dirigeants n'ont pas encore pris la pleine mesure des possibilités, beaucoup sont désireux de s'acquitter des responsabilités sociales, économiques et environnementales des entreprises et d'en tirer un avantage concurrentiel.

L'IMD s'engage à faire preuve de leadership sur cette question cruciale, à la fois en donnant l'exemple (et en fixant un calendrier) par l'orientation et le contenu de ses programmes, interactions et recherches, mais aussi en s'efforçant de répondre aux besoins distincts et communs des cadres et des organisations qui doivent faire face à leurs propres défis complexes en matière de durabilité.

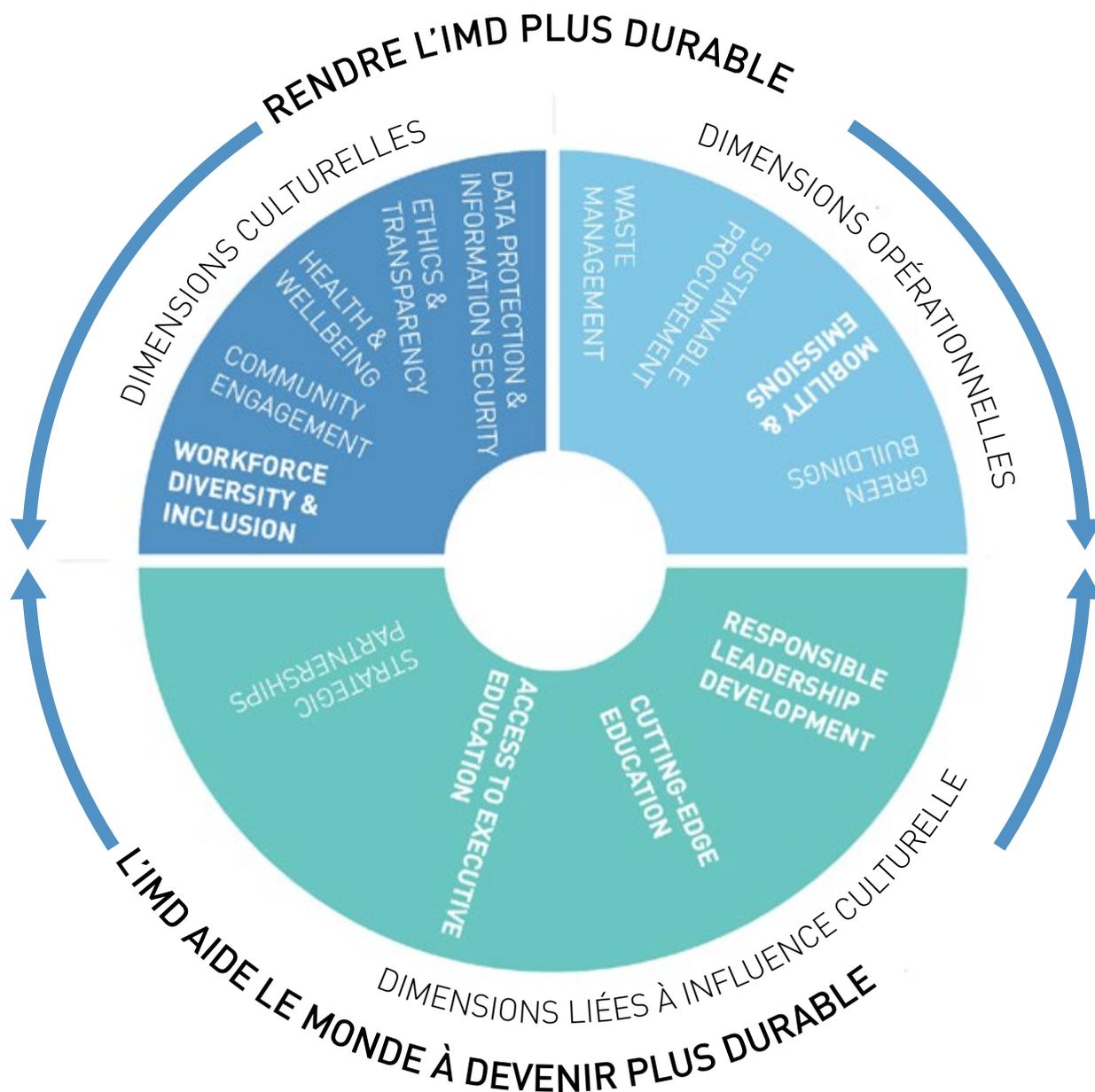
«La durabilité fait partie intégrante de notre mission, de la stratégie et des activités de l'institut», a déclaré Natalia Olynec, Directrice de la durabilité à l'IMD.

«L'IMD défend la durabilité par son enseignement, sa recherche et ses activités de sensibilisation. Dans le même temps, l'institut vise à s'améliorer sans cesse pour remplir son devoir de garantir un campus et un lieu de travail durables et inclusifs.»

En 2021, l'institut a intensifié ses efforts pour placer la durabilité au centre de sa programmation et de ses activités. Des tables rondes avec les PDG aux nouveaux parcours de formation et de recherche, en passant par le recrutement d'experts et l'amélioration de la diversité des participants à ses programmes diplômants, l'IMD s'est positionné à l'avant-garde de la durabilité dans la formation des cadres.

«La crise climatique, les inégalités mondiales croissantes et la pandémie actuelle de COVID-19 ont amplifié le besoin d'innovation et de collaboration pour assurer le bien-être futur de la société et de nos enfants. Les chefs d'entreprise ont clairement un rôle crucial à jouer dans cette course contre la montre.»

JEAN-FRANÇOIS MANZONI
PRÉSIDENT DE L'IMD



Roue des facteurs clés de durabilité de l'IMD.

Approche de l'IMD

À l'issue d'un vaste processus de consultation sur la matérialité, et en tant que signataire des [Principes des Nations unies pour une éducation au management responsable](#), l'IMD a identifié cinq domaines d'intérêt essentiels en matière de durabilité, à partir d'une liste plus large de 12 priorités, dans lesquels il peut avoir le plus gros impact, en interne comme à l'extérieur.

La gestion par l'IMD de ces cinq domaines d'action est guidée par les contributions des parties prenantes clés que sont le Conseil de Fondation et le Conseil de Supervision, les clients et les participants aux programmes, les anciens élèves, les organismes d'accréditation, les employés, les fournisseurs et les prestataires de services, sans oublier les communautés locales.

Développement d'un leadership responsable

Formation de pointe

Accès à une formation des cadres

Équité, diversité et inclusion

Mobilité et émissions



Knut Haanaes, professeur de durabilité, chaire Lundin

Programmes

L'IMD a ajouté deux nouveaux programmes axés sur la durabilité à son portefeuille diversifié en 2021, ainsi que du contenu supplémentaire dans les parcours d'apprentissage existants. [Leading Sustainable Business Transformation](#), dirigé par le professeur de durabilité Knut Haanaes, titulaire de la chaire Lundin et par le professeur de gestion stratégique James Henderson, est conçu pour aider les cadres à créer des modèles d'entreprise durables afin d'assurer leur avenir et de bénéficier à la société.

Grâce à son [alliance innovante avec E4S](#) avec ses voisins de l'EPFL et de l'Université de Lausanne, le corps enseignant de l'IMD a joué un rôle déterminant dans la création du premier Master of Science en Management durable et technologie. Ce programme novateur prépare les entrepreneurs et intrapreneurs du futur à contribuer à la transition vers une économie plus résiliente, plus respectueuse de l'environnement et plus inclusive.

Vidéo



Programme Leading Sustainable Business Transformation – Commentaires de participants

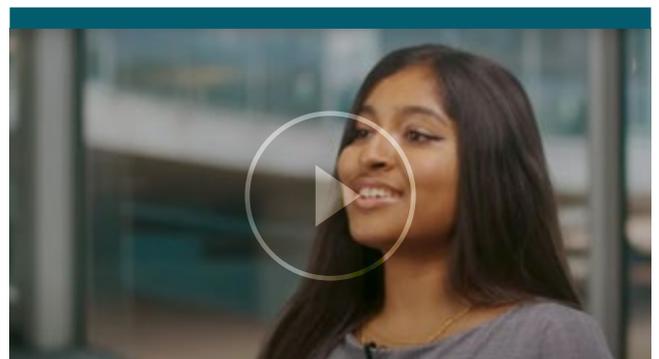


Recherche

L'IMD a renforcé sa réputation de centre d'excellence pour la recherche sur la durabilité, notamment par la publication de trois articles du FT50 et de deux études de cas à succès, et en renforçant son équipe académique avec quatre nouvelles nominations.

- **Julia Binder**, qui a lancé et dirigé le centre de durabilité Tech4Impact à l'EPFL, a rejoint l'IMD en tant que professeure d'innovation durable et de transformation des entreprises.
- **Gail Whiteman**, professeure de durabilité au département Management de la Business School de l'Université d'Exeter, nommée professeure invitée.
- **Ivan Miroshnychenko et Amanda Williams** recrutés en tant que chargés de recherche.

Vidéo



Master en Management durable et technologie – Témoignages de participants



Partenariats et sensibilisation

La collaboration est essentielle pour trouver des solutions efficaces aux défis complexes d'aujourd'hui. L'IMD travaille en partenariat avec un large éventail d'organisations, des décideurs politiques aux entreprises en passant par le monde universitaire, afin de partager son expertise et de favoriser le progrès.

En 2021, l'IMD et le World Business Council for Sustainable Development ont signé un [protocole d'accord](#) avec l'ambition de développer le programme de MBA le plus axé sur la durabilité jamais élaboré.

L'institut a rejoint un groupe de huit grandes écoles de commerce européennes pour créer [Business Schools for Climate Leadership](#) (BS4CL) afin d'aider les dirigeants à lutter contre la crise climatique à laquelle la planète est confrontée. BS4CL a publié une boîte à outils numérique destinée aux chefs d'entreprise pour coïncider avec la COP26.

L'avenir

Alors que l'IMD continue de remodeler ses programmes et ses recherches à travers le prisme de la durabilité, il met aussi en place un [Center for Sustainable and Inclusive Business](#) afin d'orienter ses activités de recherche et ses innovations pédagogiques au croisement de la durabilité, de la stratégie et du leadership.

Pour en savoir plus sur les activités de l'IMD en matière de durabilité en 2021, [cliquez ici](#).



Les participants au programme Leading Sustainable Business Transformation échangent sur le parcours d'apprentissage.

Faits marquants 2021

Développement d'un leadership responsable

- Nouveaux talents: +1 professeur titulaire / +1 professeur invité / +2 chercheurs
- Nouveaux programmes: Leading Sustainable Business Transformation et Master of Science en Management durable et technologie (E4S)
- Nouveaux partenariats: World Business Council for Sustainable Development / Business Schools for Climate Leadership

Formation de pointe

- 2/3 des revenus des programmes facilités par la technologie en 2021 contre 10 % avant la pandémie
- Programmes enrichis par la réalité virtuelle

Accès à une formation des cadres

- 61 participants aux programmes issus d'ONG subventionnés
- Bourses d'études pour 51 % des participants en MBA
- 35 % de participantes en MBA contre 34 % en 2020
- 34 % de participantes en EMBA contre 29 % en 2020

Équité, inclusion et diversité du personnel

- Certification de l'égalité salariale entre les sexes
- La nouvelle équipe YMD renforce l'engagement des jeunes collaborateurs

Mobilité et émissions

- Nouvelle politique de télétravail
- +21 % de sessions Zoom par rapport à 2020
- Émissions de carbone liées aux déplacements de 252,3 t contre 385,5 t en 2020

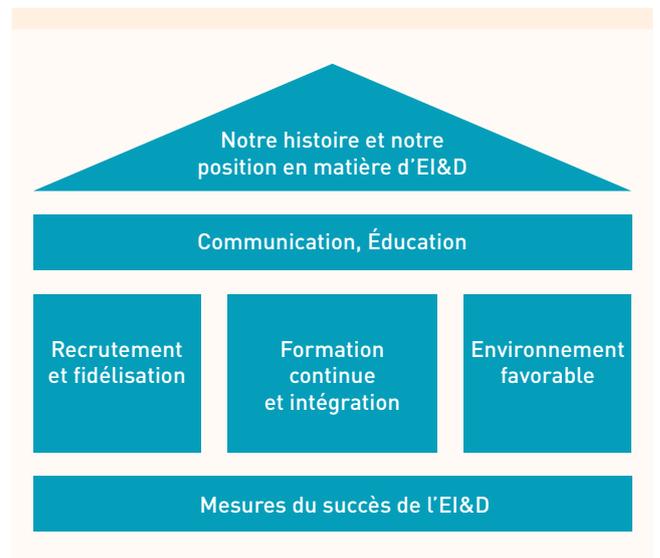
Équité, inclusion et diversité

En 2021, l'IMD a bien progressé dans son plan d'action sur trois ans pour l'équité, l'inclusion et la diversité (EI&D) créé par le Conseil EI&D mis en place en 2020. Ce plan s'appuie sur le modèle de la maison de l'EI&D utilisé par plusieurs entreprises Fortune 500 pour conduire le changement.

Le plan, approuvé par le Comité de direction, vise à contribuer à la réalisation de trois objectifs à long terme:

- 1 Parvenir à une plus grande diversité au sein du personnel de l'IMD et créer un environnement plus inclusif pour toutes les parties prenantes.
- 2 Intensifier la productivité de la recherche dans les domaines de la diversité, de l'inclusion et de l'équité.
- 3 Inclure les thèmes de la diversité, de l'inclusion et de l'équité dans les programmes de développement du leadership.

Modèle de «Maison de l'EI&D»



De grandes avancées

Malgré les défis posés par la pandémie, la grande majorité des objectifs et activités prévus pour 2020 et 2021 avaient été réalisés en décembre.

L'IMD obtient la certification suisse d'équité salariale

À compter de décembre 2021, la rémunération des employés masculins et féminins de l'IMD répond aux normes légales suisses en matière d'équité salariale.

Domaine de priorité	2020	2021	2022
EI&D – Histoire et position	Déclaration EI&D Page web dédiée Introduction du Conseil EI&D Promotion de la consultation EI&D	Code de conduite de l'inclusion EI&D visible dans les jurys, histoires, événements Conseil EI&D (suite) Déploiement de l'indice d'égalité des genres	EI&D visible dans les jurys, histoires, événements Conseil EI&D (suite)
Communication / Éducation	Aligner les initiatives d'EI&D et de durabilité	Éliminer les préjugés grâce au coaching entre pairs Revoir le langage/les blagues, exemples Supports IMD reflétant visuellement/linguistiquement le monde	(suite)
Recrutement / Fidélisation		La commission de recrutement d'enseignants intègre l'EI&D dans son processus Expansion dans de nouveaux réseaux Éviter l'approche «amis d'amis» (éviter les recrutements à l'identique) Partager/appliquer les bonnes pratiques Élaborer des mesures pour retenir les personnes «à risque»	Objectifs de recrutement
Formation continue et intégration		Recommandations pour garantir que tous les exemples des intervenants sont représentatifs du monde Augmenter les dossiers de femmes / et augmenter la diversité des leaders Intégrer l'EI&D dans les ventes et le marketing Intégrer l'EI&D dans les étapes en présence du client	(suite)
Environnement favorable	Mettre en place des réseaux EI&D Événement OWP Mois de la sensibilisation à l'EI&D	Mettre en place des réseaux EI&D Certification en matière d'égalité de rémunération (début) Journée de la femme, Mois de la fierté, Mois de la sensibilisation à la diversité, Événement OWP EI&D Attribuer 2 «compagnons» aux nouveaux cadres supérieurs, aux professeurs et aux personnes occupant des postes clés Indice de l'inclusion (début)	Gérer les réseaux EI&D Certification en matière d'égalité de rémunération (fin) Journée de la femme, Mois de la fierté, Mois de la sensibilisation à la diversité (suite) Indice de l'inclusion (fin)
Mesures du succès de l'EI&D		Début du coaching par les pairs Début du coaching par les pairs 4 événements internes 4 événements externes	Coaching par les pairs (suite) Processus de recrutement des enseignants 4 événements internes 4 événements externes

Nouvel indice de l'inclusion

Ce nouvel indice qui permettra à l'IMD de mesurer ses progrès dans le développement d'un lieu de travail inclusif et diversifié, a été élaboré et sera inclus dans la vaste enquête sur l'engagement des employés en 2022.

Identité sexuelle

Depuis 2021, les participants qui s'inscrivent aux programmes ont le choix entre trois options de genre différentes : femme, homme et autre.

Révision du programme d'études

Suite à une révision du contenu du curriculum des programmes, des efforts sont menés pour augmenter la diversité des conférenciers invités et la diversité globale des protagonistes des études de cas utilisées. Un projet pilote est en cours dans le programme phare sur trois semaines, Fondamentaux de la direction d'entreprise.

Vidéo



Journée de la diversité et de l'inclusion IMD-LVMH



Formation du personnel

En 2021, deux sessions de développement dédiées à l'EI&D pour les cadres ont mis l'accent sur l'impact des préjugés et des stéréotypes, en s'intéressant particulièrement sur ce que les cadres et les dirigeants peuvent faire pour s'approprier le leadership inclusif et donner l'exemple afin d'améliorer l'inclusivité dans leur environnement.

Sensibilisation et éducation au moyen d'événements

En 2021, l'IMD a organisé plusieurs événements sur le thème de l'EI&D avec le corps enseignant, le personnel, les participants, les clients et les entreprises internationales afin de partager des idées, de sensibiliser, d'éduquer et de susciter la réflexion et la discussion.

Le corps enseignant et le personnel ont participé à trois événements EI&D lors de la Journée internationale des droits des femmes, du Mois LGBTQ+ et de la Journée internationale des personnes handicapées.

Les participants de MBA se sont réunis à l'occasion de quatre événements, dont la Journée internationale des droits des femmes, des sessions du corps enseignant sur le soutien à la diversité de genre et l'EI&D au travail, et une conférence de Tiernan Brady, directeur mondial de la diversité et de l'inclusion chez Clifford Chance LLP.

Six tables rondes virtuelles, diffusées sur les plateformes de l'IMD et conçues pour les cadres, les anciens élèves et les participants aux programmes, ont abordé des sujets tels que les maladies chroniques, les données et l'équité entre les sexes, les LGBTQ+, l'investissement dans la justice sociale ou encore, la nomination de femmes aux postes d'encadrement.

«En tant que représentante de l'EMBA au sein du comité EI&D, j'ai contribué à faire de la diversité et des alliés des LGBTQ+ une partie plus visible et intégrée de la culture, de la communication et des programmes de l'IMD. Au cours de l'année, plusieurs articles, événements et initiatives ont été publiés pour accroître la sensibilisation. L'égalité, l'inclusion et la diversité faisant partie intégrante d'un leadership réussi, je suis fière de voir l'IMD prendre ce sujet au sérieux.»

TANIA ERONEN
PDG NORDEA FUNDS, REPRÉSENTANTE DE
L'EMBA AU CONSEIL DE L'EI&D

Conseil personnalisé

L'IMD s'est imposé comme un expert en matière de conseil en EI&D pour les entreprises internationales, avec une série d'engagements avec ses clients en 2021. Il s'agissait notamment d'un événement sur le campus, conçu et organisé pour une multinationale française, afin d'initier l'organisation à un parcours d'EI&D, et d'un projet de recherche sur un an sur «l'avenir de l'inclusion», parrainé par une société Fortune 500.

Avec fierté

L'IMD a célébré le Mois de la fierté LGBTQ+ par diverses activités internes et externes, allant d'une campagne sur les réseaux sociaux et d'un contenu de leadership éclairé, à une stratégie de marque sur le campus et un logo arc-en-ciel spécialement conçu pour les signatures d'e-mail et les arrière-plans virtuels du personnel.

Mesure des progrès réalisés

En 2021, l'IMD a fait de solides progrès sur chacun de ses trois objectifs fondamentaux en matière d'EI&D.

1

Parvenir à une plus grande diversité au sein du personnel de l'IMD et créer un environnement plus inclusif pour toutes les parties prenantes.

L'équilibre entre les sexes s'est amélioré. Le pourcentage de femmes au sein du corps enseignant est passé de 13 % en 2017 à 21 % fin 2021, et le seul nouveau membre titulaire du corps enseignant recruté en 2021 était une femme. Dans les programmes diplômants, le taux de participation féminine du MBA a augmenté de 23 % en 2017 à 35 % en 2021, et en EMBA, il est passé de 15 % pour la classe de juin 2017 à environ 30 % pour les promotions diplômées en 2021 et 2022.

En ce qui concerne l'équilibre entre les sexes au sein de la direction de l'IMD, le nouveau Comité de direction constitué début 2020 compte trois femmes sur neuf membres. Le pourcentage de femmes au Conseil de Fondation est passé de 12 % en 2015 à 33 % en 2021.

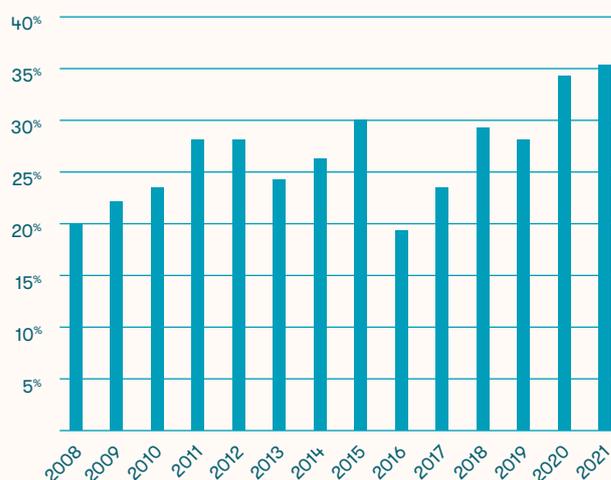
Le corps enseignant et le personnel représentent 45 nationalités, renforçant encore la réputation de l'IMD en tant que l'une des écoles de commerce les plus diversifiées au monde.

Logo de l'IMD pour le Mois de la Fierté

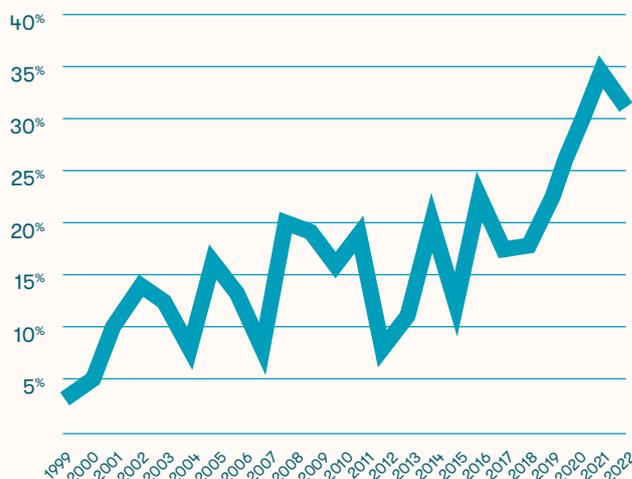


Diversité de genres

Femmes au sein du MBA



Diversité de genres au sein du EMBA (%)



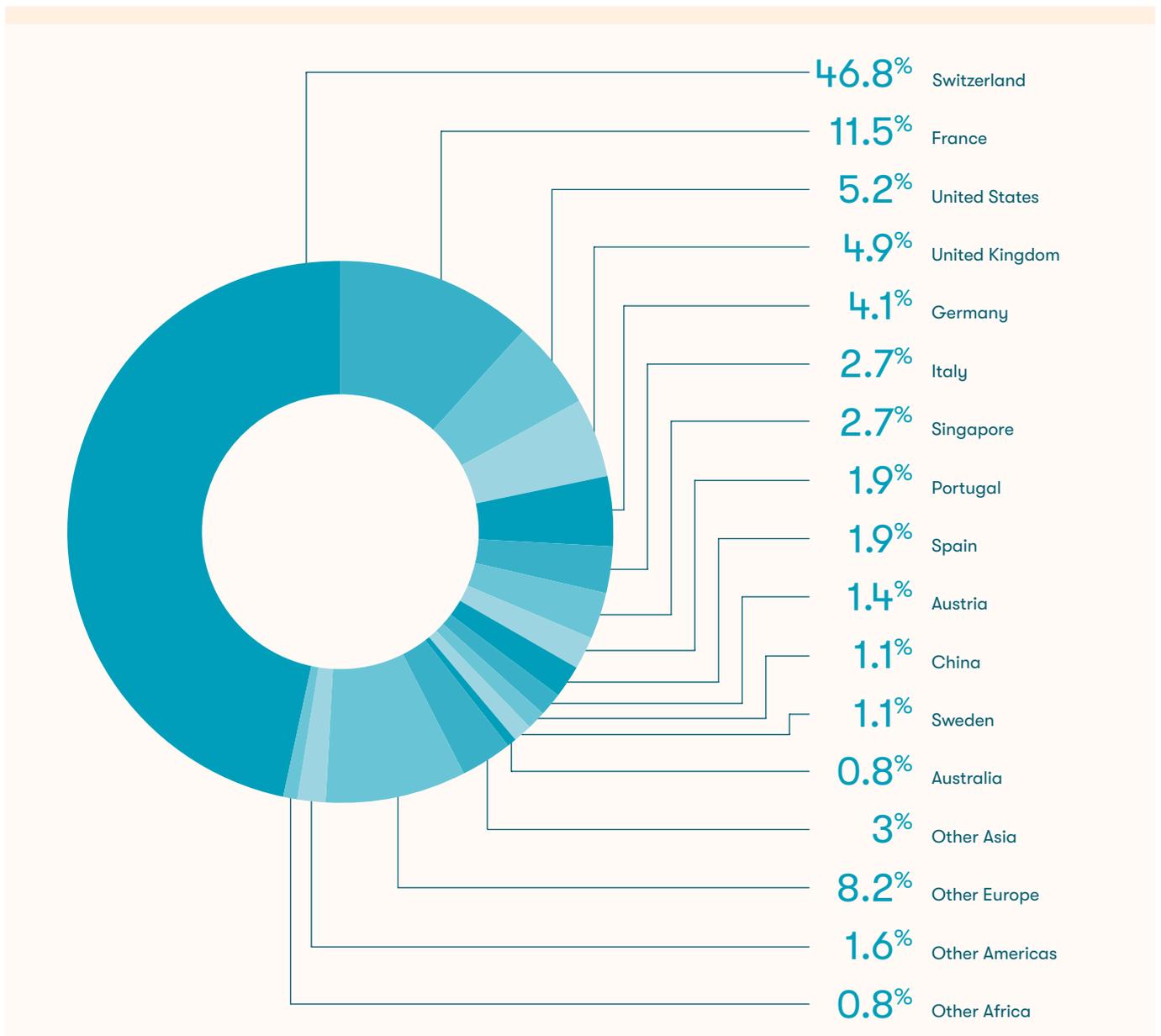
2 Intensifier la productivité de la recherche dans les domaines de la diversité, de l'inclusion et de l'équité.

Un nombre considérable d'articles et de résultats de recherche traitant des thèmes de l'EI&D ont été publiés en 2021. En 2021, parmi les plus de 40 résultats couvrant les thèmes de l'EI&D, deux ont été publiés dans des revues académiques FT50 et 28 sur la plateforme de contenu I by IMD.

3 Inclure les thèmes de la diversité, de l'inclusion et de l'équité dans les programmes de développement du leadership.

Les thèmes de l'EI&D sont désormais intégrés dans de nombreux programmes portant sur le leadership. La responsable Équité, inclusion et diversité, et les membres du corps enseignant spécialisés dans les efforts de transformation de la diversité et de l'inclusion ont animé plusieurs segments de formation des programmes thématiques et personnalisés en 2021. Des efforts ont été menés pour s'assurer qu'une variété de modèles de référence soient représentés dans les supports de lecture obligatoire, comme les études de cas.

Corps enseignant et personnel, par nationalité



Innovation sociale

La demande de solutions plus efficaces, plus durables et plus équitables aux problèmes divers et complexes du monde, qu'ils soient sociaux, économiques ou environnementaux, est en augmentation. L'IMD a donc accéléré, en 2021, son investissement dans le domaine de l'innovation sociale, en pleine expansion.

Guidé par les travaux de la professeure Vanina Farber et son équipe de [l'elea Center for Social Innovation](#), l'IMD s'est imposé comme un leader académique dans l'exploration de la façon dont le capital privé peut être déployé pour avoir un impact positif grâce à l'ESG, à [l'investissement à impact](#), au financement mixte innovant, au développement de marché et aux entreprises sociales évolutives.

«Nous cherchons à savoir comment aborder les problèmes sociaux et environnementaux de manière plus efficace et plus rentable que le marché ne l'a fait par le passé», explique la professeure Farber.

«Comment pouvons-nous aligner les différentes incitations entre acteurs avec un objectif commun ou une intention commune de financer et de développer des solutions à grande échelle ?»

Conformément à son objectif de former des dirigeants qui transforment les organisations et contribuent à la société, l'engagement stratégique de l'IMD en faveur de l'innovation sociale a été souligné en 2021, avec la nomination de la professeure Farber comme [doyenne du programme EMBA](#) et l'ajout de trois [maîtres de recherche au sein de l'elea](#).

«Nous devons réfléchir à de nouvelles formes de capitalisme dont l'impact social positif est bien compris et articulé. L'IMD a aussi un rôle à jouer dans le développement de leaders avisés et responsables, et nous nous engageons à élargir les horizons des cadres qui passent par l'IMD en les aidant à comprendre qu'il est bon pour eux de faire le bien.»

JEAN-FRANÇOIS MANZONI
PRÉSIDENT DE L'IMD

À l'avant-garde

D'après le PDG de BlackRock, Larry Fink, les 1 000 prochaines licornes (des sociétés évaluées à plus de 1 milliard USD) opéreront dans les technologies climatiques. Ce qui était autrefois une activité marginale est aujourd'hui une opportunité d'investissement importante qui répond au double objectif de lutter contre le changement climatique et de favoriser la prospérité.

En fait, bien que toutes les innovations sociales ne soient pas motivées par le profit, de nombreuses entreprises sociales prospères atteignent aujourd'hui le stade où elles peuvent transformer des industries et attirer des investissements importants, que ce soit par le biais de fonds, de capital-risqueurs ou d'acquisition d'entreprises.

Dans le même temps, les fonds d'investissement traditionnels créent des véhicules autour de l'ESG et de l'impact, et font pression sur les entreprises pour qu'elles démontrent un impact mesurable.

Cela crée une demande sans précédent en matière d'éducation et de recherche pour aider les cadres et les organisations à s'orienter dans un paysage peu familier où le risque, la récompense et l'impact doivent être évalués, compris et équilibrés par des solutions appropriées.

«Nous sommes passés de la compréhension générale ou du segment intentionnel de la phase de finalité à la prise de conscience que, dans la pratique, nous avons des défis très spécifiques, très techniques et qui requièrent un ensemble de compétences - des compétences que de nombreuses entreprises n'ont pas», explique la professeure Farber, co-auteurice de [The elea Way: A learning journey toward social impact](#).

«C'est maintenant un domaine qui se professionnalise, du côté des entreprises et des investisseurs, et qui requiert, des deux côtés, de nouvelles compétences», ajoute-t-elle.

En réponse, l'IMD propose des expériences de formation pionnières et un [leadership éclairé](#) qui remettent en question les mentalités, dotent les cadres des outils nécessaires pour maîtriser l'écosystème de l'entreprise sociale et de l'investissement à impact, et aident les entreprises à se transformer pour avoir un impact social.

Cela va des modules d'investissement à impact et des Discovery Expeditions dans ses programmes diplômants à l'exploration des tendances d'investissement dans l'ESG, du spectre de l'investissement à impact et des solutions financières sur mesure pour les investisseurs et les entreprises sociales dans la recherche. La [série de webinaires](#) de l'elea «Mobiliser des capitaux privés pour stimuler l'innovation sociale», qui mettait en vedette divers acteurs et thèmes liés à l'impact, a permis de mieux faire connaître le travail du Centre et de créer une communauté mondiale pour le partage et l'échange de connaissances pendant la pandémie.

Qu'est-ce que l'innovation sociale ?

L'innovation sociale crée des solutions nouvelles (produits, services, marchés, modèles, processus) au bénéfice de la société dans son ensemble en répondant aux besoins sociaux et environnementaux de façon plus efficace que ne le font les entreprises et les politiques actuelles.



Les entreprises sociales comme Inka Moss associent impact social et prospérité.

«Notre mission consiste à remettre en question l'acquis et d'inspirer de nouveaux modèles, en défiant le statu quo et les modèles commerciaux des entreprises», explique la professeure Farber. «Si nous voulons donner vie à notre mission et à notre vision, nous devons être des leaders d'opinion dans ce domaine. Alors, comment pouvons-nous continuer à apporter des outils innovants et à repousser les limites?»

Pionniers dans la recherche

Outre le chercheur associé Patrick Reichert, expert primé des différentes approches utilisées par les investisseurs pour financer l'impact, l'elea Center a recruté trois maîtres de recherche en 2021 pour diversifier sa recherche sur l'économie d'impact.

- **Katherine Milligan**, directrice du Collective Change Lab, étudiera comment créer un nouveau cadre plus holistique pour l'entrepreneuriat social, au-delà de la portée actuelle limitée de la résolution de problèmes sociaux individuels.
- **Maximilian Martin**, auteur de *Building the Impact Economy*, mènera des recherches pour aider les chefs d'entreprise à s'orienter et à adopter le nouvel ordre des affaires, de la finance et de l'investissement à impact.
- **María Helena Jaén**, professeure honoraire à l'Universidad de Los Andes, professeure internationale à l'IESA et professeure adjointe à la Miami Herbert Business School, produira des cas d'enseignement et du contenu éducatif sur l'impact économique, social et environnemental des entrepreneurs sociaux.

Expériences de formation novatrices

Les participants à l'EMBA et au MBA de l'IMD ont la possibilité de se familiariser avec l'investissement à impact, l'ESG et les entreprises sociales grâce à des modules qui couvrent la théorie et la pratique, avec des présentations d'investisseurs, d'experts des marchés émergents, de militants et [d'entrepreneurs sociaux](#).

Pour remettre en question leurs perspectives, par exemple, les projets de modules EMBA sont soumis à une critique honnête de la part de jeunes activistes sociaux et environnementaux, tandis qu'une Discovery Expedition au Pérou plonge les participants dans une mission d'enquête de «diligence raisonnable» sur les entreprises sociales avant de faire des recommandations aux investisseurs à impact.

Pour en savoir plus sur les travaux de l'elea Center for Social Innovation en 2021, reportez-vous aux pages 54-55 de ce rapport.

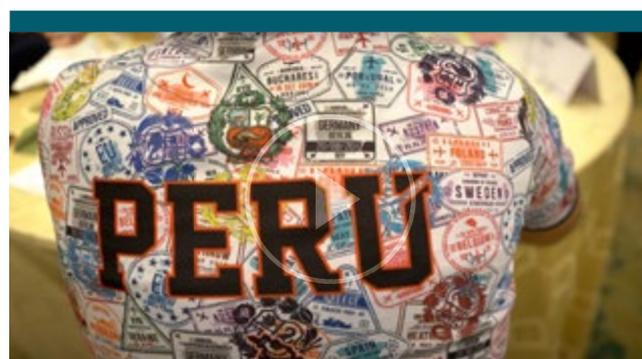
Vidéo



Comment est défini l'investissement à impact en termes académiques?



Vidéo



Discovery Expedition de l'EMBA au Pérou



Enseignants et recherche



Introduction

Au cours de l'une des années les plus fastes de l'IMD en matière de recherche, ses enseignants primés ont accru leur présence sur la liste des auteurs de cas les plus vendus, publié huit livres et rédigé un nombre record d'articles scientifiques FT50 en 2021. Les ventes mondiales de cas de l'IMD ont aussi atteint un niveau record.

L'IMD jouit d'une réputation internationale bien établie pour ses recherches et son leadership éclairé rigoureux, pertinent, judicieux et exploitable.

Grâce à une collaboration étroite avec diverses entreprises et industries dans le cadre de ses programmes, événements et réseaux, le corps enseignant de l'IMD et ses chercheurs sont en mesure de s'appuyer sur les défis et les expériences du monde de l'entreprise pour rédiger des études de cas, des articles universitaires et professionnels, des chapitres de livres et des ouvrages qui sont fondés sur la pratique réelle et nourris par les dernières réflexions académiques.

La production de l'IMD est ainsi très recherchée par les dirigeants d'entreprise de tous les secteurs de l'économie mondiale, ainsi que par les autres écoles de commerce et universités du monde entier.

L'année 2021 a été celle de tous les records pour la production de recherche de l'IMD. Le nombre d'articles publiés dans les revues du FT50 (la liste des revues de haut niveau utilisées par le Financial Times pour évaluer la recherche et compiler les classements des écoles de commerce) a augmenté pour atteindre le chiffre record de 20.

Les ventes mondiales de cas de l'IMD ont atteint un niveau inédit, faisant un bond d'environ 25 % par rapport aux années précédentes. Six enseignants de l'IMD, un record pour l'institut, ont également figuré dans la liste des auteurs de cas les plus vendus de l'année du Case Centre.

Plusieurs publications produites par l'IMD ont été récompensées dans diverses disciplines et plusieurs membres du corps enseignant ont été reconnus dans des classements influents par des organisations telles que Thinkers50 et Poets & Quants.

La nouvelle plateforme de connaissances de l'IMD, [I by IMD](#), a publié plus de 400 articles d'auteurs internes et

externes, dont 15 entretiens avec des PDG, et a porté son audience à 120,000 personnes.

Alors qu'il continue à renforcer ses capacités d'enseignement et de recherche dans des domaines d'importance stratégique, comme la durabilité, l'IMD a accueilli la lauréate du Bavarian Culture Prize, Julia Binder, professeure d'Innovation durable et de transformation des entreprises.



Études de cas

La position unique de l'IMD, au croisement du monde des affaires, de la pratique et de l'université, ainsi que ses interactions étroites avec de grands dirigeants dans de nombreux secteurs, ont continué à nourrir la rédaction d'études de cas percutantes et très demandées.

La qualité constante et la réputation mondiale de la production d'études de cas de l'IMD ont conduit à un volume record de ventes de ses cas dans le monde entier, la demande ayant augmenté de plus de 25 % par rapport aux années précédentes.

Des écoles de commerce, des universités et des entreprises de premier plan, dans plus de 120 pays, ont acheté 200'338 études de cas au cours de l'année, tandis que les professeurs de l'IMD ont produit 53 nouvelles études de cas et une multitude de supports tels que des vidéos et des présentations.

Faits marquants

53

études de cas

Plus de
200'000200'338 études de cas
vendues dans plus de
120 pays – un record

+25 %

+25 % de ventes
d'études de cas par
rapport aux années
précédentes

La valeur et la qualité des études de cas de l'IMD ont une nouvelle fois été reconnues au niveau mondial puisque, pour la première fois en 2021, six membres du corps enseignant figurent dans le Top 50 des auteurs d'études de cas les plus vendues en 2020/21 du Case Centre. Huit études de cas de l'IMD figurent aussi dans la liste des meilleures ventes du centre en 2021, «ECOALF: Because There Is No Planet B» de Benoît Leleux, professeur d'entrepreneuriat et de finance de la chaire Stephan Schmidheiny, et Thomas Brochier devenant l'étude de cas la plus vendue de l'année.

Dominique Turpin, professeur de marketing de la chaire Dentsu a remporté la catégorie «Bringing Technology to Market» du concours de rédaction d'études de cas 2020 de l'EFMD pour l'étude de cas qu'il a co-écrite: «SAM 100: Will Construction Robotics Disrupt the US Bricklaying Industry?».

«Mes co-auteurs et moi-même sommes ravis d'avoir été reconnus pour notre travail collectif sur le SAM100. Le succès de notre étude de cas illustre la façon dont les nouvelles technologies peuvent révolutionner les marchés, même dans des secteurs dits «conservateurs» comme la construction, et renforce l'idée qu'aucun secteur n'est à l'abri des bouleversements.»

DOMINIQUE TURPIN
PROFESSEUR DE MARKETING, TITULAIRE DE LA
CHAIRE DENTSU



Alyson Meister, professeure de leadership et comportement organisationnel

Top 50 des auteurs d'études de cas les plus vendues, The Case Centre, 2020/2021

Kamran Kashani

Carlos Cordon

Benoit Leleux

Seán Meehan

Peter Killing

Stefan Michel

«Les études de cas sont de précieux outils d'enseignement. Lorsque les enseignants et les chercheurs travaillent sur une étude de cas, ils sont en contact direct et étroit avec les sociétés concernées. Cela leur donne un aperçu de l'activité et de l'entreprise en particulier qui n'est pas de notoriété publique».

ANAND NARASIMHAN,
DOYEN DE LA RECHERCHE ET PROFESSEUR DE
LEADERSHIP
TITULAIRE DE LA CHAIRE SHELL

Meilleures ventes d'études de cas des professeurs de l'IMD (The Case Centre)

ECOALF: Because there is no Planet B

BENOIT LELEUX
THOMAS BROCHIER

Value Selling at SKF Service (A): Tough Buyer Confronts Strategy

KAMRAN KASHANI
AIMÉE DUBRULE

Reinventing Nespresso? The Challenges of a Market Leader Under Attack

KAMRAN KASHANI
DOMINIQUE TURPIN
FANG LIU

Patagonia's Sustainability Strategy: Don't Buy Our Products

FRANCISCO SZEKELY
ZAHIR DOSSA



Katharina Lange, professeure de Leadership

Unilever Tea (A): Revitalizing Lipton's Supply Chain

RALF SEIFERT
HEIDI STREBEL
AILEEN IONESCU-SOMERS
TANIA BRAGA

adidas: How to Keep Running Fast in a Post- COVID-19 World?

NICCOLÒ PISANI
ORNELLA LUPOI

Colgate- Palmolive: Cleopatra

SANDRA VANDERMERWE
J. CARTER POWIS

Michelin Fleet Solutions: From Selling Tires to Selling Kilometers

CHLOE RENAULT
FRÉDÉRIC DALSACE
WOLFGANG ULAGA

Études de cas classiques (The Case Centre) par les professeurs de l'IMD

Innovation and Renovation: The Nespresso Story

KAMRAN KASHANI
JOYCE MILLER

Value Selling at SKF Service (A): Tough Buyer Confronts Strategy

KAMRAN KASHANI
AIMÉE DUBRULE

Xiameter: The Past and Future of a «Disruptive Innovation»

KAMRAN KASHANI
INNA FRANCIS

LEGO: Consolidating Distribution (A)

CARLOS CORDON
RALF SEIFERT
EDWIN WELLIAN

Nestlé's GLOBE Program (A): The Early Months

PETER KILLING

The Enron Collapse

STEWART HAMILTON
INNA FRANCIS

Michelin Fleet Solutions: From Selling Tires to Selling Kilometers

CHLOE RENAULT
FRÉDÉRIC DALSACE
WOLFGANG ULAGA



Carlos Cordon, professeur de stratégie et de gestion des approvisionnements

Articles

Confirmant sa position de leader mondial en matière de leadership éclairé et pragmatique, la production d'articles universitaires et professionnels de l'IMD a augmenté de manière générale en 2021, avec 20 articles parus dans les revues du FT50, un record.

Les enseignants et les chercheurs de l'IMD ont couvert un large éventail de sujets, allant de la durabilité, de la stratégie et de l'inclusion aux entreprises familiales, à la chaîne d'approvisionnement et à l'éthique.

«Le travail hybride a fondamentalement changé la façon dont les dirigeants doivent diriger. Dans 'The Future of Team Leadership is Multi-modal', nous expliquons pourquoi et fournissons des idées concrètes et des directives claires pour les dirigeants de tous les niveaux. Les idées concrètes indiquent quelle approche du leadership utiliser dans quelle modalité (virtuelle ou en personne) et dans quel contexte (individuel, équipe et externe). À une époque où tant de gens se battent pour que leurs employés restent concentrés et engagés, l'article apporte une clarté bienvenue.»

ROBERT HOOIJBERG
PROFESSEUR DE LEADERSHIP ET DE CHANGEMENT
ORGANISATIONNEL

MICHAEL WATKINS
PROFESSEUR DE COMPORTEMENT
ORGANISATIONNEL

La résonance, la pertinence et l'impact de ces travaux ont encore été soulignés lorsque [«The Future of Team Leadership is Multimodal»](#) de Robert Hooijberg et Michael Watkins est devenu [l'article le plus populaire](#) de la MIT Sloan Management Review en 2021. Face à la perspective d'une main-d'œuvre hybride post-pandémie, Hooijberg et Watkins ont appelé les dirigeants à développer de nouvelles compétences pour réussir à l'avenir.

De plus, Alfredo De Massis, spécialiste des entreprises familiales et de l'entrepreneuriat, a rédigé ou coécrit six articles du FT50, tandis que les travaux menés par Mark Greeven sur la vente au détail en Chine et les microservices ont été publiés dans la Harvard Business Review et la MIT Sloan Management Review.

20

Articles du FT50

30

Articles académiques
hors FT50

42

Articles professionnels
hors FT50

267

Articles I by IMD écrits
par des enseignants

168

Articles populaires
dans les médias, écrits
par des enseignants

Voici trois exemples de revues scientifiques FT50, rédigés par des professeurs de l'IMD.



Robert Hooijberg, professeur de leadership et de changement organisationnel

Diriger dans un monde hybride

Robert Hooijberg et Michael Watkins ont touché une corde sensible dans le monde entier avec leur article FT50 sur l'avenir du leadership dans un monde hybride. «The Future of Team Leadership is Multi-modal» est devenu l'article le plus lu sur le site Web de la MIT Sloan Management Review en 2021.

[Lire l'article](#)

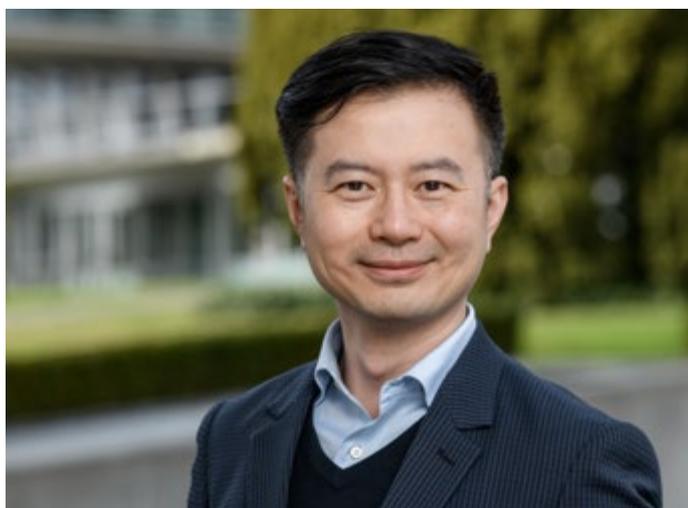


Michael Wade, professeur d'innovation et de stratégie

Arrêtez de saboter l'innovation

Cyril Bouquet, Jean-Louis Barsoux et Michael Wade – les coauteurs de *ALIEN Thinking: The Unconventional Path to Breakthrough Ideas* – ont exploré les moyens de surmonter les obstacles psychologiques à l'innovation dans leur article de la Harvard Business Review intitulé «Stop Sabotaging Your Ability to Innovate».

[Lire l'article](#)



Howard Yu professeur de management et d'innovation de la chaire LEGO®

Pensez micro et modulaire

Dans leur article «Why Companies Must Embrace Microservices and Modular Thinking» publié dans la MIT Sloan Management Review, Mark Greeven, Howard Yu et Jialu Shan expliquent comment les entreprises peuvent réduire la complexité en adoptant des configurations modulaires grâce aux microservices.

[Lire l'article](#)



I by IMD

En 2021, l'IMD a lancé un nouveau magazine et pôle de connaissances, [I by IMD](#). Cette plateforme et magazine trimestriel rassemble des opinions diverses par l'intermédiaire d'articles textuels et audio, d'entretiens vidéo, d'infographies et de podcasts afin d'offrir des perspectives concrètes et inspirantes sur l'ensemble des opportunités et des défis auxquels sont confrontés les chefs d'entreprise d'aujourd'hui.

Ce centre numérique et imprimé a attiré plus de 120'000 utilisateurs au cours de sa première année, grâce au partage de contenu sur les réseaux de médias sociaux tels que LinkedIn. 5'000 exemplaires de son magazine trimestriel ont été distribués et la plateforme a été exploitée dans le cadre de l'offre faite aux partenaires de NEXUS, avec des newsletters et un contenu sur mesure améliorant les parcours d'apprentissage et approfondissant l'impact.

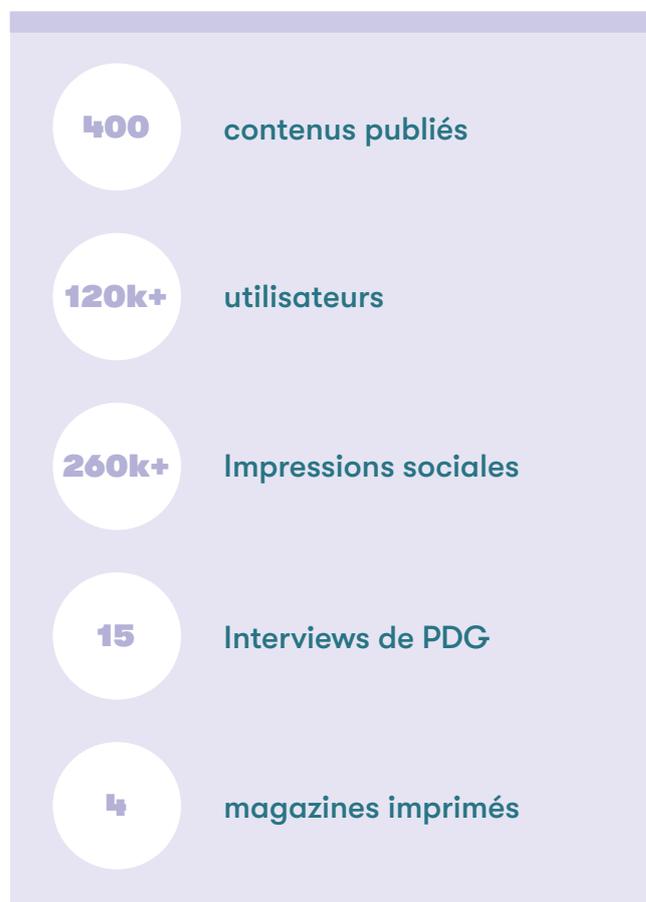
Amplifier la voix de l'IMD

Produit en interne par l'équipe de communication de l'IMD, sous la direction d'un comité éditorial, I by IMD offre aux enseignants, aux chercheurs, aux cadres en résidence et aux coaches de cadres de l'institut la possibilité de publier un contenu opportun et stimulant, tout en s'appuyant sur les connaissances et expériences d'experts externes et de chefs d'entreprise.

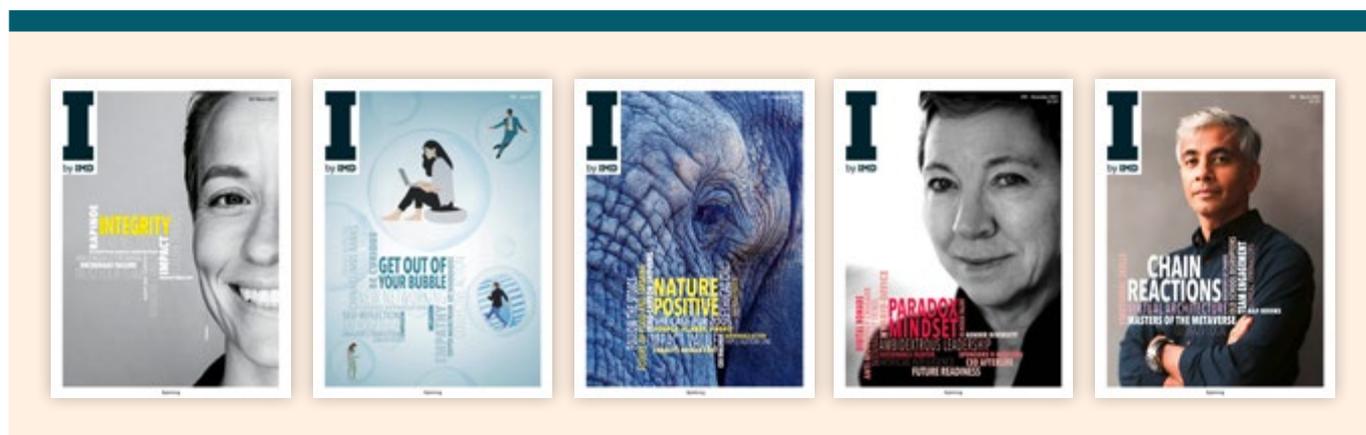
Parmi les sujets les plus populaires de l'année, la série CEO Dialogue, présentée par le président de l'IMD Jean-François Manzoni sur la plateforme I by IMD, a proposé des entretiens multimédias approfondis avec 12 cadres supérieurs en 2021, explorant les défis du leadership à travers un prisme axé sur l'actualité.

Parmi les PDG invités figuraient Pascal Soriot d'AstraZeneca, Mark Schneider de Nestlé et Alain Dehaze du groupe Adecco. Cette série d'interviews avec des acteurs influents a été écoutée 12'700 fois.

I by IMD en chiffres



I by IMD – Un nouveau pôle de connaissances pour les dirigeants



Contenu le plus populaire en 2021

Le patron d'AstraZeneca appelle à une coopération mondiale dans la lutte contre la COVID-19 et le changement climatique

ENTRETIEN: DIALOGUE AVEC UN PDG

Sept tendances de la durabilité à surveiller en 2021

NATALIA OLYNEC

Ne revenez pas au travail, réinventez-le

ROBERT HOOIJBERG
MICHAEL WATKINS

I by
IMD

CEO Interview Series
Pascal Soriot

Série d'entretiens
avec des PDG

«Nous avons lancé notre pôle de connaissances – I by IMD – afin de partager les points de vue experts de diverses voix avec un public plus large».

JEAN-FRANÇOIS MANZONI
PRÉSIDENT DE L'IMD

Livres

Les enseignants de l'IMD ont publié huit livres en 2021, contre cinq l'année précédente, alors qu'un nouveau partenariat stratégique avec l'éditeur Routledge prenait de l'ampleur, en explorant des thèmes tels que l'orientation client, le leadership et la compétitivité.

Le magazine CEO Today a sélectionné *Resetting Management* de Stéphane Girod et Martin Králik parmi ses 10 meilleurs livres pour aider les PDG à prospérer dans le nouveau monde du travail et [Family Philanthropy Navigator](#) de Peter Vogel, Etienne Eichenberger et Malgorzata Kurak, publié en 2020, a remporté l'argent aux Axiom Business Book Awards 2021.

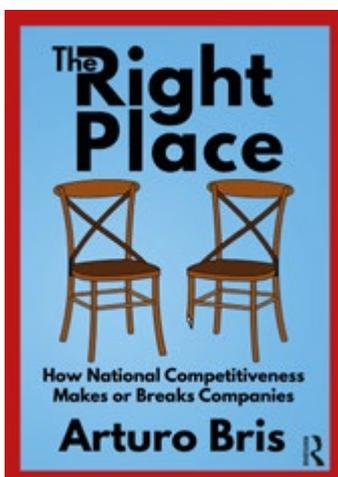
Faits marquants

8

livres (+60 % par rapport à 2020)

8

chapitres de livre

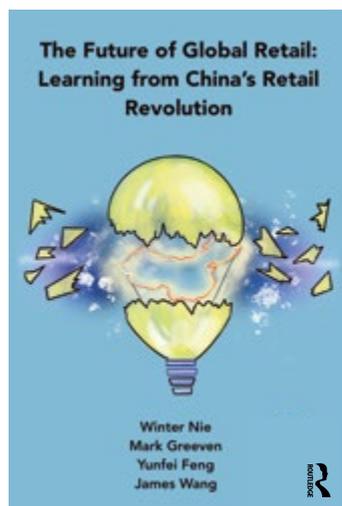


The Right Place: How National Competitiveness Makes or Breaks Companies

Arturo Bris
(Routledge)

«Un ouvrage extrêmement ambitieux, d'une grande portée et riche en enseignements. Un livre merveilleux et impressionnant qui vous pousse à repenser les raisons du succès (et de l'échec) des entreprises.»

PETER FRANKOPAN, PROFESSEUR D'HISTOIRE DU MONDE,
OXFORD UNIVERSITY



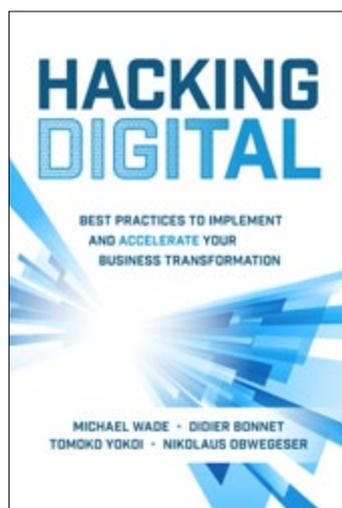
The Future of Global Retail: Learning from China's Retail Revolution

*Winter Nie, Mark Greeven, Yunfei Fang
et James Wang*

(Routledge)

«Depuis 30 ans que je vis et travaille en Chine, c'est le premier livre que je lis, qui présente et analyse de manière exhaustive l'histoire et les acteurs clés de la révolution du commerce électronique dans le pays. C'est un ouvrage incontournable pour toute personne ou entreprise souhaitant pénétrer le marché chinois de la vente au détail ou s'informer sur les tendances mondiales du commerce électronique.»

MEI-WEI CHENG, ANCIEN PDG DE GE (CHINE) ET FORD MOTOR (CHINE),
ANCIEN PDG DE SIEMENS CHINA



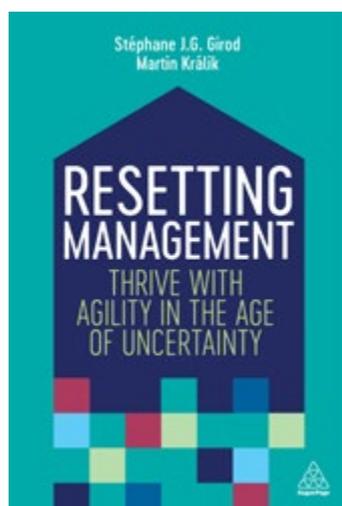
Hacking Digital: Best Practices to Implement and Accelerate Your Business Transformation

Michael Wade, Didier Bonnet, Tomoko Yokoi et Nikolaus Obwegeser

(McGraw-Hill)

«'Hacking Digital', avec ses nombreux conseils pratiques, vous aidera à développer l'état d'esprit nécessaire pour accélérer votre transformation numérique et surmonter les défis traditionnels auxquels vous serez invariablement confrontés lors de ces parcours complexes.»

ERIC CHANIOT, DIRECTEUR GÉNÉRAL, SOLUTIONS INTERPROFESSIONNELLES,
MICROSOFT



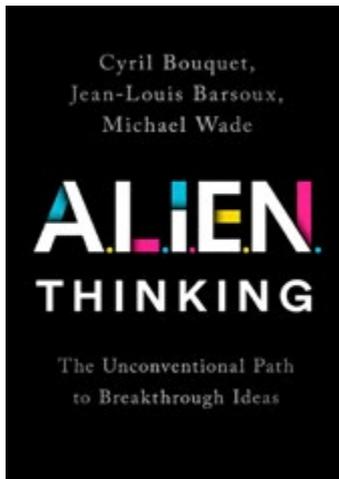
Resetting Management: Thrive with Agility in the Age of Uncertainty

Stéphane Girod et Martin Králik

(Kogan Page)

«Le guide le plus complet sur l'agilité des entreprises, qui offre une vision approfondie des défis et des tensions en jeu, ainsi que des conseils pratiques à l'intention des dirigeants et des cadres du monde entier.»

JULIAN BIRKINSHAW, PROFESSEUR DE STRATÉGIE ET D'ENTREPRENEURIAT,
LONDON BUSINESS SCHOOL

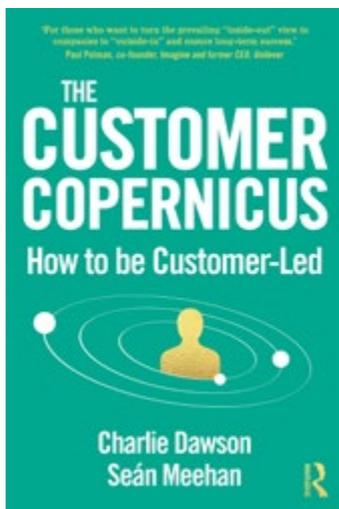


ALIEN Thinking: The Unconventional Path to Breakthrough Ideas

Cyril Bouquet, Jean-Louis Barsoux et Michael Wade
(Public Affairs)

«Appliquez l'ALIEN Thinking pour passer de la reconnaissance précoce des opportunités à l'innovation percutante. J'ai beaucoup apprécié la façon dont ce livre offre des idées convaincantes et des illustrations puissantes pour améliorer le processus d'innovation.»

ALEX OSTERWALDER, AUTEUR À SUCCÈS DE
«BUSINESS MODEL GENERATION»



The Customer Copernicus: How to be Customer-Led

Charlie Dawson et Seán Meehan
(Routledge)

«Pour ceux qui veulent transformer le point de vue 'intérieur vers extérieur' de l'entreprise en 'extérieur vers intérieur' et s'assurer un succès à long terme.»

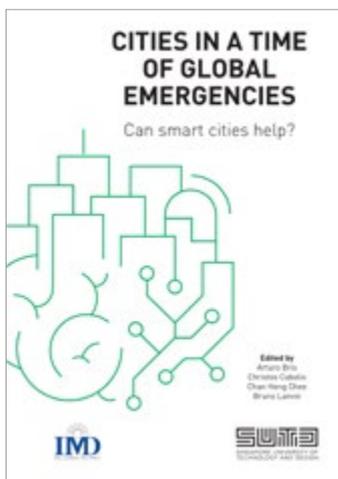
PAUL POLMAN, COFONDATEUR D'IMAGINE ET ANCIEN PDG D'UNILEVER



Seán Meehan, professeur de marketing et gestion du changement, titulaire de la chaire Martin Hilti



Arturo Bris, professeur de finance



Cities in a Time of Global Emergencies

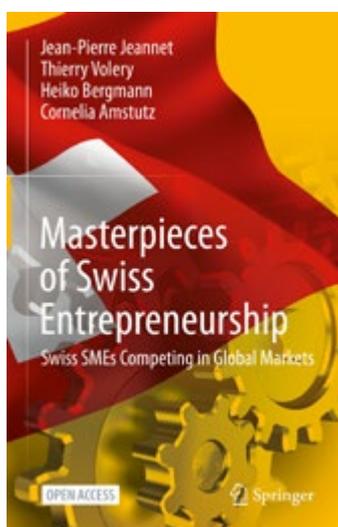
Publié par Arturo Bris, Christos Cabolis, Chan Heng Chee et Bruno Lanvin

(IMD)

«Ce deuxième ouvrage de la série IMD/SUTD d'études de cas sur les villes intelligentes offre une occasion opportune d'évaluer comment les stratégies et approches mises en œuvre par les villes intelligentes ont été perçues par les populations concernées».

PROFESSEUR CHAN HENG CHEE, LEE KUAN YEW CENTRE FOR INNOVATIVE CITIES, SINGAPORE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY AND DESIGN (SUTD)

DR BRUNO LANVIN, PRÉSIDENT, OBSERVATOIRE DES VILLES INTELLIGENTES DU WORLD COMPETITIVENESS CENTER DE L'IMD



Masterpieces of Swiss Entrepreneurship

Jean-Pierre Jeannet, Thierry Volery, Heiko Bergmann et Cornelia Amstutz

(Springer)

«Ce livre est remarquable. Il réalise un travail magistral de narration et de réflexion sur l'histoire d'entreprises à actionnariat restreint qui ont eu un impact durable sur leur secteur et, plus largement, sur leur contexte social.»

THOMAS ZELLWEGER, PROFESSEUR DE MANAGEMENT, UNIVERSITÉ DE SAINT-GALL

Récompenses

Prix 2021 Axiom Business Book

Médaille d'argent

Catégorie:
Philanthropie/Secteur non
lucratif/Durabilité

**Family
Philanthropy
Navigator The
Inspirational
Guide for
Philanthropic
Families on Their
Giving Journey**

PETER VOGEL
ETIENNE EICHENBERGER
MALGORZATA KURAK



Alfredo de Massis
Chaire Wild des entreprises familiales

EFMD Case Writing Awards 2020

Lauréat

Catégorie:
Commercialisation de
la technologie

**SAM 100: Will
Construction
Robotics
Disrupt the US
Bricklaying
Industry?**

DOMINIQUE TURPIN
DOUGLAS QUACKENBOS
MARTIN ROTH

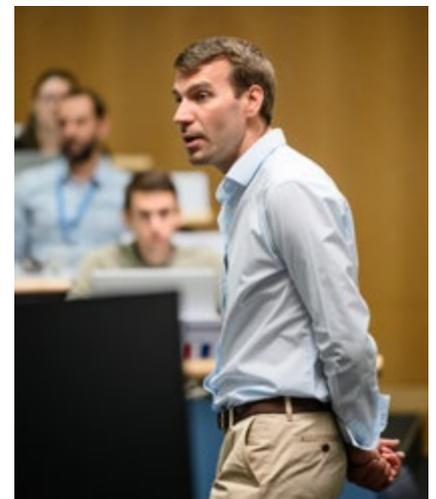
Réunion annuelle de l'Academy of Management 2021

Lauréat

Catégorie:
Prix du meilleur article
empirique

**Slack and
Performance in
Family-owned
SMEs: An Agency
Theory Perspective**

ALFREDO DE MASSIS ET AL



Peter Vogel, professeur d'entrepreneuriat et d'entreprises familiales, titulaire de la chaire Debiopharm de philanthropie familiale

Conférence annuelle de l'International Family Enterprise Research Academy 2021

Lauréat

Catégorie:

Prix de la meilleure étude de cas pédagogique

Brown-Forman: Nothing Better in the Market

BENOÎT LELEUX
MARTA WIDZ
MARC CHAUVET

Lauréat

Catégorie:

Prix du meilleur article sur la diversité de genres

Toward a Reconciliation of Discrepant Perspectives on Debt in Female- led Firms

ALFREDO DE MASSIS ET AL

Lauréat

Catégorie:

Prix du meilleur article sur le thème de la conférence

Family Business and the Natural Environment

IVAN MIROSHNYCHENKO
ALFREDO DE MASSIS ET AL

Lauréat

Catégorie:

Prix de la meilleure recherche sur la diversité dans la famille

Women's Leadership and Leverage Decisions: Exploring the Nature of Family Firms and Their Governance

ALFREDO DE MASSIS ET AL

Family Firm Institute

Lauréat

Family Business Review, Excellent Reviewer Award 2021

IVAN MIROSHNYCHENKO

Swiss Academy of Marketing Science

Mention d'honneur

Catégorie:

Prix de la rigueur et de la pertinence de la recherche 2021

How CEO/CMO Characteristics Affect Innovation and Stock Returns: Findings and Future Directions

AMIT JOSHI



Amit Joshi, professeur d'IA, d'analyse et de stratégie marketing

Distinctions de la faculté

Thinkers50 Radar 2021
Alyson Meister

40 meilleurs professeurs de
MBA de moins de 40 ans
Poets & Quants
Ina Toegel

Classement Thinkers50 2021
Michael Watkins

100 Digital Shapers
in Switzerland
Öykü Işık



Öykü Işık, professeure de stratégie numérique et de cybersécurité

Fellow of the Game
Theory Society
Karl Schmedders

Auteur le plus productif et
influent dans la recherche sur
les entreprises familiales ces
10 dernières années, étude
bibliométrique de l'European
Journal of Family Business
Alfredo De Massis

Magazine CEO Today,
10 meilleurs livres pour aider
les PDG à réussir dans le
nouveau monde du travail
Resetting Management,
de Stéphane Girod et
Martin Králik

Digital Shapers Hall of Fame
(Switzerland)
Michael Wade

Nouveaux professeurs

En 2021, l'IMD a accueilli un nouveau membre à part entière du corps enseignant, renforçant ainsi ses capacités dans le domaine de plus en plus important de la durabilité.



Julia Binder

Julia est la directrice de l'IMD Center for Sustainable and Inclusive Business et professeure d'innovation durable et de transformation des entreprises, spécialisée dans l'enseignement et la recherche sur la manière dont les entreprises alignent leur impact social, environnemental et économique. Elle était auparavant adjointe du vice-président pour l'innovation à l'EPFL et a dirigé l'initiative de durabilité Tech4Impact. Elle a notamment reçu le Bavarian Culture Prize de la meilleure thèse de doctorat en 2017, le prix du meilleur article d'un chercheur émergent de la World Open Innovation Conference en 2019 et celui de la meilleure étude de cas dans la catégorie entrepreneuriat social du concours de rédaction d'études de cas pédagogiques oikos en 2016.

Centres de recherche

L'ensemble stratégique de centres de recherche de l'IMD a produit un abondant leadership éclairé en 2021, tout en offrant de nouveaux programmes innovants pour répondre aux besoins changeants des entreprises dans le monde entier.



Global Board Center

Depuis 2010, le Global Board Center de l'IMD a apporté son soutien aux conseils d'administration et aux leaders seniors en leur fournissant des ressources uniques ainsi que des études de classe mondiale sur les questions courantes de gouvernance et les dernières tendances en la matière. Fort de plus de 40 ans d'expérience, le centre aide certaines des organisations les plus respectées au monde à améliorer leurs pratiques de gouvernance grâce à la formation de leurs conseils d'administration.

Bilan de l'année

Programmes

En novembre, le centre a dispensé son premier programme en ligne «Mastering Board Governance», pour une première promotion de 28 participants. Ce programme de cinq semaines s'articule autour d'une simulation d'immersion innovante qui met les participants au défi de réaliser des missions hebdomadaires dans différents rôles du conseil d'administration.

Signe d'une forte demande, le programme phare «High Performance Boards» a attiré 136 participants en 2021, soit le deuxième chiffre le plus élevé jamais enregistré. Le programme, passé en mode face à face à partir du mois de mai, a continué à faire appel à des intervenants de haut niveau, tels que Barbara Dalibard, PDG de SITA et présidente de Michelin, et Carine Smith Ihenacho, Directrice de la gouvernance et de la conformité chez Norges Bank Investment Management. Le centre a atteint la parité hommes-femmes parmi les participants, les conférenciers invités et le corps enseignant pour plusieurs éditions du programme.

La vision du centre consiste à être un leader éminent et novateur en matière de gouvernance, ainsi qu'un acteur international de la promotion des pratiques de bonne gouvernance: il soutient certaines des organisations les plus respectées du monde, en les aidant à transformer leurs pratiques de gouvernance par la formation de leur conseil d'administration.

DIDIER COSSIN
PROFESSEUR DE GOUVERNANCE ET FONDATEUR
ET DIRECTEUR DU GLOBAL BOARD CENTER

La série Board Practice, garantie d'accès à l'excellence du conseil d'administration, a enregistré son année la plus forte depuis son lancement en 2018, multipliant par plus de deux le nombre de ses participants (pour atteindre 212) et ses revenus par rapport à 2020.

Le centre a continué à fournir des programmes à fort impact, avec des clients allant des entreprises d'État et sociétés publiques aux entreprises familiales de premier plan et des organisations internationales aux banques mondiales.

Recherche

Le centre a encore consolidé sa réputation de leader dans la recherche sur la gouvernance, avec un article sur la rémunération en option des PDG et l'écart de rémunération, coécrit par le Term Research Professor Stephen Smulowitz, paru dans la revue *Organizational Behavior and Human Decision Processes* du FT50. Le centre a soumis quatre autres articles pour publication dans des revues du FT50 en 2021 et présenté des recherches lors de conférences de premier plan, telles que la conférence de l'Academy of Management et la conférence de l'International Corporate Governance Society.

Sensibilisation

Le centre a offert son soutien à des ONG internationales telles que le Comité international de la Croix-Rouge, afin d'encourager les meilleures pratiques de gouvernance. Il s'est également engagé auprès du Professional Boards Forum pour promouvoir la nomination de femmes au sein des conseils d'administration. Le centre a également collaboré avec l'Institute of Corporate Directors dans le cadre d'une série de missions aux Philippines.

Faits marquants

1

article publié dans le FT50

4

articles soumis pour publication dans le FT50

5

présentations de conférence

3

articles de leadership éclairé

6

programmes personnalisés

12

programmes thématiques

12

diplômés, 3 avec mention

DEPUIS 2010

85

programmes personnalisés pour les conseils d'administration

55

programmes thématiques pour les conseils d'administration

2700+

anciens élèves des programmes pour les conseils d'administration

Global Center for Digital Business Transformation (DBT)

Le Global Center for Digital Business Transformation fournit des idées neuves et des conseils fondés sur des données probantes pour aider les organisations à s'orienter avec succès dans leur parcours de transformation numérique. Créé en 2015, le centre est un pionnier de la recherche sur les meilleures pratiques en matière de transformation numérique. En 2021, en reconnaissance de sa contribution dans ce domaine, le directeur du centre, Michael Wade, a été intronisé au [Digital Shapers Hall of Fame suisse](#).

Bilan de l'année

Programmes

En 2021, le centre a continué à offrir sa suite de programmes de pointe à travers une variété de formats en face à face et virtuels, notamment les programmes Leading Digital Business Transformation, Digital Execution et le novateur Digital Transformation Sprint.

Recherche

En 2021, le centre s'est orienté vers une recherche universitaire de plus grande qualité, en ciblant les revues du FT50. Un nouveau chercheur, Lazaros Goutas, l'a rejoint et une collaboration de recherche avec le Swiss Digital Initiative, axée sur la responsabilité numérique des entreprises, a été lancée.

«Nous remettons en question les notions qui façonnent le paysage numérique de demain en élaborant, testant et publiant des cadres pratiques et appliqués. Ces cadres sont basés sur des données issues de nos interactions avec des milliers de dirigeants chaque année.»

MICHAEL WADE,
PROFESSEUR D'INNOVATION ET DE STRATÉGIE,
DIRECTEUR DU GLOBAL CENTER FOR DIGITAL
BUSINESS TRANSFORMATION

L'expertise du centre a contribué à deux ouvrages en 2021. *Hacking Digital: Best Practices to Implement and Accelerate Your Business Transformation*, de Michael Wade, Didier Bonnet, Tomoko Yokoi et Nikolaus Obwegeser, et *ALIEN Thinking: How to Bring Your Breakthrough Ideas to Life*, de Cyril Bouquet, Jean-Louis Barsoux et Michael Wade.

L'[article](#) des auteurs d'ALIEN Thinking, «Overcoming the Psychological Hurdles to Innovation», a été publié dans le numéro de novembre-décembre de la Harvard Business Review.

En interrogeant plus de 1200 chefs d'entreprise du monde entier, la version 2021 du rapport Digital Vortex s'est penchée sur le thème de la disruption numérique dans un monde transformé par la pandémie de COVID-19.

Le centre a mis en place un projet de recherche continu examinant la responsabilité numérique des entreprises afin de mieux comprendre quel sera l'impact de la numérisation, de l'éthique et de la durabilité sur les organisations.

Sensibilisation

Avec le soutien de Didier Bonnet, professeur de stratégie et de transformation numérique, le centre a accéléré ses efforts de sensibilisation pour s'engager auprès d'un large éventail de parties prenantes, y compris en réalisant des dizaines de présentations devant des décideurs politiques, des médias et le monde des affaires.

Il a organisé avec succès le Digital Leader Summit en septembre 2021 et lancé le Digital Leader Circle en décembre, qui réunit chaque trimestre des experts influents du numérique issus du monde de l'entreprise afin de partager et accroître les connaissances de chacun.

Une nouvelle [newsletter](#) sur le leadership numérique éclairé, qui paraîtra tous les quatre mois, a été distribuée aux anciens élèves de l'IMD qui le souhaitaient, deux numéros étant parus en 2021, et un nouveau site Web du centre a été mis en ligne, présentant toutes les recherches sur le numérique de l'IMD.

Faits marquants

2 livres

1 article dans le FT50

3 articles académiques hors FT50

32 articles professionnels et dans les médias, hors FT50

12 articles I by IMD

1 rapport Digital Vortex

1 séries en podcast

40 présentations

elea Center for Social Innovation

Dirigé par la nouvelle doyenne de l'EMBA de l'IMD, la professeure Vanina Farber, le centre se concentre sur la recherche et le partage d'idées sur l'offre et la demande d'innovation sociale, de l'investissement à impact et de l'ESG à l'entrepreneuriat social et à la finance mixte. Son objectif est d'inciter les dirigeants des entreprises, des gouvernements et de la société civile à adopter l'innovation sociale dans l'économie mondiale. La capacité du centre à remplir cette mission a été renforcée en 2021 par le recrutement de Katherine Milligan, Maximilian Martin et María Helena Jaén en tant que premiers maîtres de recherche de l'elea.

Bilan de l'année

Programmes

Le centre a poursuivi son étroite collaboration avec les diplômés MBA et EMBA de l'IMD en 2021. Les participants de l'EMBA se sont vu proposer un cours en ligne sur l'investissement à impact et l'intégration de l'ESG, tout en participant à une Discovery Expedition au Pérou pour explorer le paysage de l'entrepreneuriat social et, au final, formuler des recommandations aux investisseurs à impact. Les MBA ont pris part à un cours sur l'innovation sociale et financière, à un projet de conseil international au Pérou et à un projet de start-up avec l'entreprise sociale Montagnard.

L'équipe de l'elea a aussi proposé un programme personnalisé intitulé Leading for Impact avec l'elea Foundation for Ethics in Globalization,

codirigé par le professeur Arnaud Chevallier, et a animé une journée sur l'investissement dans une optique de genre lors d'un Discovery event de NEXUS sur la diversité et l'inclusion.

Recherche

Les experts du Centre ont rédigé trois chapitres de livres et deux articles académiques qui ont été publiés en 2021, sur des thèmes tels que l'infrastructure de marché pour les entreprises sociales, la conception des subventions, les entreprises durables, le capitalisme des parties prenantes et le genre et la propension à entreprendre.

Un livre blanc sur l'innovation sociale a exploré les moyens de mobiliser des capitaux privés en faveur de l'impact et six études de cas ont partagé des idées sur les approches de la durabilité, de l'investissement et de l'innovation sociale à travers les exemples de marques comme Tesla, Chanel et Triodos.



Vanina Farber, doyenne de l'EMBA et professeure d'innovation sociale au centre elea

Sensibilisation

Dans le cadre de ses efforts pour encourager la communauté IMD à provoquer un changement positif, le centre, par l'intermédiaire de son initiative Social Impact Recognition, a rendu hommage à l'impact social que six anciens élèves [EMBA](#) et [MBA](#) ont eu dans leur carrière professionnelle. Trois anciens élèves ont lancé la communauté [IMD Social Entrepreneurship](#) pour galvaniser et valoriser le travail des anciens élèves dans ce domaine.

Le centre a réalisé sept webinaires et deux présentations de conférence, y compris lors de l'International Social Innovation Research Conference, sur des sujets tels que l'investissement dans les marchés émergents et le rôle des femmes qui investissent dans la justice sociale. La série de webinaires «Social Innovation: Mobilizing Private Capital for Impact» a continué de trouver un écho auprès d'un public international.

Les experts de l'elea ont aussi collaboré avec leurs pairs universitaires et de l'industrie dans le cadre de deux groupes de recherche, le Swiss Lab for Sustainable Finance et le Gender Lens Initiative for Switzerland. Le centre a aussi reçu une subvention de l'E4S pour mener des recherches sur la finance mixte.

Faits marquants

3

chapitres de livre

2

articles académiques

6

études de cas

1

livre blanc

18

articles dans les médias grand public

7

webinaires et présentations

Enterprise for Society (E4S) Center

Le centre Enterprise for Society E4S, co-entreprise établie en 2020 par l'IMD et ses voisins lausannois, l'EPFL et l'UNIL-HEC, a pour mission de mener la transition vers un économie durable, inclusive et résiliente par l'éducation, l'innovation et la recherche.

Pour sa première année d'activité, le centre a posé les bases de cette mission ambitieuse, mais cruciale, en passant d'une équipe de trois à 16 personnes, en accueillant un nouveau codirecteur, Jean-Philippe Bonardi, et en inaugurant son nouveau siège, la Maison E4S sur le campus de l'EPFL-UNIL. En outre, le doyen de l'innovation et des programmes de l'IMD, David Bach a rejoint le comité de direction de l'E4S, succédant à Albrecht Enders, figure déterminante de la création du centre.

Bilan de l'année

Programmes

Le centre a accueilli la première promotion de son nouveau Master en Management durable et technologie, codirigé par [le professeur de stratégie, Arnaud Chevallier](#), avec 32 participants représentant 17 nationalités. Le programme, qui a attiré plus de 250 candidats, dote les participants de compétences dans trois domaines : technologie et innovation, économie et gestion, et solutions durables.

Le programme Fintech for Society, également lancé en 2021 et destiné à soutenir les entrepreneurs de la Fintech à impact, a réuni 14 start-ups pour un atelier sur deux jours consacré à l'acquisition de connaissances et à la mise en réseau, dont une session avec le [professeur de finance Arturo Bris](#).

«Il est désormais clair que nous devons opérer une transition vers un nouveau système économique, dans lequel la durabilité et l'innovation joueront des rôles essentiels. L'année 2021 a certainement été une première année passionnante avec nos initiatives de recherche et d'innovation, ainsi qu'avec le lancement réussi de notre nouveau programme de master.»

JEAN-PHILIPPE BONARDI
CODIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'E4S



Célébration du lancement du master de l'E4S en Management durable et technologie

«L'E4S est une initiative remarquable qui va profondément influencer les connaissances, les politiques et les pratiques dans le domaine de la durabilité.»

COLIN MAYER
PROFESSEUR D'ÉTUDES DE MANAGEMENT,
TITULAIRE DE LA CHAIRE PETER MOORES, SAÏD
BUSINESS SCHOOL, UNIVERSITY OF OXFORD

Recherche

Les études académiques du centre, dont 13 livres blancs, se sont concentrées sur une série de thèmes comme la taxation du carbone, les technologies à émissions négatives, le produit intérieur vert et l'impact des stratégies de désinvestissement du carbone dans les portefeuilles d'investissement. Cette production, à laquelle ont participé plus de 80 professeurs des trois partenaires de l'E4S, a fait grand bruit auprès des médias et des décideurs politiques du monde entier.

Sensibilisation

L'E4S a organisé plusieurs événements en personne et en virtuel en 2021, y compris son sommet annuel. À cette occasion des présentations ont été effectuées par la professeure d'innovation durable et de transformation des entreprises, Julia Binder, sur le thème de l'avenir de la mobilité, et par le professeur David Bach sur la manière de diriger avec raison. Les participants à l'événement de lancement du nouveau programme de master E4S ont été invités à suivre le discours inspirant de l'explorateur suisse Bertrand Piccard.

Le centre a signé plus de 15 partenariats avec des entreprises et des fondations de premier plan, renforçant ainsi son empreinte pour la recherche et l'engagement futurs.

Faits marquants

13

livres blancs impliquant plus de 80 membres du corps enseignant de l'EPFL, de l'UNIL et de l'IMD

14

start-ups soutenues

4

événements

7

Nouveaux partenariats

MASTER EN MANAGEMENT DURABLE ET TECHNOLOGIE

250

candidats

32

participants

17

nationalités

EMPLOYÉS

16

employés (3 en 2020)

1

nouveau siège

Global Family Business Center

Le Global Family Business Center est un pôle pionnier en matière d'éducation, de recherche et de sensibilisation aux entreprises familiales qui travaille avec les principales entreprises familiales du monde depuis plus de trente ans. L'IMD a été le berceau de l'enseignement de l'entreprise familiale en 1988 et, aujourd'hui, l'équipe du centre continue de s'appuyer sur son héritage, soutenu par deux chaires dédiées à l'étude et à l'accompagnement des entreprises familiales: la chaire Wild Group pour l'entreprise familiale et la chaire Debiopharm de philanthropie familiale.

Bilan de l'année

Programmes

Le centre a conçu et dispensé plusieurs programmes thématiques et personnalisés pour les familles, les entreprises familiales, les family offices et les fondations. En 2021, le centre a eu le plaisir d'exécuter ses deux programmes thématiques phares sur le campus: Leading the Family Business et Leading the Family Office.

Pour les programmes personnalisés, l'équipe a travaillé avec une grande famille européenne propriétaire d'une entreprise pour créer un «campus familial» avec un parcours d'un an pour aider la génération suivante à définir son rôle futur dans le système de l'entreprise familiale et à s'y appliquer. Un programme pluriannuel avec une autre grande famille européenne s'est articulé autour de la stratégie du conseil d'administration et du développement du leadership. Le travail avec une entreprise familiale asiatique de taille moyenne a consisté à mettre en œuvre une structure de gouvernance d'entreprise de classe mondiale, tandis que le centre aidait également des familles très fortunées à développer ou à améliorer leurs bureaux familiaux.

«Peter (Vogel) est un extraordinaire professeur et sa capacité à créer un espace sûr pour nous permettre de nous impliquer et d'être vulnérables est incroyable. Peter nous a permis d'utiliser notre cerveau et notre cœur pour comprendre les défis de l'entreprise familiale, ce qui est essentiel pour assurer une pensée rationnelle sans éliminer la dimension émotionnelle.»

PARTICIPANT AU PROGRAMME LEADING THE FAMILY BUSINESS

«Remporter le prix FFI est une belle reconnaissance de nos efforts pour être une référence mondiale de premier plan en matière de formation, de recherche et de sensibilisation aux affaires familiales.»

PETER VOGEL
PROFESSEUR D'ACTIVITÉ FAMILIALE ET
D'ENTREPRENEURIAT, DIRECTEUR DU GLOBAL
FAMILY BUSINESS CENTER

La nomination de Mario Marconi, conseiller principal et associé du Cambridge Family Enterprise Group, en tant qu'«Executive in Residence» renforcera les activités de formation et de conseil du centre.

Recherche

Le centre a connu l'une des années les plus productives de son histoire, publiant ou contribuant à plus de 80 articles de recherche, dont cinq articles dans le FT50. L'équipe a également accueilli Ivan Miroshnychenko en tant que chargé de recherche et Term Research Professor.

En 2021, le centre a reçu le Family Firm Institute International Achievement Award pour sa contribution à la compréhension des défis internationaux auxquels sont confrontées les entreprises familiales.

La pertinence et la qualité des résultats de l'équipe ont été reconnues au niveau international, Alfredo De Massis ayant obtenu trois prix de l'IFERA et de la FERC pour les meilleures recherches et les meilleurs articles. Benoît Leleux, Marta Widz et Marc Chauvet ont remporté le prix de la meilleure étude de cas pédagogique de l'IFERA pour leur étude sur la lauréate du prix IMD-Global Family Business Award 2020, Brown-Forman. Family Philanthropy Navigator de Peter Vogel, Etienne Eichenberger et Malgorzata Kurak a remporté l'argent aux Axiom Business Book Awards.

Sensibilisation

Le centre a joué un rôle clé dans l'intégration à l'IMD du [Lorange Network](#), fondé par l'ancien président de l'IMD, Peter Lorange, dans le but de poursuivre le succès du réseau en fournissant un apprentissage dans le monde réel à ses membres, y compris de nombreuses entreprises familiales et family offices. Les experts du centre ont réalisé

Faits marquants



des présentations et des webinaires pour divers événements et partenaires, y compris le World Investment Forum, UBS, Barclays, le Family Business Network et le Global Family Office Summit.

Le MBA Family Business Club a réuni des anciens du MBA travaillant dans des entreprises familiales pour du réseautage et de la formation, dont une session sur la démystification des entreprises familiales, dirigée par Nicolas de Toledo, leader du MBA sur les entreprises familiales.

L'entreprise danoise Grundfos, spécialisée dans les technologies durables de l'eau, est devenue le 26e lauréat de [l'IMD Global Family Business Award](#), parrainé par Pictet, tandis que la J.M. Huber Corporation a remporté [l'IMD-Pictet Sustainability in Family Business Award 2020](#).

Center for Future Readiness

Le centre, dirigé par le professeur de management et innovation titulaire de la chaire LEGO®, [Howard Yu](#), aide les organisations à s'orienter dans une réalité marquée par des changements rapides et fréquents, afin qu'elles surmontent l'adversité, stimulent leur innovation et prospèrent malgré l'incertitude. À l'aide d'une méthodologie fondée sur des règles, il produit un indice de préparation à l'avenir conçu pour estimer dans quelle mesure les entreprises sont «prêtes pour l'avenir» dans le contexte de tendances séculaires, profondes et à long terme.

Bilan de l'année

Recherche et sensibilisation

En 2021, le centre a publié son premier [Rapport sur l'indice de préparation à l'avenir](#) qui analyse les 86 entreprises les plus rentables du monde entier dans quatre secteurs: technologie, automobile, finance et mode.

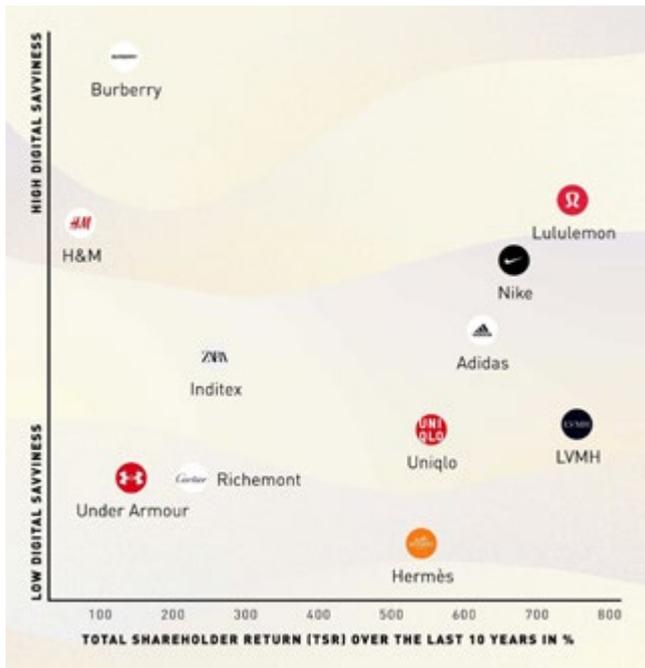
Tesla est arrivée en tête du [classement automobile](#), Google (Alphabet) a devancé Amazon pour la première place du [classement technologique](#), Mastercard a été la plus forte dans la [liste financière](#), et Lululemon a obtenu le meilleur score dans le [secteur de la mode](#).

Ce rapport innovant et percutant a bénéficié d'une large couverture mondiale, le professeur Yu ayant été invité à donner des interviews sur plusieurs grands réseaux médiatiques tels que [BBC World News](#), [Bloomberg](#), [Yahoo Finance](#), [CNCB Arabia](#), [CGTN China](#) et la BBC radio.

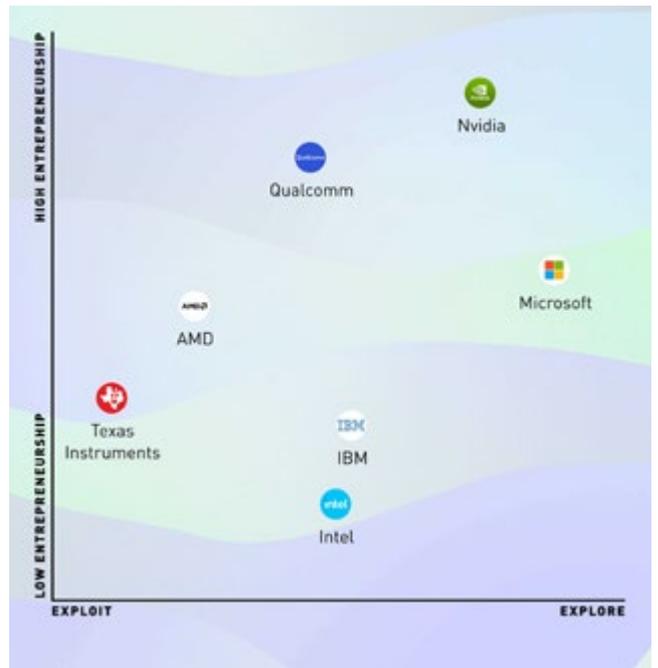
Le programme de recherche a atteint une audience totale de plus de 500 millions de personnes dans le mois qui a suivi sa publication, pour une valeur médiatique estimée à 4,8 millions de francs suisses. Vous pouvez lire le rapport ici: <https://www.imd.org/future-readiness-indicator/home/>

«Dans toutes ces industries, ce que nous voyons, c'est que les entreprises qui s'en sortent bien pendant la pandémie sont celles qui sont en mesure de développer des capacités pertinentes pour l'avenir. Nous pensons que celles qui sont 'prêtes pour l'avenir' vont tirer le meilleur parti des nombreuses opportunités qui vont se présenter.»

PROFESSEUR HOWARD YU
PROFESSEUR DE MANAGEMENT ET
D'INNOVATION TITULAIRE DE LA CHAIRE LEGO®,
DIRECTEUR DU CENTER FOR FUTURE READINESS



Indice de préparation à l'avenir – Mode
Marques de mode: Digital vs. TSR



Indice de préparation à l'avenir – Technologie
Sociétés de la Tech: Esprit d'entreprise vs. Exploration/Exploitation

Vidéo



BBC World News
(RU)



Bloomberg TV
(EU)



Faits marquants

- 1er** Rapport sur l'indice de préparation à l'avenir
- 500 MILLIONS** portée médiatique mondiale (données Meltwater)

World Competitiveness Center (WCC)

Depuis plus de 30 ans, le [World Competitiveness Center](#) est un pionnier dans la recherche sur la façon dont les nations et les entreprises se concurrencent pour jeter les bases de la prospérité future. Le centre coopère avec un [réseau de partenaires dans 58 pays](#) et produit des recherches pour les gouvernements, les entreprises et les universités, dont quatre classements annuels de la compétitivité.

Bilan de l'année

Programmes

En 2021, le centre a mené un programme de compétitivité comportant six jours de formation mixte pour un gouvernement national, couvrant les domaines des tendances mondiales, de la compétitivité, de la transformation numérique et de la durabilité. Le modèle de ce programme qui a été très bien accueilli, sera utilisé dans les futurs parcours éducatifs organisés par le centre.

Recherche

Le [World Competitiveness Ranking](#) 2021 a placé la Suisse, la Suède et le Danemark parmi les trois premières économies les plus compétitives. Signe de l'impact et de l'influence de cette recherche mondiale, Son Altesse Cheikh Mohammed ben Rashid Al Maktoum, vice-président et premier ministre des Émirats arabes unis et dirigeant de Dubaï, a tweeté la performance des EAU dans le classement à ses

plus de 10 millions de followers. Les États-Unis sont arrivés en tête du [World Digital Competitiveness Ranking](#), et la Suisse a obtenu le meilleur résultat dans le [World Talent Ranking](#). Singapour a obtenu la première place dans le [Smart City Index](#), dans lequel Lausanne (5e) figurait pour la première fois.

Les experts du centre ont publié deux livres *The Right Place* et *Cities in a Time of Global Emergencies*, et ont contribué à la rédaction de trois livres blancs et de six articles dans des revues universitaires et des publications de médias grand public. Les sujets abordés comprenaient la compétitivité pendant la pandémie et l'ESG. Le directeur du centre, le professeur Arturo Bris, a également été très actif dans le magazine trimestriel de l'IMD, *I by IMD*, publiant un article sur la compétitivité dans chaque numéro.

Après une prise de contact en 2021, la Hinrich Foundation s'est associée au centre pour publier l'*Hinrich-IMD Sustainable Trade Index*, qui mesurera la capacité des pays à participer au commerce international d'une manière qui soutienne les objectifs économiques, sociaux et environnementaux mondiaux. Le premier indice, qui devrait paraître en novembre 2022, portera sur 29 économies et partenaires économiques asiatiques.

Sensibilisation

Le centre a organisé trois webinaires, portant respectivement sur le classement mondial de la compétitivité, le classement mondial de la compétitivité numérique et l'indice des villes intelligentes. Ces événements ont attiré un large éventail de parties prenantes qui ont exploré les notions et les leçons tirées des indices. Les experts en recherche du centre ont également participé à plus de 40 autres webinaires, où ils ont présenté leurs conclusions sur la compétitivité et ont pu en discuter.

Faits marquants

1er

Premier programme
WCC

IMPACT DES CLASSEMENTS
DES WCC 2021

9800+

articles d'information
au total

9900+

mentions sur les médias
sociaux au total

Vidéo



«L'instabilité politique» de
Hong Kong est susceptible
d'affecter son classement
de compétitivité mondiale



Vidéo



Résultats de l'IMD World
Competitiveness Ranking
2021

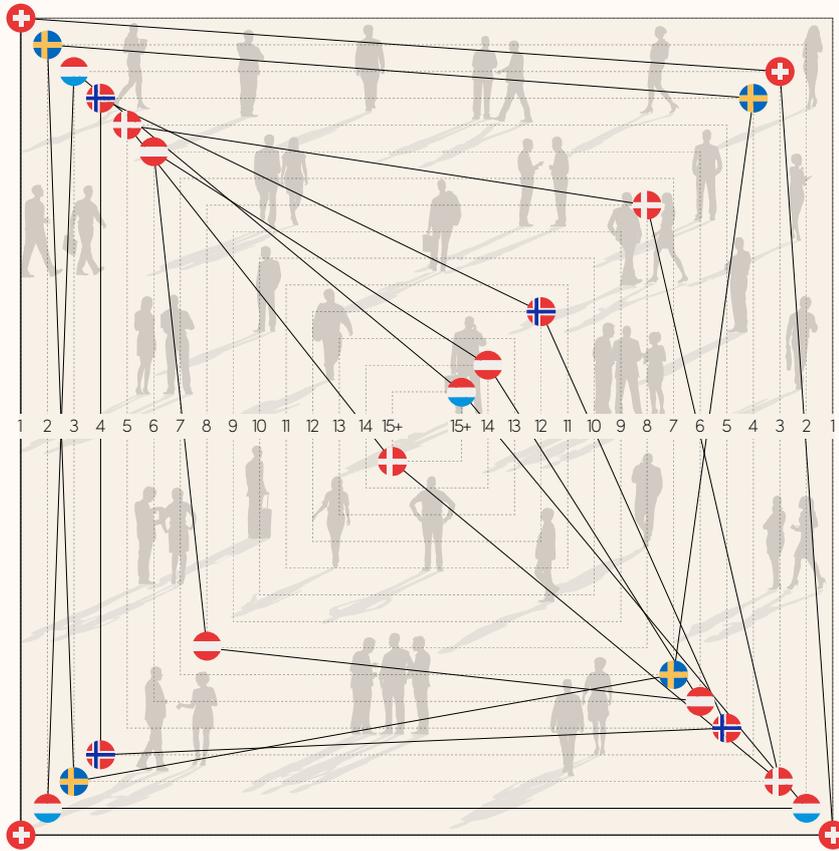


Attirer et fidéliser les talents mondiaux: une quête imparfaite

WORLD TALENT RANKING 2021 – TOP 6 ECONOMIES (OUT OF 64)

OVERALL PERFORMANCE

READINESS



APPEAL

INVESTMENT & DEVELOPMENT

+ Switzerland
 + Sweden
 + Luxembourg
 + Norway
 + Denmark
 + Austria

STRENGTHS & WEAKNESSES

SWITZERLAND

- 1 + Apprenticeships (1st)
- + Remuneration of management (1st)
- Cost of living index (59th)

SWEDEN

- 2 + Exposure to particle pollution (2nd)
- + Employee training (3rd)
- Collected personal income tax (59th)

LUXEMBOURG

- 3 + Pupil-teacher ratio (prim. school) (1st)
- + Labor force growth (2nd)
- Graduates in sciences (53rd)

NORWAY

- 4 + Brain drain (1st)
- + Worker motivation (2nd)
- Collected personal income tax (52nd)

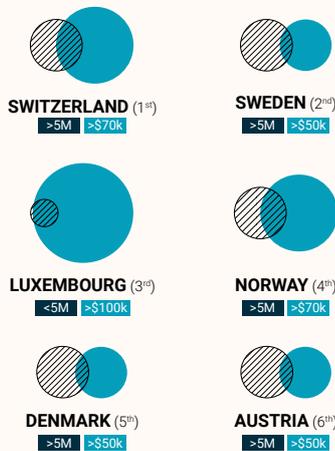
DENMARK

- 5 + Worker motivation (1st)
- + Attracting and retaining talent (2nd)
- Collected personal income tax (63rd)

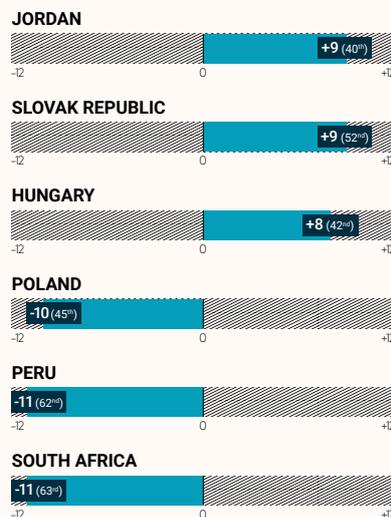
AUSTRIA

- 6 + Employee training (1st)
- + Quality of life (1st)
- Skilled labor (53rd)

POPULATION SIZE & GDP PER CAPITA



GREATEST 1-YEAR CHANGE



Focus: Évolution du PDG

Le rôle de PDG est l'un des plus difficiles au XXI^e siècle. Les exigences accrues de transparence et de responsabilité, ainsi que l'impact de la mondialisation et les tendances socio-politiques entraînent la surveillance des PDG par de multiples parties prenantes partout dans le monde. Dans ce contexte, le développement professionnel et personnel est essentiel. Avec le professeur de leadership et d'organisation Ben Bryant, l'IMD explore les moyens d'accompagner les PDG, les cadres supérieurs et leurs organisations et crée les conditions nécessaires pour que les chefs d'entreprise puissent optimiser leur formation par le dialogue, la narration et l'expérimentation.

Programmes

Tout au long de l'année 2021, l'IMD a continué à promouvoir la formation et le développement personnels des PDG et autres cadres supérieurs, en soutenant une «initiative de coaching des PDG» qui offre un accompagnement sur mesure face aux défis uniques associés au rôle de chef d'entreprise. Cette initiative a été étendue à l'ensemble du corps enseignant de l'IMD en s'appuyant sur des consultations et des recherches antérieures liées à la dynamique des équipes de direction.

Sous la direction du professeur Bryant, l'IMD a proposé des parcours de perfectionnement personnalisés à 10 PDG, en commençant par des entretiens de «réflexion» pour comprendre la manière dont les chefs d'entreprise s'acquittent de leur fonction, et la dynamique que cela entraîne avec différentes personnes. Des séances de coaching approfondi ont été organisées pour explorer les causes profondes des comportements, en se concentrant sur des scripts et sur les routines des

Faits marquants

10

parcours de
perfectionnement de
PDG

20

équipes de direction
pour 2022



Ben Bryant, professeur de leadership et d'organisation

PDG. Les aspects inconfortables du rôle de PDG ont aussi été abordés, pour les identifier, les comprendre et les accepter ou les modifier. En 2022, l'équipe travaillera avec plus de 20 équipes de direction, avec l'aide d'une partie du corps enseignant.

Recherche

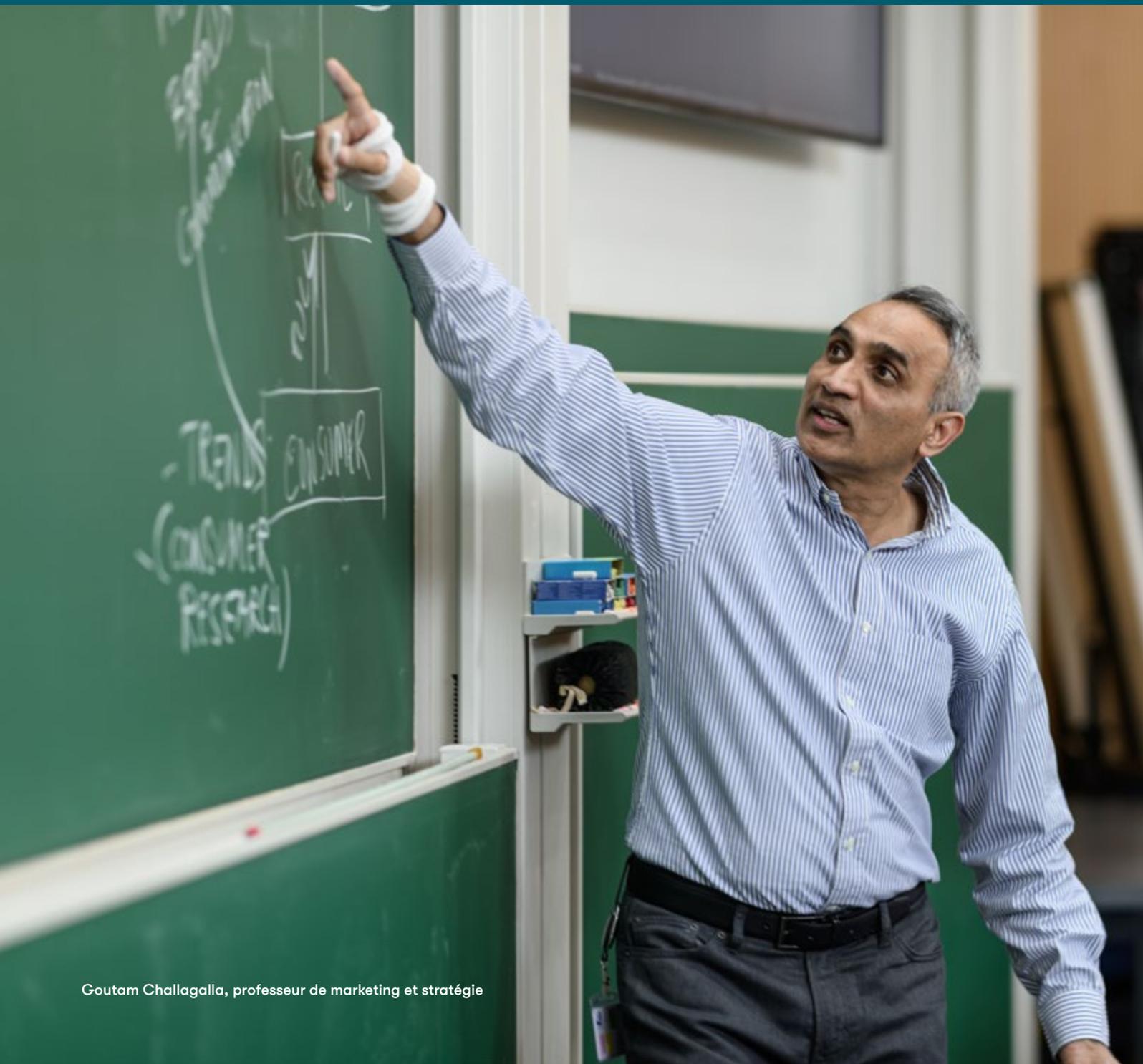
Les interventions de l'IMD auprès de PDG ont continué à poser les bases d'un livre, rédigé par le professeur Bryant, qui portera sur la dissonance en tant que source d'apprentissage inexploitée pour les PDG. Cet ouvrage examinera comment les chefs d'entreprise réconcilient et intègrent la dissonance du point de vue de multiples parties prenantes, comme la durabilité et l'ESG, le profit, la diversité et l'inclusion, et le bien-être.

Un certain nombre d'études de cas ont aussi été produites en 2021, portant sur les possibilités d'apprentissage laissées par les départs récents de certains PDG, y compris dans des organisations comme Wirecard et BaFin, Danone, Rio Tinto, KPMG et Crédit Suisse.

«Dans notre société actuelle de transformation rapide, les PDG et les cadres dirigeants doivent élaborer et adapter leur propre leadership. La transformation n'est plus un choix et le leadership en est le facilitateur. Les leaders qui pensent que la formation est pour les autres, sont destinés à répéter l'histoire, pas à la marquer.»

**BEN BRYANT
PROFESSEUR DE LEADERSHIP ET
D'ORGANISATION**

Formation



Goutam Challagalla, professeur de marketing et stratégie

Formations diplômantes



Le MBA de l'IMD

Le programme MBA à plein temps de l'IMD, classé comme le meilleur cours en Europe (Bloomberg Businessweek), forme des dirigeants qui transforment les organisations et contribuent à la société. Il offre à ses participants, sur 11 mois, l'opportunité de développer les fondamentaux d'une direction d'entreprise responsable: compétences techniques, connaissance de soi et jugement sûr.

Au cours de l'année, les participants au MBA développent les outils, les compétences et la connaissance de soi nécessaires pour devenir les meilleurs dirigeants d'entreprise d'aujourd'hui et de demain. Ils acquièrent des connaissances et des notions sur le monde, sur l'entreprise et sur eux-mêmes. Au terme de cette formation concrète, une fois diplômés, ils sont prêts à avoir un impact et sont équipés pour jouer un rôle pour façonner notre société.

En 2021, les participants au MBA ont profité de l'expérience exclusive de [dirigeants de haut niveau](#), dont Vas Narasimhan, PDG de Novartis et Alain Dehaze du groupe Adecco, ainsi que d'un [discours de remise des diplômes](#) prononcé par Arne Alexander Wilhelmsen, président de la société d'investissement AWILHELMSSEN (MBA 1994).

Innover pour l'apprentissage en personne

Reconnaissant l'importance d'offrir une expérience en personne à des participants très unis dans le cadre d'un MBA intense, tout en assurant un environnement sécurisé vis-à-vis de la COVID-19, l'IMD a dispensé le programme MBA lors de cours en face à face en séparant la promotion dans deux auditoriums.

Dans ce nouveau contexte, les professeurs ont innové au niveau de la structure et du contenu, afin de renforcer l'impact de l'apprentissage. Tous les professeurs ont

conservé la responsabilité de la formation des deux groupes pendant le bloc normal de quatre heures. Cela a permis d'intégrer le travail et les projets de groupe dans le planning de cours, tout en permettant à chaque petit groupe de bénéficier du même temps de présence avec leurs professeurs. Le résultat a été un apprentissage individuel plus approfondi et une plus grande concentration sur chaque participant.

Des laboratoires pour les compétences de demain

Mark Greeven, professeur d'innovation et de stratégie, a repensé la semaine du [Innovation Lab](#), qui met les MBA au défi de contribuer à la transformation d'une entreprise choisie parmi 20 au total, en se concentrant sur une idée innovante visant à soutenir l'un des 17 objectifs de développement durable des Nations Unies.

La classe a également suivi un [cours accéléré d'une semaine](#) en analyse numérique et codage, dirigé par le professeur d'IA, d'analyse et de marketing Amit Joshi, afin de développer des compétences clé pour l'avenir.

Projets de consulting international

Les projets de consulting international (ICP), qui font partie du MBA depuis plus de 40 ans, donnent aux participants l'occasion de mettre en pratique les



«Apprendre à s'investir, apprendre à oser est la première leçon que j'ai retenue de ma formation à l'IMD. Tout au long de l'année, l'IMD m'a transformée en une personne plus résiliente, plus empathique et plus courageuse. La promotion 2021 du MBA a commencé son parcours avec d'énormes incertitudes. J'apprécie les efforts considérables déployés par l'IMD pour nous offrir une expérience de MBA complète, avec des cours en face à face et une expédition à l'autre bout du monde. En quittant l'IMD, j'avais acquis des compétences de leadership, établi un réseau complet et, plus important encore, rencontré des amis pour la vie, dont je sais qu'ils seront toujours là pour soutenir mes aspirations professionnelles. Merci à l'IMD pour m'avoir fait vivre une année 2021 extraordinaire et qui m'a transformée.»

YIWEN CHEN
CONSULTANTE EXPÉRIMENTÉE – TRANSFORMATION NUMÉRIQUE, SIEMENS
ADVANTA CONSULTING

compétences et les connaissances qu'ils viennent d'acquérir en relevant des défis commerciaux réels. Pendant sept semaines, 19 équipes de MBA ont contribué, en travaillant en étroite collaboration avec les cadres de direction, à résoudre un problème auquel est confrontée une entreprise multinationale. 12 projets sur 19 étaient liés au thème de la durabilité.

Les codes QR sur cette page vous permettront d'entendre directement les participants au MBA évoquer leurs expériences dans le cadre de l'ICP, qu'il s'agisse de l'exploration des [opportunités dans le domaine de la santé en Afrique du Nord](#) ou de [l'avenir décarboné de l'énergie](#) ou encore de [soutenir le secteur agricole au Soudan](#).

Discovery Expedition: Introspection et innovation de pointe

La promotion 2021 a fait l'expérience d'une [plongée](#) dans l'écosystème des start-ups de Berlin et a repoussé ses limites dans les [Alpes suisses](#) au cours d'une Discovery Expedition en deux parties destinée à élargir ses horizons, à explorer l'innovation et à encourager la réflexion personnelle.

1 million
CHF

1 million de francs suisses
de bourses pour 51 % de la
classe

54 %

54 % de bourses
pour des participantes

Bourses

Grâce au soutien généreux de la communauté d'anciens élèves de l'IMD tels que CO-RO, Hilti, Woods Staton et Nestlé, l'IMD a pu accorder plus d'un million de francs suisses de bourses à la promotion 2021. Plus de la moitié de la classe de cette année a bénéficié des programmes de soutien financier de l'institut, et plus de la moitié des bourses ont été attribuées à des participantes. Parmi les bénéficiaires figuraient des étudiants originaires de pays du monde entier, dont la Malaisie, Haïti, le Kazakhstan, l'Inde, le Mexique, l'Afrique du Sud, le Nigeria, le Liban, l'Égypte, le Pérou, le Brésil, le Japon, l'Espagne et les États-Unis.

Blogs ICP

Santé et assurance
en Afrique du Nord



Le chemin vers un
monde décarboné



Préparer le Soudan
agricole à l'ouverture
sur le monde





Les MBA fêtent leur diplôme.

Un nouveau prix de solidarité, le Young Leaders Scholarship, a été créé en 2021 dans le cadre du défi [«Create Our Future» du MBA de l'IMD](#), un concours ouvert qui évalue les jeunes professionnels sur leur réponse à un défi spécifique.

Soutenir la transition vers le monde du travail

Les participants au MBA de haut niveau de l'IMD continuent de susciter un vif intérêt de la part de certains des plus grands employeurs du monde. Tout au long de l'année, le MBA Career Development Center a organisé des interactions virtuelles et en personne pour aider les étudiants de MBA à se préparer à un marché du travail incertain et très compétitif, tout en les encourageant à se fixer des objectifs de carrière à long terme. L'équipe a organisé [plus de 40 présentations d'entreprises](#) et des sessions de questions-réponses, y compris avec des leaders dans leur secteur, tels que Amazon, LEGO, Samsung, Siemens, Crédit Suisse, Facebook, Microsoft, ABInBev et McKinsey & Company.

98

participants

39

nationalités

35 %

participants

40

présentations de
carrière



«L'IMD n'est pas une simple école de commerce. L'institut m'a donné une vision holistique de l'entreprise, mais ce que j'ai appris n'aurait pas eu un tel impact sans le volet leadership. La connaissance de moi-même que cela m'a apporté m'a aidé à identifier mes points faibles et travailler sur la façon dont je souhaite diriger à l'avenir. La classe a pu compter sur le soutien et l'expérience professionnelle de chacun pour atteindre ses objectifs à la fin de l'année. Alors que j'entame ma nouvelle carrière chez HILTI en tant que Global Product Manager, je remercie la communauté très soudée de l'IMD, les enseignants et mes camarades de classe qui ont rendu cela possible. Je quitte l'IMD avec un diplôme de MBA, mais plus important encore, avec le souvenir d'une année qui a changé ma vie, et l'ambition de faire la différence.»

ADRIEN REYMONDET
GLOBAL PRODUCT MANAGER, HILTI



Les Discovery Expeditions mettent les étudiants de MBA au défi d'appliquer ce qu'ils ont appris.



Programme de MBA n° 1
en Europe
BLOOMBERG BUSINESSWEEK



Programme de MBA pour ses
enseignants internationaux
FINANCIAL TIMES



Programme de MBA pour ses
étudiants internationaux
FINANCIAL TIMES

L'EMBA de l'IMD

La mission de l'Executive MBA de l'IMD, programme internationalement reconnu, est de «former des dirigeants mondiaux réfléchis, qui dirigent avec responsabilité et intégrité, et ont un impact positif sur leurs entreprises et la société». Son slogan: «La croissance commence avec vous», souligne l'importance d'une approche personnalisée du développement individuel et professionnel de chaque participant.

En 2021, face aux perturbations continues de la COVID-19, l'équipe de l'EMBA a tiré les leçons de son expérience de l'année précédente et a travaillé en étroite collaboration avec les participants afin de cocréer les parcours d'apprentissage les plus impactants possible, notamment en améliorant le module de gestion de carrière de façon à aider les individus à réfléchir à leurs objectifs et à les atteindre, pendant et après le programme.

Cette approche, soutenue par la réputation mondiale du programme, a trouvé un écho auprès des cadres supérieurs et s'est traduite par un nombre record de diplômés, d'inscriptions et de participantes. En conséquence, trois promotions d'EMBA ont été diplômées sur un an, pour la première fois dans l'histoire de l'IMD.

Formation de crise en temps de pandémie

S'appuyant sur un partenariat en place depuis 2015 et en réponse aux défis de la pandémie, l'équipe de l'EMBA a collaboré avec les forces armées suisses pour mettre au point une simulation de gestion de crise de trois jours, afin d'aider les participants à acquérir les compétences et l'état d'esprit nécessaires pour traverser les crises. Aidés par des officiers supérieurs de l'armée, les EMBA ont appris

à passer, sous pression, d'un style de leadership participatif à une division du travail plus directe. Le cours, qui comprenait un entraînement aux médias, a soumis les participants à des conditions éprouvantes, notamment la fatigue et des problèmes en constante évolution.

Ce module intense s'est répercuté sur l'expérience globale de l'EMBA pendant la COVID, les enseignants et les participants travaillant ensemble par l'intermédiaire de points de contact réguliers, de directives de communication et d'un mélange de formation hybride ou en ligne.

Les Discovery Expeditions réinventées

En raison de l'évolution des restrictions de déplacement, les Discovery Expeditions en Chine et dans la Silicon Valley ont été repensées avec des voyages alternatifs innovants en Estonie et à Dubaï. Ce dernier s'est révélé particulièrement utile pour les entrepreneurs suisses qui s'attendaient à recevoir le soutien des EMBA pour présenter leur projet à des investisseurs basés aux États-Unis. La promotion et les start-ups ont découvert que le Moyen-Orient était une région extrêmement attrayante pour la collecte de fonds.



«En tant que personne passionnée par l'accès aux soins de santé, notamment dans les pays à revenu faible ou intermédiaire, le programme d'EMBA m'a permis de réfléchir aux modèles commerciaux actuels que nous utilisons dans l'industrie pharmaceutique et d'en explorer de nouveaux. Cela m'a permis d'engager des conversations avec divers leaders éclairés sur la nécessité de remodeler la prestation des soins centrée sur le patient et la communauté, d'utiliser les données et les analyses et de suivre d'autres indicateurs que les seuls paramètres financiers. Je n'ai toujours pas toutes les réponses aux difficultés auxquelles nous sommes confrontés, mais le programme m'a permis de poser les bonnes questions et de devenir une dirigeante plus confiante et authentique. Je suis reconnaissante à l'équipe de l'IMD et à mes collègues participants qui m'ont soutenue dans cette aventure. Tout le monde à l'IMD s'est surpassé pour faire en sorte que la COVID-19 ne fasse pas obstacle à notre apprentissage.»

CHRISTEL BRUIJNS
MAJOR DE PROMOTION

Auteur d'études de cas à succès

Le doyen de l'EMBA, Stefan Michel, figure dans la liste des 50 auteurs d'études de cas les plus vendues dans le monde, établie par le [Case Centre](#), plusieurs d'entre elles ayant été corédigées avec des EMBA dans le cadre de leur parcours d'apprentissage. En tête de liste figure «Will 'LinkedIn Learning' Disrupt the Education Landscape», que le professeur Michel a écrit avec les diplômés de l'EMBA Maxim Kolesnik, Mario Perez et Dominik Reinhard.

Une nouvelle doyenne

En novembre, le comité de direction a [annoncé](#) que Vanina Farber, professeure d'innovation sociale de l'elea, allait succéder à Stefan Michel au poste de doyen de l'EMBA en 2022. Ancienne doyenne de la Graduate Business School de l'Universidad del Pacifico à Lima, Mme Farber, qui a mis au point une Discovery Expedition inédite au Pérou axée sur l'investissement à impact, est spécialisée dans les interventions pédagogiques innovantes, par exemple lorsqu'elle invite de jeunes activistes sociaux à critiquer les initiatives de durabilité des participants à l'EMBA.

155

diplômés, un record
(108 en 2020)

34 %

de diplômées, un record
(29 % en 2020)

186

inscrits à l'EMBA, un
record (136 en 2020)

D'anciens élèves de l'EMBA récompensés pour leur impact social

L'elea Center for Social Innovation de l'IMD [a récompensé](#) trois anciens élèves de l'EMBA pour leur contribution et leur engagement en faveur de l'impact social tout au long de leur carrière.

**Dermot O'Gorman (EMBA 2009),
PDG de WWF-Australia**

**Carla De Geyseler (EMBA 2005),
ancienne directrice financière du
groupe Volvo Car**

**Kathrine Kirk Muff (EMBA 2015),
vice-présidente et chargée de la
responsabilité sociale du groupe LEGO**

«Les trois personnes qui nous ont inspirées cette année travaillent dans des disciplines différentes, mais elles ont en commun un engagement inébranlable en faveur de l'impact social», a déclaré la professeure Farber, directrice de l'elea Center.

Découverte de l'investissement à impact au Pérou

Menée par la professeure Farber, la Discovery Expedition de l'EMBA au Pérou a été reconnue comme l'un des quatre finalistes des [Going Beyond Awards du GBSN et de l'EFMD](#). Cette expédition d'une semaine sur l'investissement à impact prépare les participants de l'EMBA à réaliser une diligence raisonnable en matière d'investissement et à formuler des recommandations sur les entreprises sociales péruviennes.

Au cours de la semaine, les EMBA se sont plongés dans la culture, la société, l'économie, la politique et les affaires péruviennes, grâce à une série d'activités immersives, notamment des présentations d'anciens ministres du gouvernement et d'investisseurs à impact, ainsi que des réunions approfondies avec des entreprises sociales.

Après avoir examiné la viabilité, l'évolutivité et l'impact des entreprises sociales à travers le prisme de leurs connaissances nouvelles acquises, les EMBA ont formulé des recommandations d'investissement à un panel d'investisseurs à impact internationaux et locaux.

n° 1	pour le corps enseignant le plus international au monde FINANCIAL TIMES
n° 1	pour le nombre de docteurs au sein du corps enseignant ECONOMIST
n° 2	pour la pertinence du programme ECONOMIST
n° 3	pour la progression des rémunérations ECONOMIST



Formation à la gestion de crise de l'EMBA avec les forces armées suisses.



«L'EMBA de l'IMD est le meilleur investissement que j'ai jamais fait. Ce sont mes difficultés de leadership et de choix de carrière à venir qui m'ont poussé à m'inscrire. Le programme m'a ouvert de nombreuses portes et m'a fait pénétrer dans un monde totalement nouveau. Aujourd'hui, je vole plus haut, j'ai une vision plus large, plus de confiance et j'envisage de nombreuses opportunités. Et puis, je n'avance pas seul. Aussi inattendu que ce soit, je me suis aussi fait des amis pour la vie ici. Pour moi, c'est la meilleure école de commerce du monde [pour sa réponse à la pandémie]. L'IMD a été la première école au monde à reprendre les cours en face à face. Nous avons bénéficié de la meilleure expérience d'apprentissage tout en étant 100 % en sécurité. J'ai eu la chance d'être témoin des approches proactives de l'IMD, ce qui a été en soi une leçon en direct sur la gestion de crise et l'orientation client.»

DONG PANG
EMBA 2021

49

nationalités

27

secteurs professionnels

3

nombre record de promotions

MSc en management durable et technologie E4S

L'Enterprise for Society (E4S) Center, un partenariat entre l'IMD, l'Université de Lausanne (UNIL) et l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), a délivré son premier Master en Management durable et technologie en 2021.

Un programme unique

Le Master of Science de ce diplôme sur deux ans vise à doter les entrepreneurs et intrapreneurs du futur des compétences leur permettant de contribuer à la transition vers une économie mondiale plus résiliente, respectueuse de l'environnement et inclusive, tout en exploitant la puissance de la technologie.

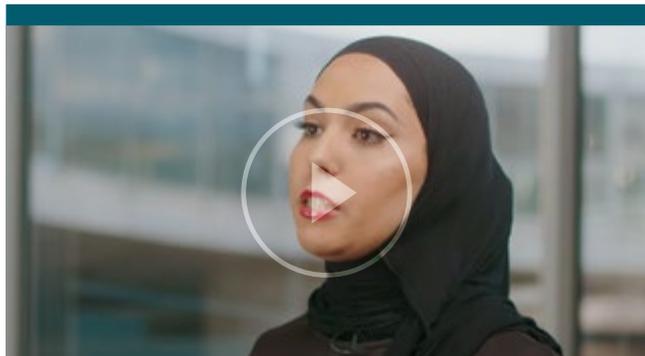
Ce diplôme a cela d'unique qu'il se concentre sur les trois dimensions de l'économie et de la gestion, de la technologie et de l'innovation, et des solutions durables, et qu'il est alimenté par l'expertise complémentaire de trois institutions universitaires européennes de premier plan. L'accent est mis sur le travail en équipe interdisciplinaire, les projets pratiques et le mélange de participants aux profils différents.

Il couvre des sujets tels que l'économie en période difficile, la finance durable et entrepreneuriale, le machine learning appliqué, la science du changement climatique, les éléments essentiels du leadership et la résolution de problèmes complexes dans les organisations, le tout complété par un stage en entreprise.

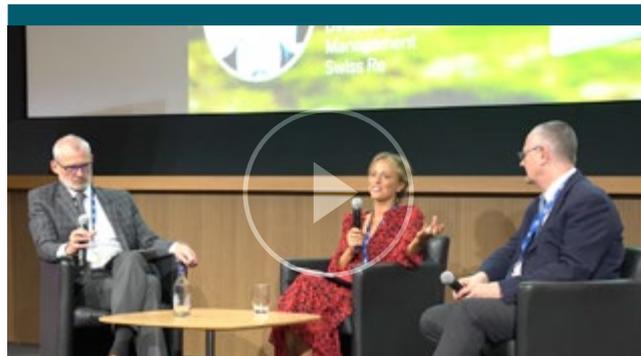
«Le fait d'être en présence d'un mélange aussi diversifié de pays, de milieux et de sujets est vraiment une excellente occasion d'apprendre les uns des autres.»

CARLA SCHMID
PARTICIPANTE AU PROGRAMME DE MASTER DE L'E4S

Vidéo



Écoutez les témoignages
des participants au
Master E4S



Événement
d'inauguration du
programme de Master
E4S



Paroles d'experts

En septembre, l'IMD a accueilli l'événement inaugural du programme qui a donné lieu à des discussions d'experts, avec des intervenants invités inspirants, sur des sujets allant des économies circulaires et régénératives à la technologie blockchain et à la mesure de l'ESG.

Parmi les intervenants invités figuraient Benoît Greindl, PDG du Resilience Institute, Bruno Roche, fondateur de l'Économie de la Mutualité, Margot Stuart, cofondatrice d'OriginAll, Leo Daguët, responsable de l'innovation de rupture chez Richemont, Nicolas Cudré-Mauroux, directeur technique de Solvay, et Vincent Eckert, responsable de la gestion environnementale interne chez Swiss Re.

«Vous deviendrez les chefs d'orchestre du changement systémique», a déclaré M. Greindl à la promotion 2021.

«Ce Master est unique parce qu'il rassemble trois universités de classe mondiale (l'EPFL, l'UNIL et l'IMD) et en fait quelque chose qu'aucune d'elles n'aurait pu faire seule.»

ARNAUD CHEVALLIER
PROFESSEUR DE STRATÉGIE ET CODIRECTEUR
DU PROGRAMME DE MASTER E4S

250

candidats

32

participantes

17

nationalités

34 %

étudiants en ingénierie

66 %

étudiants en économie
et management

Perfectionnement des cadres et développement organisationnel



Ina Toegel, professeure de leadership et de changement organisationnel

Introduction

Grâce à son portefeuille de programmes de formation des cadres thématiques et personnalisés, innovant et leader mondial, et à ses services de conseil, l'IMD forme des dirigeants qui transforment les organisations et contribuent à la société.

En 2021, l'IMD a adopté et affiné son utilisation de l'apprentissage médiatisé par la technologie dans l'ensemble de ce portefeuille, afin d'en renforcer l'impact et d'atteindre un public plus large, notamment par l'introduction d'outils pédagogiques de réalité virtuelle, de cinq nouveaux programmes virtuels «live» et de huit nouvelles expériences d'apprentissage en ligne.

Parmi les autres faits marquants de l'année, on peut citer le lancement de Voyager, la solution d'évaluation et de développement des talents de l'IMD, un nouveau format en ligne sur 15 jours, Digital Transformation Sprint, et un programme d'innovation en partenariat avec l'UEFA et le Comité international olympique.

La participation aux programmes thématiques en ligne de l'IMD a bondi de près de la moitié par rapport à 2020, tandis que l'institut a remporté les plus grands prix pour ses programmes de leadership personnalisés avec SITA et Julius Baer.

Dans ce chapitre, découvrez comment l'IMD a concrétisé son slogan «real impact and real learning» pour des dirigeants et des organisations dans les domaines suivants, en 2021:

Programmes thématiques

Formations en ligne

IMD NEXUS

Programmes sur mesure

IMD Voyager: Solutions stratégiques pour les talents

IMD Pathfinder®: Initiative de transformation de l'entreprise

Programmes thématiques

Le Financial Times a désigné l'IMD meilleur prestataire mondial de programmes de formation thématiques des cadres pour la neuvième année consécutive, avant que la pandémie n'impose une pause dans le classement en 2021. Ce niveau de performance constant reflète l'engagement continu de l'institut à investir dans l'excellence en mettant l'accent sur la rigueur pédagogique, l'innovation et la personnalisation du contenu et de la prestation, ainsi que sur l'orientation client.

En 2021, le portefeuille thématique de l'IMD comprenait 72 programmes, sur des thèmes comme le leadership, la transformation numérique, la durabilité, l'innovation et la gestion générale, ce qui est comparable aux portefeuilles proposés par des pairs plus importants comme Wharton, Columbia et l'INSEAD. Avec des revenus annuels dépassant de 15 % les prévisions et de 52 % ceux de 2020, on peut penser que les signes montrant que la demande revient rapidement aux niveaux d'avant la COVID sont forts et encourageants.

Une offre affinée

En 2021, l'équipe de formation des cadres a continué d'innover et de transformer l'offre de programmes thématiques de l'IMD pour répondre à l'évolution des demandes et des besoins des clients et des participants dans un monde impacté par la COVID et en pleine mutation.

L'IMD a lancé 18 nouveaux programmes thématiques au cours de l'année, dont cinq programmes virtuels live «natifs», trois programmes en ligne, quatre programmes en ligne en partenariat avec le [prestataire de formation numérique 2U](#), et un format d'apprentissage intensif intitulé «Sprint».

Plusieurs programmes existants ont été relancés et transformés en parcours d'apprentissage hybride, mêlant interactions en personne, synchrones et asynchrones médiatisées par la technologie, et sept programmes ont été retirés du portefeuille.



Cette approche agile, ainsi que l'étendue et la profondeur du choix, ont permis aux participants individuels de se concentrer sur des questions stratégiques ou des approfondissements thématiques, avec la possibilité de combiner les programmes dans des parcours d'apprentissage ciblés, par exemple, dans le cadre de la série de diplômes Digital Excellence ou Board Director.

Au niveau organisationnel, les groupes et les équipes ont pu choisir parmi des options complètes, adaptées à leur situation, en termes de programme, d'orientation et de mode de délivrance.

La technologie comme norme

Après l'adoption rapide et généralisée des expériences de formation facilitées par la technologie en 2020, l'IMD a développé et adapté son approche en 2021, à mesure que la technologie s'imposait comme un élément clé des parcours d'apprentissage individuels et s'intégrait dans les stratégies de développement organisationnel.

Il s'agissait notamment de lancer de nouveaux programmes, comme [Leading Customer Centric Strategies](#), et d'améliorer les offres existantes en y ajoutant des éléments virtuels, comme dans le cas du programme Advanced Management.



Leading Sustainable Business Transformation aide les dirigeants à transformer leurs organisations.

Vidéo



Leading Customer Centric Strategies



L'accent mis sur la durabilité

La durabilité prenant de plus en plus d'importance pour les individus, les organisations et leurs parties prenantes, l'IMD a lancé un nouveau programme – [Leading Sustainable Business Transformation](#) – pour aider les dirigeants à gérer la transition vers une économie mondiale plus durable.

Ce programme, dispensé dans un format mixte sur trois jours de sessions virtuelles live, cinq semaines d'apprentissage en ligne largement asynchrone et quatre jours sur le campus, a reçu de nombreux éloges de la part de sa classe inaugurale diversifiée et de haut niveau.

Grâce à un projet personnel et à un accompagnement continu dans le cadre de chaque module, il a permis un transfert immédiat de l'apprentissage sur le lieu de travail. Cet accent mis sur la pratique et l'exécution a permis aux participants de s'engager directement dans leurs propres défis, actuels et futurs, en matière de durabilité, afin de récolter les fruits de la transformation durable de l'entreprise.

Des partenariats pour l'impact

Les partenariats sont essentiels pour trouver des solutions aux défis complexes d'aujourd'hui, et l'IMD adopte depuis longtemps une approche collaborative avec ses pairs et des experts d'autres secteurs, par exemple le programme Driving Strategic Innovation avec le MIT Sloan et TransformTECH avec l'EPFL.

En 2021, l'IMD s'est associé à [l'UEFA, l'instance dirigeante du football européen](#), et au Comité international olympique (CIO) pour lancer le programme [Innovation in Action](#). Se nourrissant de décennies de connaissance du monde de l'administration sportive, des compétitions et du marketing, ce parcours d'apprentissage mixte comportait une étape initiale de six semaines dans un environnement immersif de classe virtuelle. Les participants ont ensuite passé cinq jours sur place, à l'IMD, à l'UEFA et au CIO pour mettre leur apprentissage en pratique.

«La plus grande valeur, outre l'excellent réseau, ce sont les outils et les techniques pratiques que l'on vous donne pour travailler sur votre propre transformation vers la durabilité. Vous abordez la partie «action», ce qui est très important. Je recommande ce cours à toute personne qui s'intéresse à la transformation de la durabilité.»

SØREN STEENFELDT MØLLER-SØRENSEN
SPÉCIALISTE DE LA DURABILITÉ, VESTAS,
PARTICIPANT AU PROGRAMME LEADERSHIP
SUSTAINABLE BUSINESS TRANSFORMATION

Vidéo



**Innovation
in Action**



18 nouveaux programmes

5

nouveaux programmes
virtuels «liVe»

8

nouveaux programmes
en ligne

2

nouveaux programmes
hybrides

129

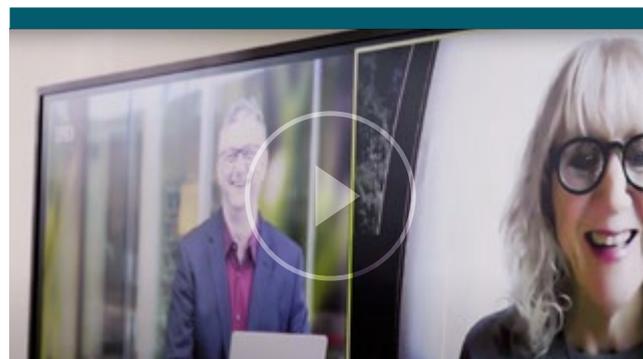
participants au
premier Sprint virtuel

Le leadership devient virtuel

L'IMD a lancé deux programmes entièrement virtuels portant sur le leadership en 2021 – [Transformational Leader](#) et [Teams Reimagined](#). Ce dernier, dirigé par la professeure de leadership et de changement organisationnel Ina Toegel, a innové en déployant pour la première fois la technologie de la réalité virtuelle dans un programme thématique de l'IMD. La professeure Toegel et son équipe de coaching des cadres ont guidé les participants à travers une série d'exercices d'expérience basés sur la réalité virtuelle, afin d'apprendre comment créer et maintenir des équipes performantes.

Avec Transformational Leader, dirigé par le professeur de leadership et d'organisation Ben Bryant, l'IMD a démontré que le développement du leadership à fort impact est possible dans des parcours d'apprentissage entièrement virtuels. Le programme a offert à deux classes de participants d'origines diverses, l'opportunité de se transformer en cinq mois en dirigeants réfléchis et inclusifs capables de générer des résultats commerciaux positifs. Plus de 50 participants ont pris part aux premières classes, représentant des pays tels que la Corée du Sud, l'Afrique du Sud et le Brésil et des secteurs tels que la santé, le commerce de détail et les services financiers.

Vidéo



Transformational Leader



Vidéo



Teams Reimagined



«J'admire l'IMD, tout était tellement synchronisé, comme si nous étions dans une classe. L'expérience de la RV pour moi a changé la donne, je n'ai vu cela dans aucun autre programme. J'ai pu appliquer les outils dont j'ai appris à me servir de manière régulière dans mon travail.»

MAGNO MARTIN
RESPONSABLE MONDIAL DE LA RÉMUNÉRATION
INCITATIVE, SALESFORCE, PARTICIPANT AU
PROGRAMME TEAMS REIMAGINED

Formations en ligne

En 2021, les programmes de formation en ligne primés de l'IMD ont continué à proposer un apprentissage personnalisé et impactant à des participants du monde entier. Un mélange de recherche et de pédagogie de pointe, de contenu multimédia engageant, de travail de groupe dynamique et de coaching individuel leur a fait vivre des expériences d'apprentissage inégalées avec un impact durable.

Le portefeuille de formations en ligne a continué à se développer, s'adaptant à l'évolution des besoins des particuliers et des entreprises, avec notamment l'utilisation de la technologie de la réalité virtuelle pour la première fois dans un programme de l'IMD et une nouvelle méthode intensive sur 15 jours d'apprentissage en ligne pour les cadres, appelée «Sprint». Avec huit ajouts en 2021, l'IMD a proposé 25 programmes en ligne, couvrant quatre catégories principales: leadership, stratégie, numérique et thématique.

L'approche flexible et modulaire de l'IMD a permis de déployer efficacement des parcours d'apprentissage numérique sur mesure dans les organisations, en ciblant les défis spécifiques des entreprises, de manière hautement personnalisée.

Plus de 7000 participants de nombreuses organisations ont suivi les expériences d'apprentissage en ligne de l'IMD, ce qui représente une croissance significative d'une année sur l'autre et s'appuie sur les excellentes performances de 2020. L'adoption de la puissance de l'apprentissage numérique pour augmenter l'échelle, la portée et la vitesse de déploiement sont trois éléments qui ont été très appréciés par les partenaires de formation de l'institut.

Apprentissage en ligne 2021



Ce qu'en disent nos participants

«Merci pour ce cours extrêmement bien conçu. Son déroulement, ainsi que les vidéos et les devoirs, ont permis à la fois d'approfondir progressivement certains éléments, mais aussi d'élargir la perspective. Au final, il est difficile d'imaginer que le cours ait pu être aussi efficace si l'un de ses éléments n'avait pas été inclus. Alors, bravo. J'ai hâte de le mettre en pratique !»

ELAINE GEYER-ALLÉLY
RESPONSABLE ADJOINTE, GOUVERNANCE, WWF
INTERNATIONAL
(INSPIRATIONAL LEADERSHIP)

«J'ai beaucoup aimé la possibilité de créer un réseau et de partager avec mes camarades et mon équipe, c'était très instructif.»

NINA MALDONADO
RESPONSABLE TRANSFORMATION AGILE ET INNOVATION
NUMÉRIQUE, AKZONOBEL
(LEADERSHIP SKILLS FOR THE DIGITAL AGE)

«Le programme Digital Transformation Sprint, fidèle à son intitulé, a été une expérience qui a changé la donne. C'était un excellent programme pour approfondir un sujet de façon très rapide mais néanmoins

convaincante et il m'a permis d'acquérir des connaissances et des outils que je peux utiliser immédiatement.»

THOMAS ULLRAM
DIRECTEUR DE L'INNOVATION, SAVEURS, GIVAUDAN
(DIGITAL TRANSFORMATION SPRINT)

«Ce cours a été une magnifique expérience pour moi et un parcours fabuleux. Ce qu'il m'a apporté est unique et au-delà de mes attentes. Je remercie sincèrement toute l'équipe du programme pour l'excellente coordination, et mon coach pour nos échanges fructueux. Merci à mes camarades, aux membres de mon groupe et à tous les participants.»

AYODELE ALAIYA
SCIENTIFIQUE ET CHEF DE SERVICE, KING FAISAL SPECIALIST
HOSPITAL AND RESEARCH CENTER
(LEADERSHIP ESSENTIALS)

«Un parcours surprenant qui reflète le monde réel et dont l'impact s'est déjà fait sentir dans l'organisation avant même la fin du cours, grâce à tous les outils et les compétences qu'il nous a apporté.»

MUSTAPHA CHAKER
DIRECTEUR GÉNÉRAL, BARILLA SINGAPOUR
(STRATEGIC THINKING)

Nouveaux programmes

Le portefeuille de programmes enrichi en 2021 a doté les participants des outils nécessaires pour répondre à un éventail de défis de gouvernance, de leadership, de marketing et de stratégie auxquels sont confrontés les cadres dans le monde numérique actuel, en évolution rapide.

- **[Digital Transformation in Practice](#)**
Une approche pratique, pas-à-pas, de la mise en œuvre de l'activité numérique
- **[Mastering Board Governance](#)**
Principes et bonnes pratiques pour une participation efficace au conseil d'administration
- **[Leadership Skills for the Digital Age](#)**
Comment motiver, responsabiliser et constituer des équipes dans l'espace virtuel
- **[Digital Transformation Sprint](#)**
Un parcours d'apprentissage novateur de 15 jours pour renforcer les compétences des cadres en matière de stratégie numérique

- **[Digital Marketing Fundamentals](#)**
Aider les responsables à repenser leur approche du marketing numérique
- **[Cybersecurity for Managers*](#)**
Comment répondre aux nouvelles menaces de sécurité et bâtir une entreprise plus cyber-résistante
- **[Developing Digital Transformation Strategies*](#)**
Des stratégies ciblées pour la transformation numérique à l'échelle de l'organisation
- **[Leading Digital Innovation in Supply Chain and Logistics*](#)**
Exploration des opportunités de transformation des chaînes d'approvisionnement en tirant parti de la technologie

* en partenariat avec 2U GetSmarter

Innovier pour la croissance aux États-Unis

L'IMD s'est associé au prestataire de développement du leadership en ligne ExecOnline pour lancer une série de neuf expériences d'apprentissage en 2021 et accélérer encore sa croissance sur le marché américain.

Impact en ligne: Le programme de leadership hybride de l'IMD remporte un prix prestigieux

L'IMD et Julius Baer récompensés pour leur programme de leadership hybride et personnalisé

Le professeur de comportement organisationnel Robert Hooijberg, responsable de la gestion des formations et le coach de cadres Francis Pfluger, ainsi que Nancy Lane, associée de recherche et coach de cadres [ont remporté l'or](#) aux Brandon Hall Group Awards 2021 pour leur programme mixte personnalisé avec la direction de la société suisse de gestion de patrimoine Julius Baer.

La réussite du trio dans la catégorie «Best Advance in Leadership Development» avec «Winning the Future: Building Julius Baer's Leadership Capabilities», a illustré comment l'IMD et Julius Baer ont collaboré dans le cadre d'un parcours de six mois combinant de manière innovante et efficace l'apprentissage en ligne et en face à face.

En équilibrant soigneusement le contenu et la réflexion soutenue par un coach, le programme a permis aux participants d'explorer et de développer leur leadership dans le contexte plus large du secteur de la gestion de patrimoine et dans les conditions spécifiques à Julius Baer.

«La banque et les participants m'ont inspiré», a déclaré le professeur Hooijberg. «La banque m'a inspiré en étant pleinement impliquée dans la co-création du programme et en ayant toujours d'excellents cadres supérieurs disponibles pour apporter leur contribution. Les participants m'ont inspiré par leur remarquable attitude d'apprentissage. Ces deux facteurs ont été essentiels à la réussite du programme.»



Impact sur les participants

95 %

Le programme en ligne aura un impact individuel ou organisationnel

94 %

Des connaissances et éclairages nouveaux ont été acquis

IMD NEXUS

La plateforme holistique et agile de l'IMD, NEXUS, aide nos organisations partenaires à accélérer leur développement en activant tout l'écosystème de capacités de l'IMD, du perfectionnement de pointe des cadres et du développement des organisations aux services de conseil et au leadership éclairé, en passant par le réseautage, les communautés, les webinaires, le contenu et le coaching.

Jamais l'impact du modèle économique NEXUS n'a été aussi évident qu'en 2021, le nombre de ses membres ayant atteint plus de 75 organisations mondiales issues de secteurs industriels divers. La flexibilité de NEXUS, combinée à la proximité que permet le modèle d'engagement, a aidé les membres à bénéficier de toute l'offre de l'IMD, y compris les programmes en ligne, virtuels liVe et en face à face, les événements, les conseils et le coaching des cadres.

Le lancement du pôle de connaissances et magazine trimestriel de l'IMD, [I by IMD](#), ainsi que les newsletters et les suggestions de contenu sur mesure, ont apporté une valeur ajoutée à nos partenaires tout au long de l'année, grâce à des packs de contenu personnalisés, à l'intégration du système de gestion de formation (LMS) et à des portails de connaissances de marque commune.

Parmi les programmes qui ont trouvé un écho favorable auprès de nos partenaires NEXUS, citons l'offre phare de l'IMD, Orchestrating Winning Performance, Leading Digital Business Transformation, Future Leaders, High Performance Leadership, Strategies for Leadership (cadres féminins) et le nouveau Digital Transformation Sprint. L'avantage de NEXUS, qui permet aux cadres de s'inscrire en équipe à des programmes existants, a également été mis à profit pour personnaliser leur expérience tout en garantissant l'échange avec d'autres cadres.

Les membres ont salué le lancement par l'IMD de nouveaux outils et services de conseil stratégique en matière de talents, regroupés sous le nom de Voyager, dirigé par le doyen pour l'Asie du Sud-Est et l'Océanie,



Misiek Piskorski et le professeur de leadership et d'organisation, Ric Roi. Cette solution d'évaluation aide les membres dans leur gestion des talents, leur planification de la progression et leur développement de la formation.

Les partenaires NEXUS ont aussi apprécié la possibilité nouvellement offerte de faire appel au réseau de coachs de cadres de l'IMD en organisant des sessions de coaching autonomes ou post-programme, adaptées aux besoins de leur organisation.

Clients 2021



Formation sur mesure

La nature flexible, diverse et modulaire du portefeuille de programmes en ligne de l'IMD a permis aux partenaires NEXUS d'accéder à une formation pertinente pour des expériences individuelles et des parcours personnalisés, directement applicables à leurs entreprises, avec des taux de réussite supérieurs à 90 %.

Plus de 1300 cadres d'entreprises membres de NEXUS ont suivi des cours en ligne en 2021, les programmes Inspirational Leadership, Leadership Essentials et Strategic Thinking s'avérant les plus populaires auprès des participants. Les membres ont également apprécié le lancement du programme Winning Sustainability Strategies qui a suscité une forte participation des partenaires NEXUS.

L'IMD a dispensé 10 programmes personnalisés à des promotions fermées pour les partenaires NEXUS, organisant des parcours de perfectionnement des dirigeants sur mesure pour chaque entreprise, sur des thèmes comme le leadership, la stratégie, la durabilité et la diversité et l'inclusion.

Un réseau mondial de dirigeants

Grâce aux Discovery Events et aux eXchange Labs, uniques de NEXUS, les membres ont tiré parti de l'ensemble de l'expertise du corps enseignant, du partage des connaissances et des échanges entre pairs de l'IMD afin de se former et d'aborder des sujets essentiels pour les entreprises, axés sur la mise en pratique de la durabilité.

Dans le cadre de la durabilité, NEXUS de l'IMD a organisé pour ses membres neuf Discovery Events en personne, avec des experts issus de grandes entreprises comme Volvo, Stora Enso et Telenor, et explorant des domaines tels que le marketing, la stratégie, l'éthique et la

transformation numérique, l'investissement dans l'ESG, l'innovation, ou encore, la diversité et l'inclusion.

Le succès des tables rondes annuelles avec les PDG et de leurs événements associés, a inspiré la création de plateformes de formation permanentes, les IMD Circles, qui créent un forum continu de discussion et d'échanges francs par le biais de différents événements, de la mise en réseau et du leadership éclairé, pour soutenir la communauté internationale de dirigeants de haut niveau de l'IMD tout au long de l'année.

Conseils d'experts

Les services de conseil de l'IMD ont développé leur clientèle en 2021 et s'imposent comme un partenaire de confiance dans plus de 20 multinationales telles que Konica, Minolta, Tetra Pak, Swiss Re et le Comité international olympique.

Des solutions intégrées, puisant dans l'ensemble de l'écosystème de l'IMD, ont été créées pour des projets de conseil allant des stratégies mondiales en matière de personnel à la transformation numérique, en passant par la mise en œuvre de stratégies de changement, ou encore l'équité, l'inclusion et la diversité. Cela inclut la nouvelle suite d'évaluation des talents de leadership et de planification de la progression [Voyager](#) de l'IMD (reportez-vous à la page 96 de ce rapport pour en savoir plus sur Voyager).

Implication du corps enseignant

Plusieurs membres de NEXUS ont profité de l'opportunité de contact avec le corps enseignant de l'IMD pour engager des discussions consultatives sur des thèmes spécifiques et bénéficier de points de vue extérieurs et d'idées d'experts pour s'en inspirer

et engager un plus grand nombre de leaders dans leurs organisations. Par exemple, l'IMD a animé une série de webinaires sur le leadership pour une ONG humanitaire, et une autre sur la curiosité et les défis numériques pour d'autres clients.

Une nouvelle plateforme pour un leadership éclairé

L'équipe Communication de l'IMD a lancé en 2021 le pôle de contenu et magazine trimestriel [I by IMD](#), mettant en avant l'expertise de nos professeurs et de l'industrie pour produire un contenu écrit et audiovisuel instructif et pertinent destiné à la communauté IMD et à un public mondial.

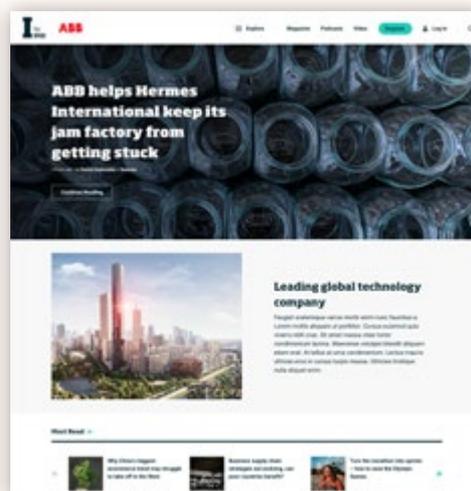
Ce pôle axé sur la pratique et les solutions, partage des informations de veille économique de première main, provenant des penseurs les plus brillants du monde universitaire, des affaires et de la société, à propos de sujets d'actualité en matière de management, de stratégie, de technologie, de finance, de renforcement d'équipe et d'innovation.

Tirant parti de la richesse de ce nouveau pôle de connaissances, les membres de NEXUS ont bénéficié de newsletters personnalisées et de suggestions de contenu de formation en 2021, allant de publications thématiques de marque commune pour les membres de leurs équipes au partage de podcasts et d'articles pertinents.

Par exemple, l'IMD a créé des pages d'accueil personnalisées «I by IMD» pour des clients tels qu'ABB et Nestlé, et a élaboré une newsletter sur le leadership éclairé pour Sonova.

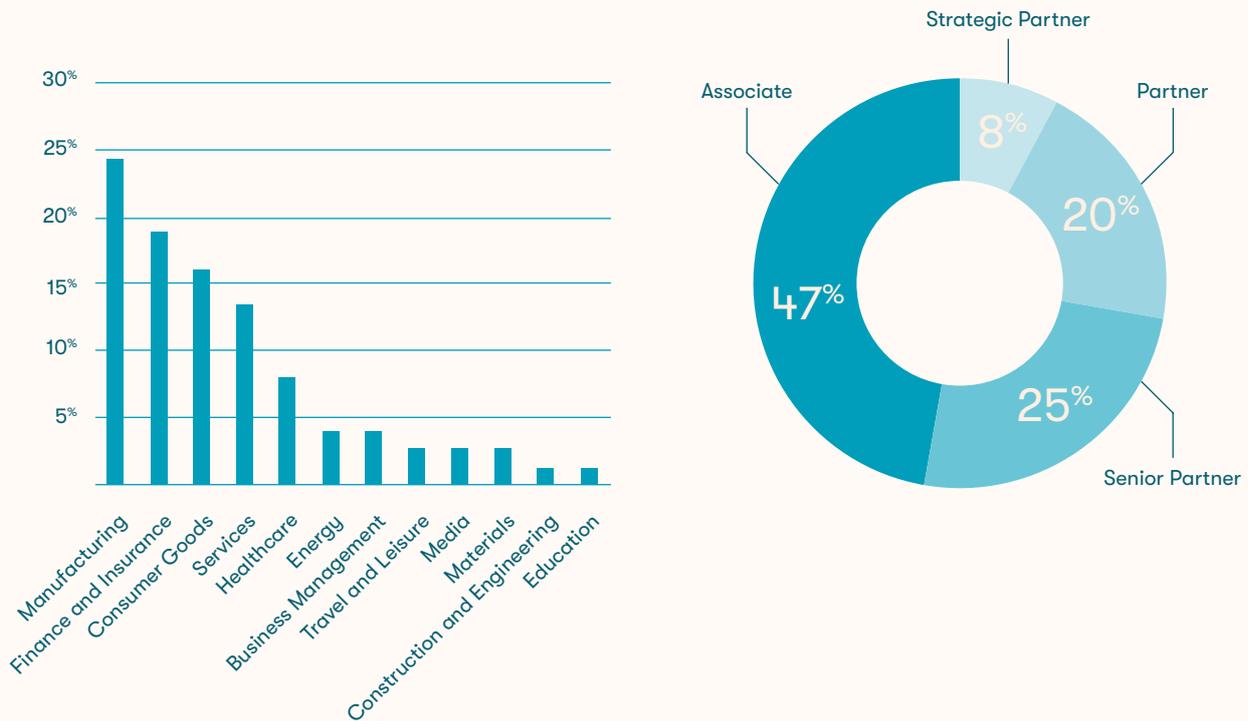
«Notre série de webinaires Connect & Learn pour les dirigeants et cadres du CICR à travers le monde a été introduite en 2021. En collaboration avec le CICR, les professeurs de l'IMD ont partagé leurs recherches et apprentissages sur des sujets d'intérêt clés répondant à certains de nos défis organisationnels. Les thèmes abordés comprenaient le renforcement de la résilience organisationnelle, le leadership dans la «nouvelle normalité» et le renforcement de la confiance/sécurité psychologique. Les enseignants de l'IMD ont pu adapter leur contenu au contexte humanitaire du CICR et contribuer à guider des échanges fructueux. L'IMD a été un partenaire formidable et chaque événement s'est parfaitement bien déroulé.»

MOHINI GHAI KRAMER
RESPONSABLE MONDIAL DE LA FORMATION ET DU DÉVELOPPEMENT, COMITÉ INTERNATIONAL DE LA CROIX ROUGE (CICR)

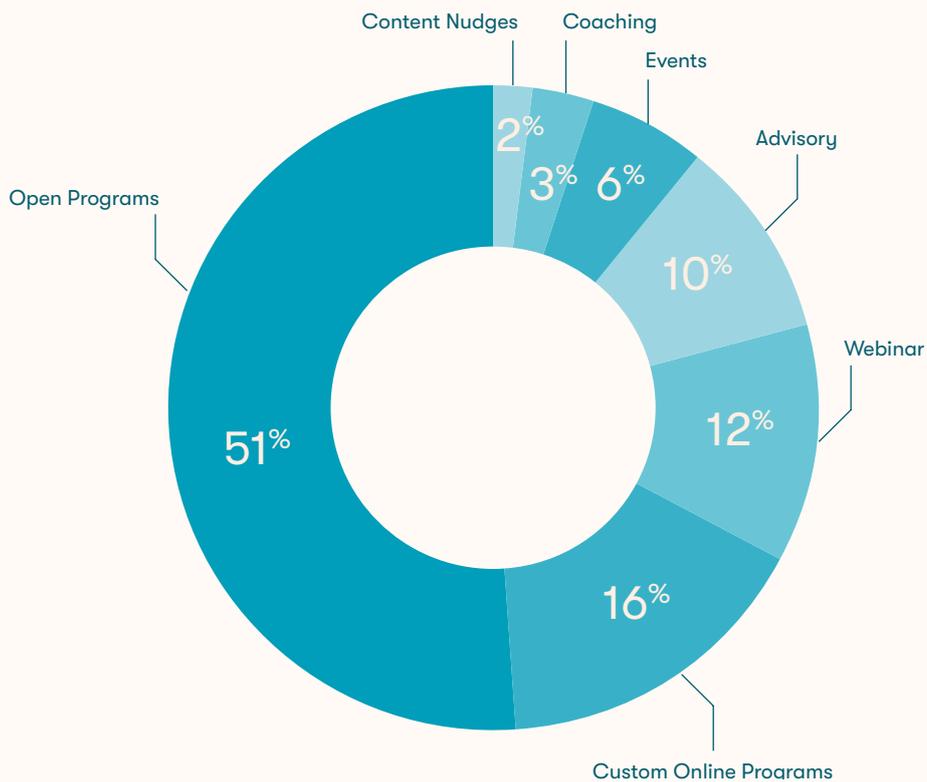


IMD NEXUS partage du contenu I by IMD personnalisé avec ses partenaires de formation.

75 membres dans le réseau



Comment les partenaires NEXUS de l'IMD ont-ils utilisé leur réseau cette année?



Programmes sur mesure

L'IMD conçoit et propose des parcours d'apprentissage personnalisés à fort impact par le biais d'expériences de formation en classe, en ligne et en virtuel live, de coaching, d'expéditions de découverte, d'interventions d'innovation, de plongées intégrales et d'exercices de leadership par l'expérience.

Partenaire de formation de confiance d'organisations et d'individus ambitieux, l'IMD élabore des parcours de formation personnalisés, à l'échelle individuelle ou pour des milliers de participants, qui sont dispensés là où le client le souhaite.

Avec son client, l'institut accélère la mise en œuvre de la stratégie et favorise le changement grâce à une méthodologie unique et à un corps enseignant primé, renforçant les capacités individuelles et organisationnelles nécessaires pour réussir aujourd'hui, tout en préparant l'avenir et en contribuant à la société.

Signe fort de la demande mondiale pour l'approche de pointe de l'IMD, ses programmes personnalisés ont enregistré le troisième chiffre d'affaires annuel le plus élevé jamais enregistré, malgré les défis permanents liés à la pandémie. L'équipe a aussi augmenté de manière significative son taux d'obtention de nouvelles affaires.

S'appuyer sur l'innovation

L'investissement dans les innovations technologiques et pédagogiques, qui a permis de maintenir la continuité et de proposer des programmes efficaces jusqu'en 2020, a jeté les bases, en 2021, d'une offre solide et différenciée, qui a été exploitée avec beaucoup d'efficacité tout au long de l'année.

La combinaison éprouvée d'interventions médiatisées par la technologie et de composantes en face à face de l'IMD a eu un écho extrêmement favorable auprès

des clients et a contribué à l'obtention de nouvelles affaires importantes dans un environnement difficile.

La technologie a permis d'adapter les programmes aux besoins individuels, même dans le cadre d'une promotion, et de diffuser des informations à un public plus large, de manière rentable. En 2021, l'IMD a dispensé des programmes personnalisés basés sur des sessions virtuelles asynchrones et synchrones et des modules de programme avec des expériences en personne afin de créer des parcours d'apprentissage hautement personnalisés, dynamiques et percutants.

«Standardiser plus pour personnaliser plus»

L'équipe a encore innové en 2021, en lançant des séries de vidéos et de podcasts dans l'ensemble de ses programmes personnalisés et en partageant le contenu du nouveau pôle de connaissance de l'IMD, [by IMD](#), afin d'enrichir les expériences de formation avec des points de vue pertinents, pratiques et de grande qualité.

Cette approche agile et informée consistant à «standardiser plus pour pouvoir personnaliser plus» s'est appuyée sur l'observation selon laquelle il existe des parties de l'offre de l'IMD dont tous les clients ont besoin, et d'autres domaines où la personnalisation est essentielle pour créer un impact plus ciblé et rentable.

Bâtir une «Maison de la vision» pour une création de valeur durable



Vue aérienne du barrage hydroélectrique d'Itaipu sur le fleuve Parana.

Comment l'IMD a aidé le groupe énergétique brésilien Eneva à trouver sa voie vers 2030

Lorsque le groupe énergétique brésilien Eneva a eu besoin de développer un nouveau plan à long terme pour une croissance transformationnelle, ses dirigeants ont découvert que la meilleure façon de le faire était de sortir du quotidien et d'être mis au défi de construire leur «Maison de la vision».

Le concept, développé avec l'IMD, a élaboré des batailles clés à «gagner absolument», sorte de tremplins pour la réalisation réussie d'une nouvelle orientation stratégique, incarnée par une Maison de la vision.

Après avoir traversé un épisode de faillite en 2017, Eneva a développé un plan à court terme avec l'IMD un an plus tard, qui a donné lieu à un succès immédiat et significatif. L'entreprise a rapidement conquis une position de leader sur le marché brésilien de l'exploration et de la production de gaz en se concentrant sur l'extraction de gaz sur le territoire onshore et en l'injectant directement dans le réseau électrique. Le succès n'a pas été seulement stratégique: le cours de l'action a atteint des niveaux impressionnants.

Le plan exposait cette aspiration dans un diagramme simple appelé «Maison de la vision», composé de trois «batailles à gagner» pour 2023, des comportements fondamentaux nécessaires pour y parvenir, des sources de création de valeur et d'une mission globale.

Puis, en 2021, son plan initial évoluant plus vite que prévu, Eneva s'est de nouveau engagée avec l'IMD sur un plan pour les huit prochaines années, impliquant de trouver le bon équilibre entre l'exploitation de sa force principale dans l'exploration gazière et la conversion du gaz en électricité, tout en poussant vers les énergies renouvelables et en devenant un acteur clé des

plans énergétiques du Brésil et en cultivant des communautés durables là où Eneva opère.

«Je pense qu'il y a une énorme opportunité sur le marché brésilien. Lorsque vous regardez les besoins du pays en termes d'énergie et d'infrastructures, vous constatez que les énergies renouvelables offrent d'énormes possibilités. Nous devons donc nous positionner de manière à soutenir la croissance du pays non seulement au cours des huit années à venir, mais aussi au cours des 10 à 20 prochaines années», explique Pedro Zimmer, directeur général.

La volonté de sortir du quotidien pour faire le point a été la clé du succès avec l'IMD. Les dirigeants ont échangé leurs idées, se sont lancés des défis et ont finalement développé de nouvelles idées.

«Ce fut une occasion fantastique de voir de nouvelles tendances, de se concentrer et de discuter longuement du plan de notre groupe», précise Marcelo Habibe, directeur financier. Et maintenant, nous avons un plan très robuste à poursuivre pour les huit prochaines années.»



Aider Eneva à trouver sa voie vers 2030





Susan Goldsworthy OLY, professeure affiliée de leadership et de changement organisationnel

Impact personnalisé: La récompense en or «Learning In Practice» pour le programme portant sur le leadership de SITA

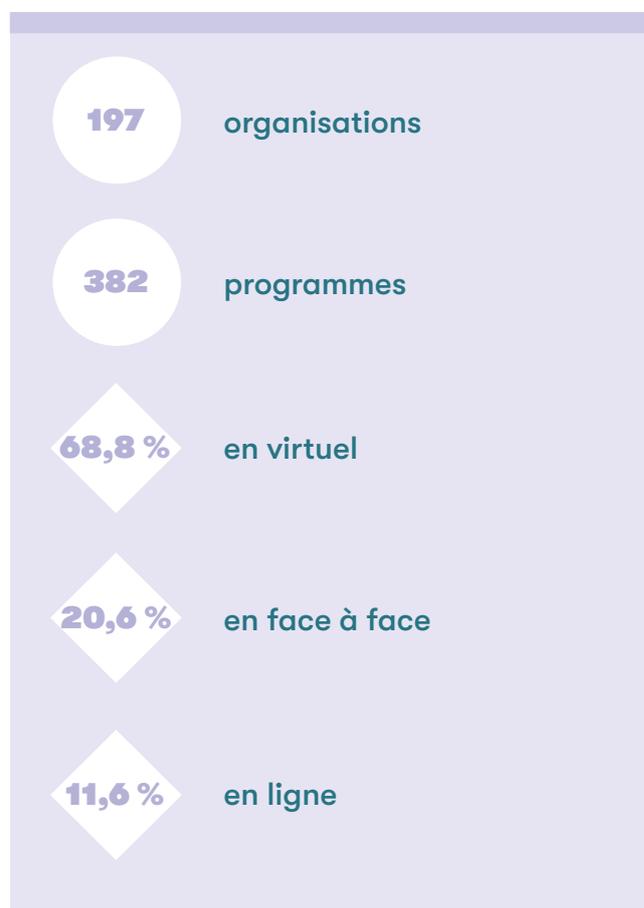
Susan Goldsworthy et son équipe ont été récompensées pour l'excellence de leur formation des cadres par les [Chief Learning Officer magazine awards](#).

La professeure affiliée de leadership, communication et changement organisationnel Susan Goldsworthy OLY et son équipe ont cocréé un programme personnalisé et primé portant sur le leadership avec le fournisseur de services informatiques de l'industrie du transport aérien SITA. Son objectif ? Accélérer la transformation et l'évolution culturelle de SITA.

L'équipe de la professeure Goldsworthy a travaillé en étroite collaboration avec la multinationale pour concevoir un programme facilement transposable dans la pratique quotidienne, en se concentrant sur trois objectifs:

- Développer l'adaptabilité, la résilience et la capacité à appliquer les pratiques de leadership de SITA, tout en créant un sentiment de sécurité psychologique
- Accroître la connaissance de soi chez les dirigeants, développer l'authenticité et déployer les forces au sein des équipes
- Ramener les dirigeants dans l'entreprise avec une approche cohérente du leadership, en appliquant des techniques communes et en affichant un changement collectif d'état d'esprit

Impact personnalisé en 2021



«Le programme est conçu autour du concept de leadership de base sécurisé afin de renforcer la sécurité psychologique et la résilience, en cocréant des conditions dans lesquelles la curiosité, la créativité et l'innovation peuvent s'épanouir», a déclaré Mme Goldsworthy, co-auteurice de l'ouvrage primé *Care to Dare*.

En février 2021, environ 120 dirigeants de SITA avaient suivi le programme, et 60 autres ont entrepris le parcours virtuel tout au long de l'année. SITA a expliqué que le programme avait contribué à l'apparition de l'entreprise pour la première fois dans le top 30 du classement World's Best Employers de Forbes.

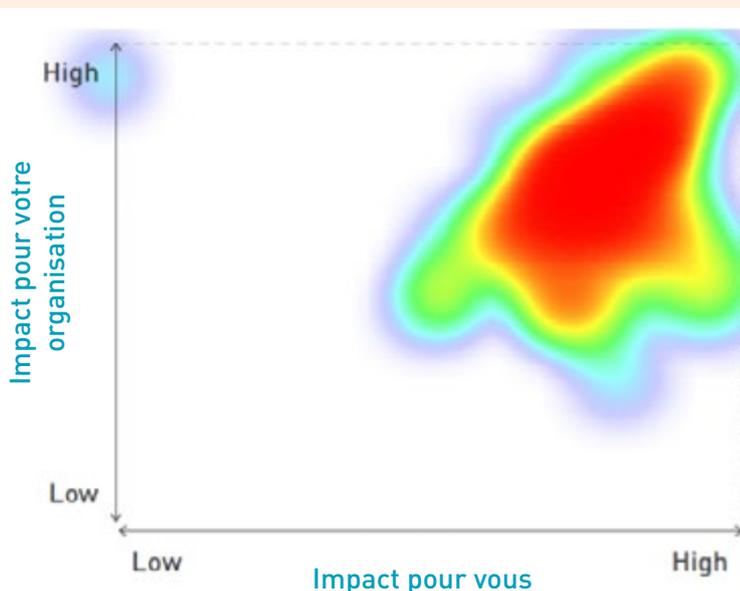
«Je pense vraiment que nous vous devons beaucoup à cet égard, et vous pouvez certainement être fiers de votre impact sur notre équipe de direction», a déclaré Barbara Dalibard, PDG de SITA. «Nous avons créé des réseaux au sein des équipes. Elles comprennent beaucoup mieux qui elles sont, comment elles fonctionnent, laquelle de nos valeurs et la meilleure. Je suis convaincue qu'une partie du classement dans le Forbes Best représente une reconnaissance claire que les choses vont bien mieux et que les gens ont fait des efforts et doivent beaucoup au programme.»

Les enseignements que les participants ont tiré du programme et partagé avec leurs équipes ont permis de renforcer la collaboration et l'agilité au sein de SITA.

«Aussi exagéré que cela puisse paraître, cela nous a changé la vie,» a expliqué Diana Einterz, membre du comité de direction et présidente de la région Amériques. «Les moments de prise de conscience auront un impact énorme sur ma vie à venir. Je suis dans le métier depuis 40 ans et c'est l'un des meilleurs programmes auxquels j'ai participé.»

«En 2021, nous avons été plus forts que jamais en raison de la pandémie et du fait qu'elle nous a vraiment tous secoués. Nous avons tous dû sortir de nos zones de confort, de différentes manières. Les enseignants ont dû innover plus rapidement et dispenser les formations d'une manière totalement nouvelle et virtuelle. Mon équipe a dû saisir tout cela et le présenter de manière à ce que les clients comprennent la proposition de valeur et ce que nous pouvons réellement faire pour eux ensemble. Nos solutions sont meilleures que jamais et nous pouvons avoir plus d'impact sur les dirigeants individuels, leurs organisations et la société, grâce aux nouvelles solutions de formation que nous sommes en mesure de mettre en place pour nos clients.»

ANNA DUNAND
DIRECTRICE EXÉCUTIVE, PROGRAMMES
PERSONNALISÉS, IMD



Fort impact

Après l'obtention de leur diplôme, 90 % des participants ont déclaré qu'au cours des 6 à 12 mois suivants, le programme avait eu un impact élevé à la fois sur eux-mêmes et sur SITA. Sur les quatre promotions, la note moyenne du programme était de 4,6 (sur une échelle de 5). Les participants utilisent les connaissances et les concepts acquis dans leurs activités quotidiennes.

Fig. 5

IMD Voyager:

Solutions stratégiques pour les talents

L'IMD remet en question l'acquis et inspire de nouveaux modèles, pour former des leaders capables de transformer les organisations et de contribuer positivement aux changements de la société. Pour mener à bien cette mission, l'IMD doit élargir son champ d'action pour évaluer les capacités que les leaders doivent développer individuellement, créer des plans de développement et les aider à les mettre en œuvre, y compris grâce à un accompagnement de pointe pour les cadres.

Tout au long de ses 75 ans d'existence, l'IMD a maîtrisé l'art et la science de la formation des cadres, afin de les aider, eux et leurs organisations, à atteindre leurs objectifs. Il y a deux ans, l'institut a lancé un projet de transformation pluriannuel qui élargira son champ d'action à l'identification et à l'évaluation des capacités de leadership, ainsi qu'à la création de plans de développement individualisés comprenant notamment une formation et un coaching des cadres.

Intitulée IMD Voyager, et codirigée par les professeurs Ric Roi et Misiek Piskorski, cette solution stratégique de gestion des talents permet à l'IMD de proposer une véritable solution de bout en bout pour le perfectionnement des meilleurs dirigeants à travers le monde, qui se distingue véritablement des autres écoles de commerce et des sociétés de services professionnels.

Le développement de l'offre Voyager complète a nécessité d'importants investissements dans l'élaboration d'un modèle de performance des cadres et de tests approfondis, pour s'assurer qu'il relie les compétences, les traits de caractère et les comportements à la performance des cadres. Ce modèle a ensuite été utilisé pour concevoir un vaste ensemble d'évaluations en ligne et en personne qui identifient les domaines dans lesquels les dirigeants excellent et ceux qu'ils doivent encore développer. L'équipe met actuellement en place des capacités informatiques qui permettront d'automatiser le processus de création d'évaluations en ligne et en personne.

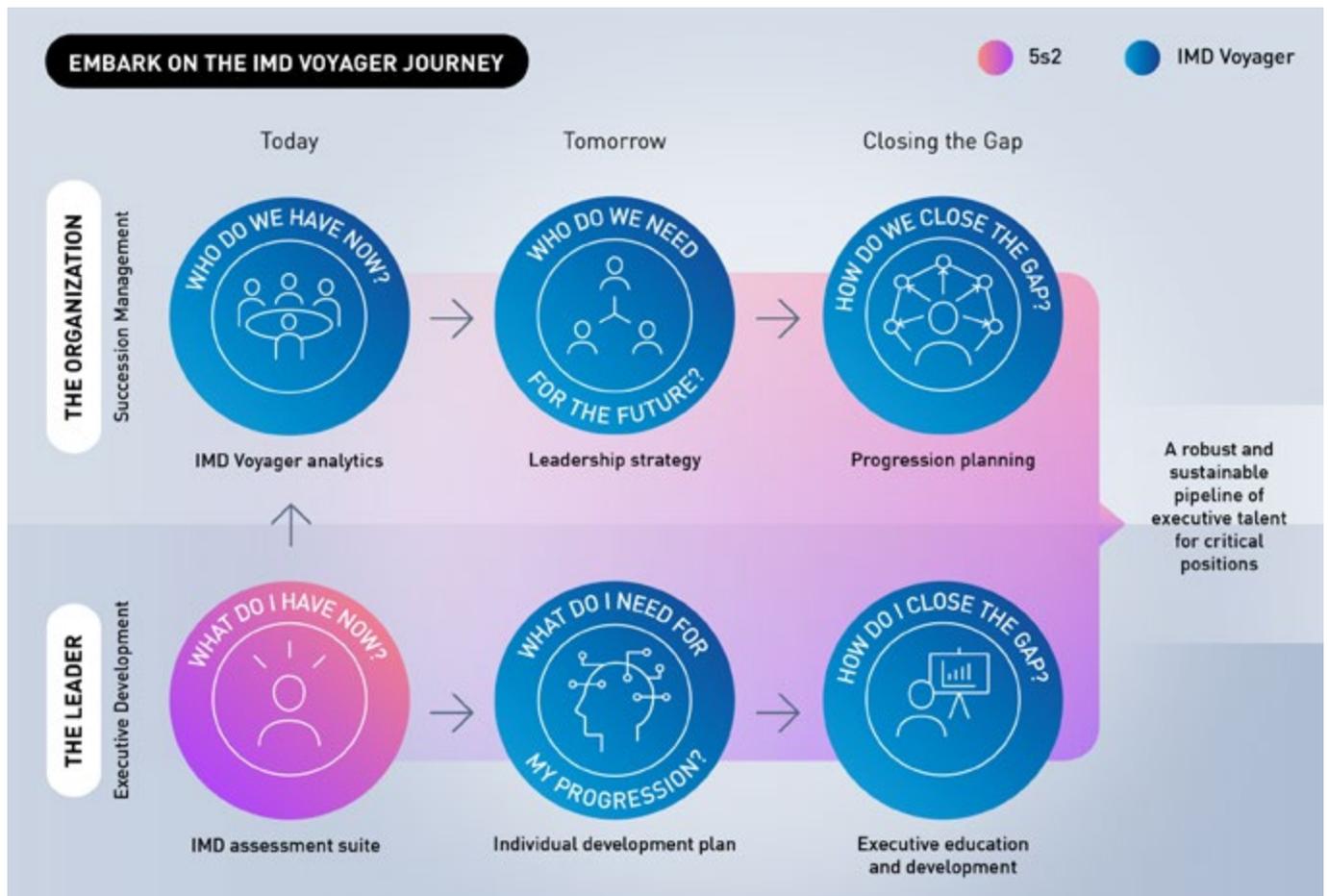
L'offre Voyager a été déployée avec succès chez plus de 12 clients à travers le monde, avec différents niveaux d'intensité. Certains clients se sont concentrés uniquement sur l'évaluation et la planification du développement, tandis que d'autres se sont lancés dans l'expérience complète, de l'évaluation à un programme de perfectionnement des cadres sur deux ans pour combler les lacunes en matière de développement des cadres.

Vidéo



Voyager





Le parcours IMD Voyager.

L'équipe de Voyager se concentre désormais sur le renforcement de l'offre de produits, sur une plus grande automatisation afin d'atteindre plus rapidement une échelle plus importante, sur une meilleure intégration avec les offres existantes de perfectionnement des cadres, ainsi que sur l'expansion de la base de clients.

Le modèle de performance des dirigeants 5s2

IMD Voyager est alimenté par le modèle 5s2 exclusif de l'IMD qui évalue les dirigeants sur cinq échelles de leadership. Chacune de ses échelles affiche deux comportements opposés.

Les dirigeants efficaces doivent habilement diriger la stratégie, l'exécution, les parties prenantes, leurs équipes et eux-mêmes. Les comportements de leadership qui sous-tendent l'efficacité sur ces cinq échelles doivent cependant être radicalement différents et non linéaires pour s'aligner sur les comportements ambidextres.

Diriger la stratégie en transformateur et en opérateur

Diriger l'exécution en expérimentateur et en exécutant

Diriger les parties prenantes en animateur de réseau et en administrateur

Diriger les équipes en suscitant l'exaltation et en guide

Se diriger soi-même en explorateur et en régénérateur

«Le modèle 5s2 requiert des dirigeants qu'ils adoptent un état d'esprit paradoxal, qu'ils se confrontent à l'inconfort et qu'ils alternent entre des comportements contradictoires pour surmonter efficacement les difficultés. Ainsi, les dirigeants deviennent ambidextres, résilients et agiles, pleinement capables de diriger avec succès les organisations dans le monde de demain.»

RIC ROI
PROFESSEUR DE LEADERSHIP ET
D'ORGANISATION

IMD Pathfinder®:

Initiative de transformation de l'entreprise

L'IMD déploie la force de son leadership éclairé et de son expertise en matière de perfectionnement des cadres dans des activités de conseil, en aidant ses clients à saisir les opportunités stratégiques de croissance et de transformation. L'une de ces propositions de valeurs, l'IMD Pathfinder®, aide les PDG et les cadres supérieurs à être performants aujourd'hui et à façonner l'avenir.

L'IMD Pathfinder® est basé sur une pédagogie développée au fil des années de travail avec des PDG et des équipes dirigeantes du monde entier. Les quatre éléments de base sont les suivants: i) un diagnostic rigoureux de l'état actuel de l'entreprise; ii) le développement de points de vue divergents grâce à un engagement organisationnel large et approfondi; iii) la convergence vers un programme stratégique commun; et iv) la mise en œuvre des conditions d'accélération.

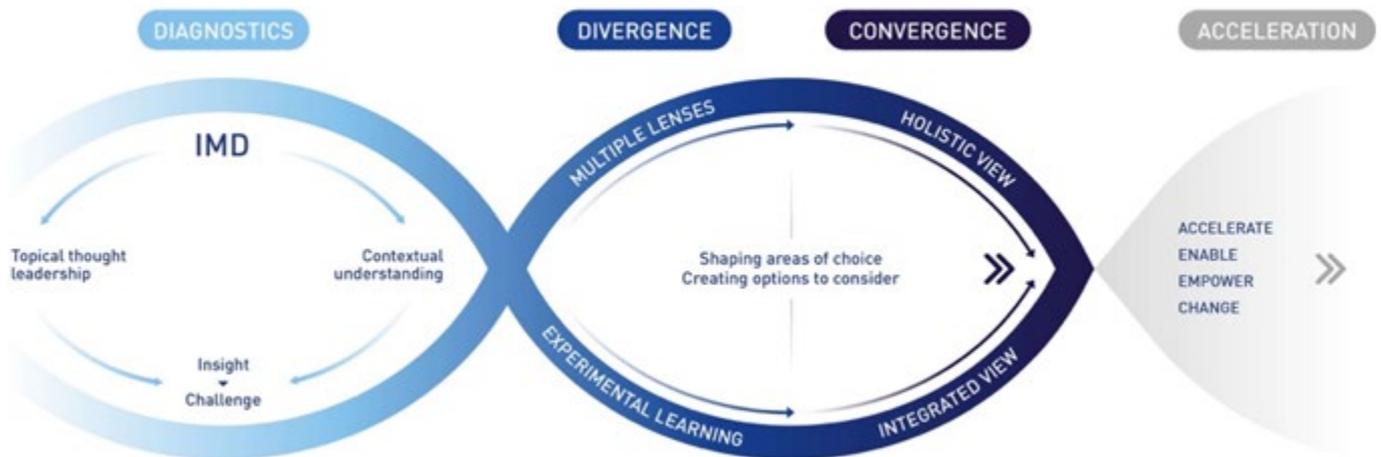
Au lieu de fournir aux clients des solutions prédéterminées, IMD Pathfinder® exploite l'expertise collective de l'organisation et permet aux dirigeants de créer leurs propres solutions. L'IMD intervient en tant que conseiller, expert sur un sujet et provocateur auprès du PDG, des cadres dirigeants et des équipes de direction.

Faits marquants 2021

[IMD Pathfinder®](#) a poursuivi sa consolidation en 2021, en menant à bien des parcours avec des clients nouveaux et existants.

L'initiative de transformation de l'entreprise (BTI) a suscité un intérêt accru de la part des clients pour la formulation et l'activation de l'objectif de l'entreprise à travers ses projets. S'appuyant sur l'expertise interne et le leadership éclairé, BTI a renforcé son travail dans ce domaine avec une approche et des outils innovants. En outre, l'équipe a renforcé sa capacité d'analyse et de mise en œuvre, en faisant appel à un groupe élargi d'enseignants et d'équipes de projet.

L'équipe a travaillé sur un projet clé lié à l'objectif, à avoir un parcours de neuf mois avec une compagnie d'assurance basée aux États-Unis qui se classe parmi les dix premiers acteurs du pays. Le mandat en deux volets consistait à aider la société à développer son nouvel objectif d'entreprise et à travailler avec ses équipes pour définir la manière dont celui-ci influencerait les éléments stratégiques tels que les modèles commerciaux, l'orientation client, l'innovation de rupture, les plateformes numériques/ de données et la gestion des parties prenantes.



Le parcours IMD Pathfinder®

Ce projet de grande valeur a impliqué un travail avec la direction, le département stratégie du client et 25 cadres supérieurs, qui a été mené à bien par six professeurs et quatre collaborateurs de l'IMD. Dans un monde frappé par la pandémie, l'IMD a créé un impact en permettant au client de définir et d'ancrer son objectif au cœur de ses activités.

Un autre moment fort de l'année a été l'intervention réussie auprès des 10 membres de l'équipe dirigeante d'un client régulier, une société de services B2B, qui figure parmi les trois premiers acteurs mondiaux de son secteur. Auparavant, en 2018-19, BTI avait travaillé avec eux pour les aider à créer leur Stratégie 2023. En 2021, le client est revenu vers l'IMD pour une évaluation objective de ses progrès à travers un diagnostic rigoureux.

À l'issue de ce dernier, l'équipe BTI a réuni l'ensemble de l'équipe dirigeante pour identifier les lacunes dans l'exécution et créer des priorités pour accélérer la mise en œuvre de la stratégie afin d'atteindre les objectifs de 2023 tels qu'ils avaient été communiqués au marché. La confiance du client envers l'IMD est attestée par son nouvel engagement en faveur d'un programme de développement des capacités de numérisation, avec un groupe plus large de cadres en 2022.

Les retours de ce client sur les parcours réalisés de 2019 à 2021 montrent que l'IMD Pathfinder® a contribué à: i) créer un alignement stratégique; ii) adopter une approche d'exploration et d'apprentissage de l'extérieur vers l'intérieur; et à iii) transformer les comportements et les façons de travailler dans l'ensemble de l'organisation.

«Nous voulions avoir l'IMD comme partenaire pour deux raisons importantes. La première était qu'il nous aide dans l'approche, en la facilitant et en guidant nos dirigeants pour qu'ils posent les bonnes questions, afin que nous élaborions nos propres réponses. La seconde était la rigueur académique et la qualité des idées que le corps enseignant de l'IMD nous apportaient, en mettant nos équipes au défi de penser plus largement.»

GUILLAUME DANIELLOT
PDG, GROUPE STRAUMANN

Impact de Pathfinder

«La magie a opéré»

L'équipe BTI a travaillé avec le groupe Straumann, l'un des leaders mondiaux de la dentisterie esthétique, pour l'aider à définir l'orientation stratégique de l'organisation, en responsabilisant les individus et en impliquant l'équipe de direction.

Le Straumann Group avait compris que, dans un environnement externe qui commençait à changer, ce qui l'avait mené au sommet ne le mènerait peut-être pas à la réussite à l'avenir.

Pour rester en tête des tendances du marché et façonner l'avenir de l'entreprise, l'équipe de direction s'est associée à l'IMD pour un parcours Pathfinder®. Le but était d'écouter l'organisation, d'explorer les thèmes pertinents pour l'avenir de l'entreprise et de définir son orientation stratégique. Le parcours s'est déroulé en quatre étapes (diagnostics, divergence, convergence et accélération) sur une période de 16 mois. Il a nécessité la collaboration de l'équipe de direction et de six équipes de cadres supérieurs de toutes les régions et de tous les secteurs d'activité, ainsi que la participation de 150 employés de l'organisation.

Le parcours a abouti à une direction stratégique évoluée pour le groupe, une équipe de direction unie autour de la direction stratégique qu'elle s'était appropriée et une organisation engagée et dynamisée. [Lisez l'histoire de ce client ici.](#)

Vidéo



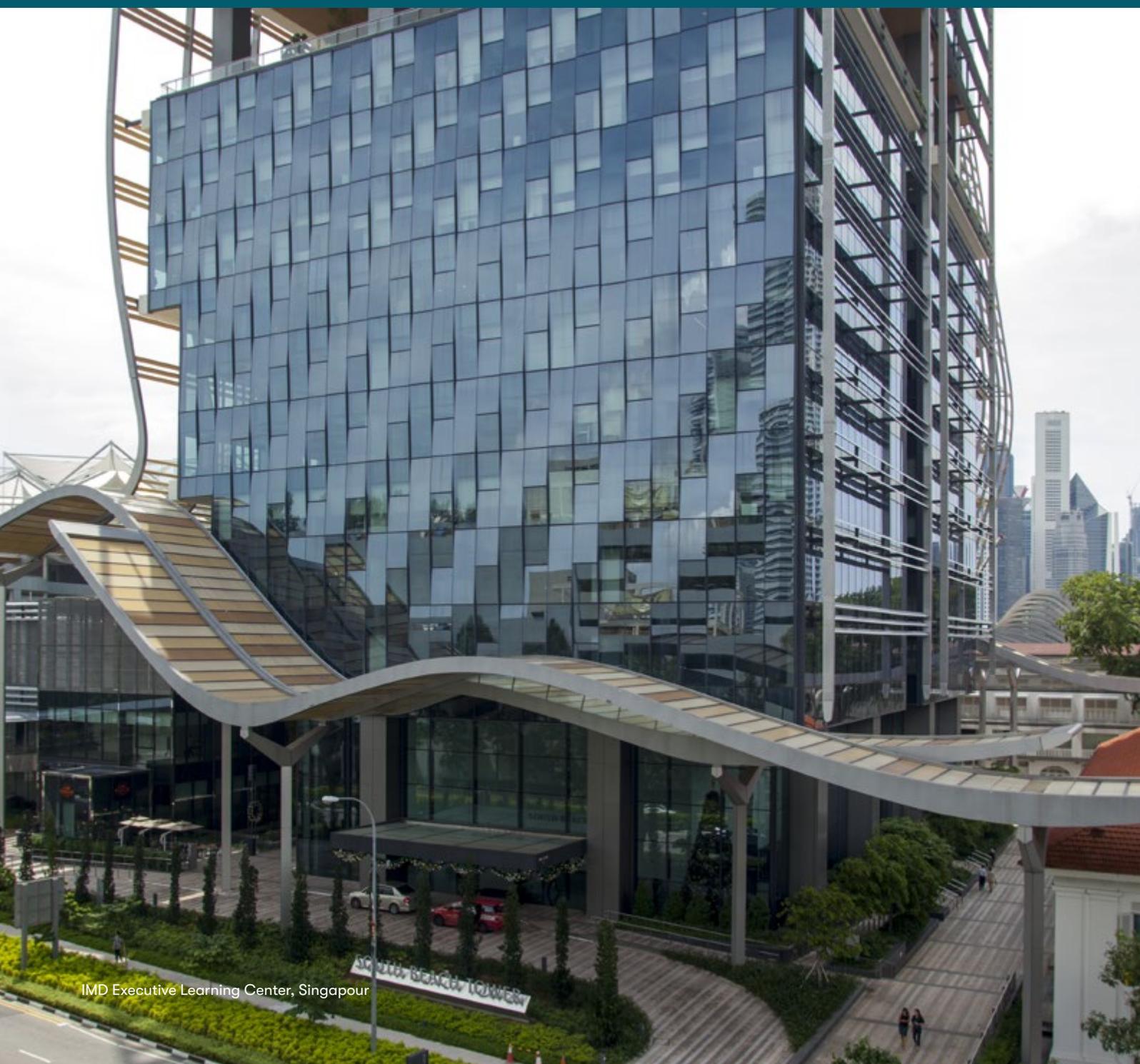
**Parcours Pathfinder
avec le groupe
Straumann**



«Ce processus nous a permis à tous d'être plus clairs sur ce que pouvaient être nos aspirations; les thèmes sur lesquels nous devons travailler; la part de ce qui était lié à notre cœur de métier et de ce qui était nouveau; ce qui était nécessaire pour atteindre notre objectif et la manière dont nous devons nous assurer de maintenir l'innovation et les investissements nécessaires tout en finançant tout le reste.»

**GILBERT ACHERMANN
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION,
GROUPE STRAUMANN**

Coup de projecteur régional



Asie du Sud-Est et Océanie

L'IMD Asie du Sud-Est et Océanie (SEA) est dans la deuxième année de sa transformation, axée sur l'accroissement de son impact sur les organisations de la région. Pour y parvenir, l'organisation a continué à approfondir sa stratégie par pays, afin d'atteindre les plus grandes organisations dans chacun des pays qu'elle dessert, elle a développé de nouvelles offres de gestion des talents stratégiques et a agrandi son équipe d'enseignants et de collaborateurs. Tous ces efforts combinés ont permis à l'équipe de générer plus de revenus provenant de programmes personnalisés en 2021 qu'en 2019.

Stratégie de vente par pays

L'IMD SEA aborde chaque pays de la région comme un marché distinct desservi par des experts en développement commercial dédiés. Sur chaque marché, l'équipe identifie au moins 20 entreprises dans lesquelles elle pense que l'IMD peut avoir le plus d'impact, étudie leurs besoins de transformation, puis leur fournit une solution sur mesure. Cette approche disciplinée a permis à l'IMD de se développer sur les marchés où il est bien connu et sur ceux où il est moins présent.

En Thaïlande, l'IMD a continué à s'engager avec la Siam Commercial Bank et dtac. En Malaisie, la liste des clients comprend des engagements de développement en matière de leadership à long terme avec Telekom Malaysia et un programme de mise en œuvre de l'ESG avec Maybank. À Singapour, l'équipe s'est engagée aux côtés de GIC, OCBC et Sumitomo Mitsui, tandis qu'en Indonésie, l'IMD a continué d'approfondir son engagement auprès de Bank Mandiri, Bank Danamon et Adira Finance. Aux Philippines, l'accent a été mis sur la collaboration avec Globe et ses filiales.

«L'Asie du Sud-Est et l'Océanie comprennent de nombreux marchés, chacun ayant des structures, des besoins de développement et des budgets différents. Notre approche tient compte de ces différences et offre à nos clients une solution très personnalisée qui nous permet de nous développer dans de nombreux pays.»

MISIEK PISKORSKI
DOYEN DE L'IMD ASIE DU SUD-EST ET OCÉANIE



Misiak Piskorski, doyen de l'IMD Asie du Sud-Est et Océanie

En outre, l'IMD a continué à fournir des prestations importantes aux divisions asiatiques d'acteurs mondiaux tels que UBS, Bayer et Johnson & Johnson. Bien qu'il s'agisse au départ de missions régionales, nombre de ces interactions se sont transformées en de vastes programmes mondiaux exécutés virtuellement à partir de la base d'Asie du Sud-Est.

Un marketing approfondi

L'IMD a continué à impliquer les leaders de la formation et des RH de la région par l'intermédiaire de la série de forums Learning & Development Asia, en consacrant celle de cette année à l'introduction de nouvelles offres de gestion stratégique des talents, ce qui a abouti à de nouvelles missions commerciales.

Cette année a également vu l'introduction de la série Industry Dialogue, qui invite les PDG d'un secteur particulier de la région à échanger avec des membres du corps enseignant spécialisés dans ce domaine. Le professeur Mark Greeven, qui a récemment coécrit un livre avec la professeure Winter Nie sur l'avenir du commerce de détail, a donné le coup d'envoi de cette série avec des cadres de ce secteur. Ces missions ont permis à l'IMD d'élargir sa clientèle et son impact. L'équipe prévoit de poursuivre en se concentrant sur le commerce de détail et de nombreux autres secteurs.

Changement d'empreinte

Pour faire face à cette croissance continue, l'équipe a accueilli le professeur Greeven, qui partagera son temps à parts égales en l'Asie du Sud-Est et la Suisse, un nouveau responsable du marketing, un certain nombre de collaborateurs chargés de l'engagement des clients, ainsi que des coordinateurs de programmes supplémentaires. L'IMD SEA a aussi signé un bail pour un nouveau campus flexible à Singapour, qui débutera au milieu de l'année 2022 et renforcera la capacité de l'équipe à proposer des cours en face à face de grande envergure, sans les coûts que cela occasionne.



Mark Greeven, professeur d'innovation et stratégie

Chine

Si les restrictions de voyage ont continué à perturber la capacité des cadres chinois à se rendre à Lausanne pour des programmes en face à face, l'appétit de la Chine pour le live virtuel et les programmes en ligne de l'IMD s'est accru en 2021.

Danfoss China, par exemple, a inscrit une promotion plus importante de ses cadres aux programmes en ligne, en augmentation de 40 % par rapport à 2020. L'intérêt concret pour les programmes virtuels de plusieurs grandes entreprises, dans des secteurs tels que l'assurance, la banque et l'électroménager, a également augmenté, soulignant la demande croissante pour les solutions de formation des cadres sur le marché chinois.

Un contenu sur mesure

L'IMD a exploré des moyens de rendre ses programmes en ligne plus pertinents et plus accessibles pour les clients chinois, y compris les licences annuelles pour les grandes entreprises clientes.

Le recours par l'IMD aux médias sociaux en Chine a été amélioré en 2021, renforçant la marque de l'institut d'une manière attrayante qui entre plus naturellement en relation avec les publics locaux.

L'avenir du commerce de détail mondial

La doyenne de l'IMD en Chine, la professeure Winter Nie et le professeur d'innovation et de stratégie Mark Greeven ont coécrit un livre, [The Future of Global Retail](#), avec Yunfei Feng, chercheur associé et James Wang, professeur de finance à la City University de Hong Kong. Cet ouvrage explore la façon dont la nouvelle révolution du commerce de détail en Chine va transformer la façon dont le monde envisage à la fois ce secteur et l'innovation numérique, et fournit

un cadre clair et une feuille de route pour aider les dirigeants à se préparer à l'avenir.

Ce livre sera un précieux soutien pour les efforts de sensibilisation et d'engagement auprès des clients existants et potentiels en Chine, en mettant en avant l'expertise de l'IMD et ses connaissances pratiques du marché.



Winter Nie, doyenne de l'IMD Chine et professeure de leadership et de changement organisationnel

Asie du Nord-Est

Traditionnellement, les cadres et les organisations du Japon, de la Corée du Sud et de Taïwan sont attirés par l'offre précieuse de l'IMD en matière de programmes en face à face, de réseautage en personne et d'interactions sociales informelles avec des pairs internationaux. Les restrictions de voyage dues à la COVID-19 ont donc eu un impact sur l'activité en 2021 avec le passage de nombreux programmes à un format virtuel ou en ligne.

L'IMD a saisi cette occasion pour planter des graines pour soutenir davantage ses plans stratégiques pour la région, avec des signes prometteurs qui apparaissent déjà en 2021. Les investissements antérieurs dans les programmes personnalisés, l'évaluation et le développement des talents, le leadership éclairé, l'image de marque et l'établissement de relations, ont porté leurs fruits.

Les différences de besoins de formation des cadres des entreprises de la région, notamment l'adoption de l'apprentissage virtuel, ont créé des opportunités de segmentation et de différenciation. L'IMD a aussi renforcé la coordination entre ses opérations en Asie du Nord-Est et du Sud-Est afin de dégager un avantage stratégique supplémentaire.

Des programmes différenciés

En tant que leader sur le marché japonais de la formation des cadres internationaux, l'IMD propose des programmes personnalisés à plus de 10 entreprises internationales ayant leur siège au Japon, telles que Mitsubishi UFJ Financial Group, Honda, NTT Group et AGC.

En 2021, l'IMD a poursuivi sa collaboration avec DENSO, leader mondial des technologies automobiles, en faisant évoluer son parcours de transformation en face à face vers un format virtuel percutant. En outre, pour garantir l'impact de la formation et la

participation des cadres japonais, qui représentent la moitié de la promotion, les enseignants de l'IMD ont adapté le vocabulaire et la vitesse des sessions, et ont partagé des supports de formation à l'avance.

Le recours aux coaches japonais bilingues de l'IMD, en particulier, a fourni une base sûre aux participants, permettant une réflexion plus approfondie et renforçant la confiance lors des interactions avec des collègues internationaux. Ce mélange de pertinence locale et de perspective globale, proposé également à d'autres entreprises clientes, a différencié l'offre de l'IMD au Japon.

Évaluation et développement des talents

Le partenariat de l'IMD avec la multinationale japonaise Konica Minolta s'est développé pour inclure la transformation des entreprises, le leadership éclairé et l'évaluation et le développement intégrés des talents.

À l'aide de son nouveau cadre de travail Voyager, et couvrant désormais une zone incluant le Japon, la Chine, d'autres marchés asiatiques, l'Europe et les États-Unis, l'IMD fournit des conseils pour ce qui a trait au leadership ainsi qu'une combinaison efficace de développement organisationnel par le biais de programmes personnalisés et de perfectionnement individuel des cadres grâce à ses programmes thématiques spécifiques.

Moyen-Orient et Afrique

L'IMD a continué à développer sa clientèle et son offre de programmes pour répondre aux besoins de divers dirigeants, partenaires et organisations des secteurs privé et public au Moyen-Orient et en Afrique. L'intégration de la formation médiatisée par la technologie dans de nombreux programmes existants a permis à un plus grand nombre de participants de la région d'accéder aux parcours d'apprentissage de l'IMD et d'en bénéficier.

Formation sur mesure

Ces parcours de formation consistaient en divers programmes et expériences de l'écosystème de l'IMD construit autour de l'intégration de solutions personnalisées et de programmes à inscription libre. Cette diversité des expériences de formation et la possibilité d'assister à des programmes thématiques permet aux participants d'apprendre ensemble pour créer un alignement interne, et d'être exposés à des expériences internationales et à des points de vue différents. Tout au long de chaque parcours, les participants entreprennent aussi un «projet d'entreprise» afin de développer de nouvelles idées et solutions pour relever les défis spécifiques de leur organisation.

Formation de dirigeants en Afrique

Depuis 2019, l'IMD et le groupe bancaire Absa, basé en Afrique du Sud, travaillent ensemble sur un programme de formation accélérée pour plusieurs niveaux de management, des talents à haut potentiel aux cadres intermédiaires et supérieurs.

Ces parcours de formation à distance ont été conçus et spécifiquement adaptés à chaque niveau d'encadrement, en combinant des modules personnalisés, des programmes thématiques et des projets d'entreprise.

«Je tiens à remercier l'équipe de l'IMD pour cette expérience de formation agréable et bénéfique. Les différentes méthodes d'apprentissage et d'application des connaissances ont fait de ce parcours un véritable succès. Cela m'a permis de réfléchir à mes pratiques en tant que leader et d'établir un plan d'action pour pouvoir les améliorer.»

MARIAM AL HAMMADI
RESPONSABLE DU DÉPARTEMENT FORMATION
ET DÉVELOPPEMENT, ABU DHABI SCHOOL
OF GOVERNMENT

En 2021, après avoir constaté les résultats très positifs des premières étapes de cette collaboration, notamment en termes de formation des dirigeants actuels et futurs, de stimulation de l'innovation à l'échelle organisationnelle et de la création d'un impact positif sur la société, Absa a accru le nombre de ses cadres et dirigeants dans le programme, qui est passé de 40 à plus de 200 participants.

«J'ai été mise au défi et j'ai pu étendre mes capacités. J'ai maintenant une vision beaucoup plus claire de ce que j'ai à offrir, en tant que personne et en tant que professionnelle, mais aussi de la façon dont je peux l'appliquer et apporter une valeur ajoutée, quel que soit l'environnement.»

EMELIA ABOTSI
LEAD PEOPLE PARTNER, GROUPE ABSA,
AFRIQUE DU SUD

Plusieurs projets d'entreprise ont été présentés à la direction et leur mise en œuvre approuvée au sein des opérations d'Absa. Par exemple, le projet sur le produit d'épargne du groupe Absa Bank Botswana et celui sur l'analyse de données d'Absa Bank Ghana ont été réalisés en 2021.

En 2021, l'IMD a aussi lancé un nouveau programme d'accélération des talents en Afrique, en collaboration avec l'African Management Institute. Huit sociétés bénéficiaires de la société d'investissement à impact AHL Venture Partners, dans toute l'Afrique, ont désigné 33 dirigeants à haut potentiel pour le programme de stratégie et de leadership personnel, basé au Kenya.

«Le besoin de formation pratique mais rigoureuse des cadres est énorme en Afrique», a expliqué le directeur du programme et professeur de gestion financière, Leif Sjöblom. «En faisant la promotion d'un tel programme, AHL Venture Partners peut non seulement contribuer à répondre à ce besoin de développement, mais aussi bénéficier des compétences accrues des entreprises dans lesquelles elle investit.»

Renforcer les capacités de leadership du secteur public dans la région du Golfe

En 2021, l'IMD a encore renforcé sa réputation de partenaire expert dans la collaboration avec les entités du secteur public pour former des leaders et transformer les organisations dans le États du Golfe.

Le ministère des Ressources humaines et du Développement social d'Arabie saoudite a commencé à travailler avec l'IMD à la mise en œuvre d'un parcours de formation sur mesure afin de développer et d'améliorer les compétences de ses cadres supérieurs, en utilisant les programmes thématiques de l'IMD tels que l'Advanced Management Program, le

Breakthrough Program for Senior Executives, et le High Performance Boards Program.

Lors de ce parcours, les participants travailleront sur une initiative visant à améliorer les services du ministère à ses usagers et à accélérer la transformation de certains secteurs gouvernementaux.

L'IMD a également établi une collaboration avec la Saudi Telecom Academy et d'autres institutions de la région du Golfe pour organiser des programmes pour les femmes leaders actuelles et futures.

L'IMD a poursuivi en 2021 son partenariat fructueux avec l'Abu Dhabi School of Government pour les programmes personnalisés. S'appuyant sur l'héritage de divers programmes en face à face, l'IMD a fait évoluer son offre vers l'arène virtuelle dans le cadre de cette relation percutante et mutuellement enrichissante.

Sous la direction du Dr Hischam El-Agamy, et en étroite collaboration avec l'Abu Dhabi School of Government, l'IMD a créé une série de parcours de formation virtuels sur mesure pour six promotions de dirigeants de l'Abu Dhabi School, qui développe et forme les employés gouvernementaux aux meilleures pratiques mondiales.

L'expérience de formation, dirigée par le Dr Silke Mischke, a été dispensée par voie numérique, en combinant une version personnalisée du programme en ligne de l'IMD intitulé Inspirational Leadership, avec le professeur émérite de leadership et comportement organisationnel, George Kohlrieser, et des travaux de groupe et webinaires personnalisés. Cela s'est avéré être une excellente solution pédagogique pour diffuser une formation de pointe à un vaste groupe de leader à l'échelle de l'organisation, sans avoir à organiser de déplacements ni de temps en dehors du lieu de travail.

Le résultat a été marqué par un fort impact pédagogique, une application immédiate de la formation sur une base hebdomadaire, une amélioration des compétences de leadership et un renforcement de la culture de la performance au sein de l'Abu Dhabi School of Government.



Abu Dhabi

Communauté IMD



Nos équipes

L'IMD s'efforce de favoriser un environnement bienveillant, inclusif et très performant, qui soutient et développe les talents dans le cadre professionnel, au bureau comme à domicile. En 2021, l'élaboration de nouvelles politiques en matière de télétravail, de lancement d'alerte et de lutte contre la corruption, ainsi qu'une enquête montrant l'absence de discrimination de genre au niveau salarial, ont encore renforcé la réputation d'excellence de l'institut en tant qu'employeur.

Attirer et retenir les talents

Pour attirer et retenir les meilleurs talents, l'IMD a établi un plan de rémunération compétitif, basé sur trois domaines, qui contribue à attirer des candidats qualifiés. Ce plan motive fortement les employés à atteindre des niveaux élevés de performances et à dépasser les objectifs en la matière. Il permet aussi à l'IMD de rester compétitif sur le marché en termes de salaire de base, de rémunération variable et d'avantages sociaux.

- 1 Classement des postes et comparaison avec le marché, avec des niveaux de rémunération structuré pour chaque fonction.
- 2 Rémunération indirecte, par exemple assurance médicale, jours de vacances supplémentaires, politiques de télétravail flexible, fonds de pension et avantages liés à la réinstallation pour le personnel international.
- 3 Égalité de rémunération pour toutes les fonctions. Certifiée par le cabinet comptable BDO à l'aide d'une méthodologie standardisée de la Confédération suisse, une analyse des salaires en 2021 n'a révélé aucun effet de genre dans la rémunération des hommes et des femmes à l'IMD.



Opportunités d'évolution

L'IMD a continué d'offrir aux membres de son équipe un éventail d'opportunités de formation et d'évolution, allant de l'accès aux programmes de formation des cadres de l'institut, tels que High Performance Leadership et Orchestrating Winning Performance, à des opportunités externes.

En 2021, plus de 40 employés ont participé à un programme de l'IMD, parallèlement à un investissement important dans la formation externe. Par exemple, l'ensemble de la communauté IMD a continué à bénéficier d'un accès gratuit à LinkedIn Learning.

En outre, des sessions bimensuelles de «Lunch & Learn» ont été proposées aux employés, abordant toute une série de sujets, et 40 cadres de l'IMD ont bénéficié d'une session mensuelle de développement du leadership afin d'améliorer leurs compétences managériales.

Nouvelles politiques pour le lieu de travail

Télétravail

Pour soutenir davantage son équipe grâce au travail flexible pendant la pandémie et au-delà, l'IMD a établi une nouvelle politique de télétravail en 2021.

Cette politique, qui s'applique au personnel en Suisse et en Asie du Sud-Est: dont les fonctions ne nécessitent pas une présence permanente sur le campus, repose sur le principe d'un accord mutuel entre les employés et les responsables, l'accent étant mis sur la nécessité de veiller à ce que les besoins et les résultats de chaque poste restent primordiaux.

Les membres de l'équipe à temps plein sont tenus de passer au moins deux jours sur le campus en moyenne chaque semaine. Une aide financière unique a été attribuée aux employés non cadres permanents

pour les aider à couvrir les frais d'équipement de bureau à domicile, des réductions ayant été négociées avec des partenaires sélectionnés.

Lancement d'alerte

L'IMD s'engage à garantir un environnement de travail qui respecte ses valeurs fondamentales, sa conformité et son éthique en exigeant les normes les plus élevées en matière de traitement équitable, d'honnêteté et d'intégrité, dans toutes ses activités.

En 2021, l'IMD a approuvé sa politique de lancement d'alerte, qui entrera en vigueur en 2022 et constitue un cadre et des directives pour le traitement approprié de toute faute ou situation irrégulière. L'IMD encourage le signalement de tout cas suspecté de conduite contraire à l'éthique, illégale, corrompue, frauduleuse ou indésirable dans le cadre de ses activités et offre des protections et d'autres mesures aux personnes qui divulguent de telles conduites sans qu'elles aient à craindre de représailles ou de victimisation.

Politique anticorruption

L'IMD a aussi approuvé une «politique anticorruption» dans le cadre de ses efforts permanents pour maintenir les normes d'intégrité les plus élevées, étant donné ses interactions variées avec les entreprises clientes, les institutions académiques, les gouvernements et autres partenaires.

Cette politique, qui deviendra également opérationnelle en 2022, vise à empêcher l'IMD ou l'un de ses employés, membres du conseil d'administration, fournisseurs, consultants, agents, sous-traitants ou autres tiers associés, de s'engager dans toute forme de corruption commerciale ou de mauvaise conduite associée.

Prendre le pouls

Tous les ans, l'IMD réalise une enquête interne en ligne pour prendre le «pouls» de l'engagement des employés, et une enquête approfondie tous les deux ans, un partenaire externe fournissant des rapports détaillés à ses dirigeants afin de guider les améliorations au moyen de plans d'action à tous les niveaux de l'organisation.

Après la prise de pouls de 2021, le Comité de direction (ExCo) a approuvé la création d'un organe consultatif interne informel: l'équipe YMD (Young at IMD). L'ExCo a proposé comme membres huit jeunes employés chargés de soutenir le développement continu de la culture de l'IMD, qui se veut bienveillante, inclusive et hautement performante. Le mandat de l'équipe consiste à réfléchir et à proposer des idées au Comité de direction sur des sujets tels que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et des méthodes de travail souples.

L'équipe, régulièrement invitée aux réunions du Comité de direction, a exploré cinq domaines différents d'améliorations possibles: l'intensité du

lieu travail, la flexibilité du lieu de travail, le bien-être sur le lieu de travail, la maîtrise du numérique et l'évolution de carrière.

Santé et sécurité

Une grande partie de l'équipe ayant continué à travailler à distance en 2021, l'IMD a apporté son soutien au personnel et aux cadres afin de réduire le stress grâce à sa politique de travail à domicile/à distance. Cela a impliqué notamment la formation des cadres à la direction d'équipes dans des environnements virtuels et en face à face, des programmes de pleine conscience, des sessions de coaching à la demande et du contenu sur le bien-être à disposition sur l'intranet Spirit.

Pour préserver le bien-être du personnel, des participants aux programmes, des fournisseurs et des invités, avec l'augmentation du nombre de programmes en face à face sur le campus, l'IMD a administré 14 000 tests COVID en 2021 et a mis en œuvre une communication claire sur les protocoles régulièrement mis à jour en fonction de l'évolution des circonstances.

Plus de 4000 personnes ont visité l'IMD de Lausanne tout au long de l'année, signe que l'activité sur le site a commencé à revenir à son niveau pré-pandémique.

Intégré à la communauté

Les membres de l'équipe de l'IMD à Lausanne ont continué à jouer un rôle actif et positif dans la communauté locale, notamment en distribuant des cadeaux et des vêtements à Noël et en participant à deux événements Samedi du Partage, au cours desquels des articles sont donnés à des familles dans le besoin, en partenariat avec des supermarchés.



Samedi du Partage, Lausanne.

Anciens élèves et développement

La communauté d'anciens élèves de l'IMD est très soudée et active. Elle compte plus de 125'000 professionnels exerçant dans plus de 80 secteurs d'activité dans 140 pays, dont plus de 11'000 membres de conseils d'administration et cadres supérieurs. L'équipe des anciens élèves et du développement de l'IMD s'efforce de favoriser des liens forts et fructueux entre tous les anciens et de soutenir la formation tout au long de la vie par l'intermédiaire d'engagements dans des clubs, de sa nouvelle plateforme [HIVE](#) et d'événements de réseautage.

En 2021, l'IMD a lancé plusieurs projets passionnants pour et en collaboration avec ses anciens élèves, notamment le premier Giving Day pour les bourses d'études et la création d'une enquête mondiale sur les anciens élèves.

Activités de développement

Giving Day

En décembre, dans le cadre d'un programme accéléré de collecte de fonds, l'IMD a organisé son premier [Giving Day](#). Cette nouvelle manifestation a été l'occasion pour les anciens élèves et les amis de l'IMD de se réunir pour collecter des fonds en vue d'attributions de bourses qui permettent aux participants les plus brillants dans le monde entier d'accéder aux programmes diplômants et de perfectionnement des cadres de l'IMD.

Grâce à la générosité de plus de 250 donateurs, aux efforts de 75 ambassadeurs du Giving Day et à la promesse de l'IMD de compléter les dons en fonctions de différents paliers, cette première manifestation, qui a remporté un vif succès, a permis de récolter plus de 340'000 francs suisses.

Giving day



Les fonds seront affectés à quatre catégories de bourses d'études: MBA Leaders of Tomorrow, EMBA Diversity, Empowering Women in Leadership Through Executive Education, et un fonds général pour les bourses d'études non limitées.



La para-artiste et pilote d'essai d'exosquelette Silke Pan lors de l'événement organisé par le club des anciens à Lausanne.

Une nouvelle chaire avec Rio Tinto

En 2021, l'IMD et le groupe minier mondial Rio Tinto ont convenu de créer la chaire Rio Tinto sur l'engagement des parties prenantes. L'objectif de cette chaire sera de développer et de diffuser des connaissances sur la manière dont les grandes multinationales peuvent développer des capacités solides d'engagement des parties prenantes qui leur permettent d'opérer dans des environnements politiquement difficiles. Rio Tinto s'est engagé à verser trois millions de francs suisses pour la chaire, qui sera établie perpétuellement par l'IMD. L'accord avec Rio Tinto entrera en vigueur pour une durée initiale de 10 ans.

Engagement des anciens élèves

Événement international des anciens élèves

En 2021, l'IMD a organisé son Événement annuel international des anciens élèves dans un format hybride innovant, qui a permis à plus de 200 anciens de reprendre contact sur le campus de Lausanne et à de nombreux autres d'y participer virtuellement.

L'événement intitulé «A Path to Resilience: Advancing Executive and Organizational Mental Health and Wellbeing», s'est concentré sur des sujets tels que la gestion du stress, la pleine conscience sur le lieu de travail et l'élaboration de stratégie pendant le sommeil.

IMD HIVE

En étroite collaboration avec les représentants de la classe de MBA, l'IMD a lancé en mai une nouvelle plateforme en ligne collaborative pour sa communauté d'anciens élèves. HIVE offre aux anciens élèves de

Vidéo



Événement annuel
international des anciens
élèves de l'IMD 2021



l'IMD, dynamiques, diversifiés et internationaux, la possibilité de rester en contact avec leurs camarades de classe et la communauté au sens large, de rejoindre des groupes individuels basés sur les promotions, les programmes et les lieux, et permet aux anciens élèves des programmes diplômants d'accéder à des ressources professionnelles et à des opportunités d'emploi.

Points forts du club des anciens

Au travers de ses 50 clubs des anciens élèves dans le monde, l'IMD et les participants à ses programmes de formation entretiennent des liens profonds et des relations avec une gamme d'activités comme des conférences, des visites industrielles et des rencontres sociales.

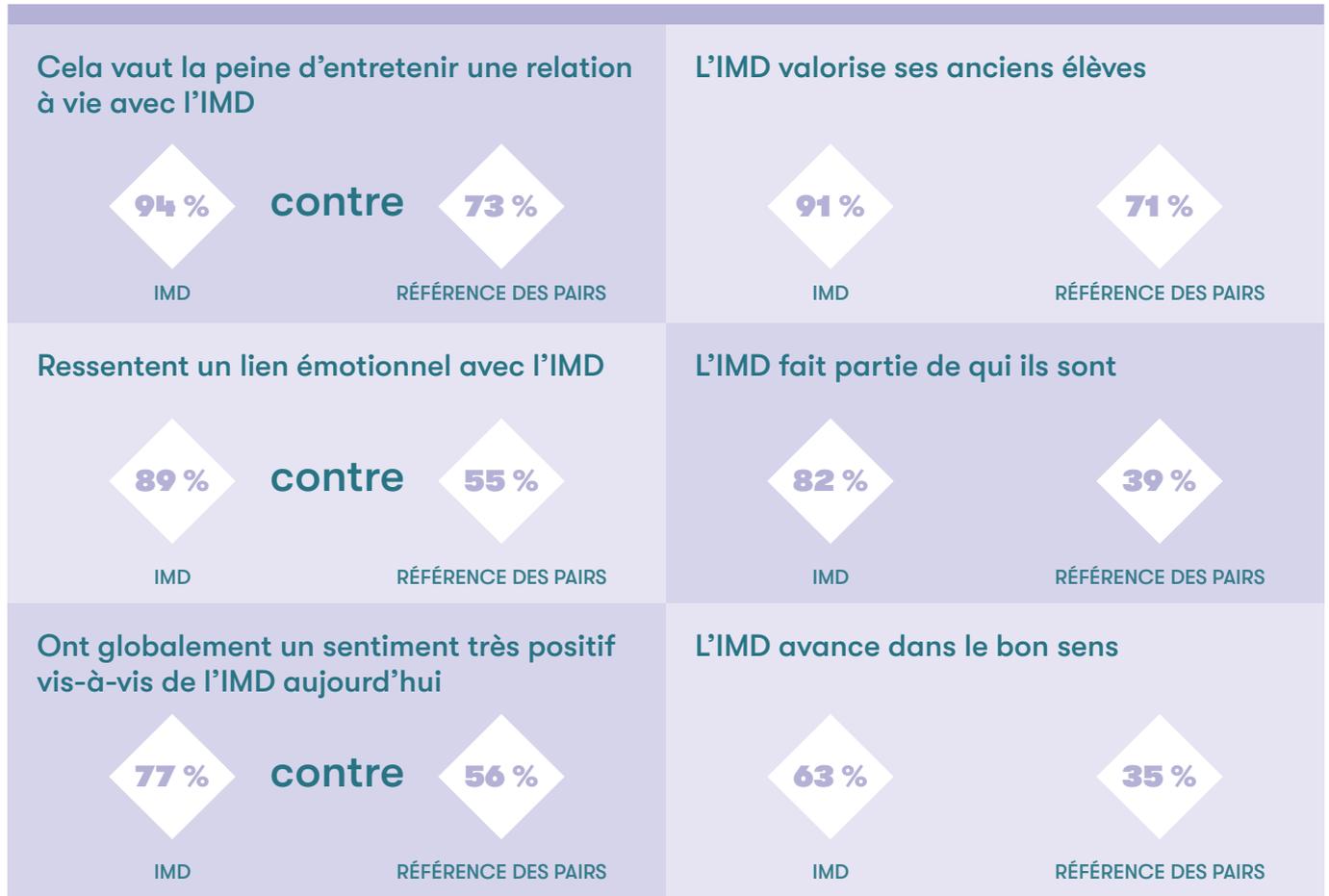
En 2021, le club britannique a organisé un événement sur la COP26 pour examiner comment les entreprises pourraient être une force positive dans la lutte contre le changement climatique. Le panel a présenté plusieurs mesures à prendre, notamment la simplification des rapports ESG, la fixation d'objectifs d'émissions plus larges, la prise en compte du risque de transition et l'intégration de l'ESG dans les produits et les services.

Le club de Lausanne a organisé un événement inspirant intitulé «Lower limb exoskeletons, beyond the handicap», avec la participation de Silke Pan, pilote d'essai d'exosquelette et ancienne acrobate, et Mohamed Bouri, expert en réadaptation et en robotique d'assistance de l'EPFL.

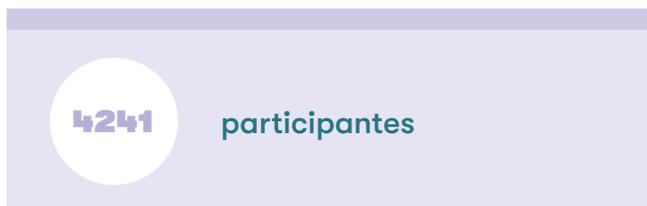
Enquête mondiale auprès des anciens élèves

En août, plus de 4000 anciens participants ont pris part à la première enquête mondiale auprès des anciens élèves de l'IMD. L'enquête a montré que les

Enquête mondiale auprès des anciens élèves de l'IMD 2021



Enquête mondiale auprès des anciens élèves



anciens élèves avaient une très bonne opinion de l'IMD, que ce soit dans leurs souvenirs et vis-à-vis de leur expérience en tant que participants, mais aussi en ce qui concerne l'institut tel qu'il est aujourd'hui.

Les résultats ont été comparés aux données de 37 établissements aux États-Unis, en Nouvelle-Zélande, en Australie, au Royaume-Uni, à Singapour et au Canada, et l'IMD a obtenu des résultats nettement supérieurs à la moyenne dans plusieurs domaines clés.

Les répondants ont aussi été très réceptifs aux questions concernant le projet de lancement d'une association internationale des anciens élèves, qui élargirait considérablement le portefeuille et la portée de l'IMD.

Alumni Community for Entrepreneurship (ACE) Founder Series

En 2021, Ian Charles Stewart, cofondateur du magazine WiReD, entrepreneur et «Executive in Residence» a organisé trois événements [Founder Series](#) virtuels en collaboration avec phase2, interviewant des entrepreneurs afin qu'ils partagent leurs idées avec la communauté ACE sur la façon de surmonter les difficultés, de perturber le marché et de faire évoluer les start-ups avec succès.

La série a mis en vedette la société de marketing de marque Frontify, la société spécialisée dans la collecte de fonds en ligne Sonect, et le service bancaire en blockchain, Nuri.

Merci

L'équipe des anciens élèves et du développement de l'IMD tient à exprimer sa plus chaleureuse gratitude à tous les fantastiques bénévoles et supporters qui ont fait don de leur temps et de leurs ressources si généreusement en 2021.

En particulier, l'équipe tient à dire un grand merci au Conseil consultatif des anciens élèves, aux présidents et aux membres des comités des clubs des anciens élèves, aux représentants des classes de MBA et d'EMBA, ainsi qu'aux donateurs et ambassadeurs du Giving Day.

Notre institution



Chaires professorales

L'IMD tient à exprimer sa sincère gratitude à ses amis et donateurs pour leur aimable et généreux soutien. Cet investissement en faveur de l'IMD crée un impact significatif pour l'institution, le domaine de la formation continue, ses partenaires. Le financement des chaires professorales suivantes permet à l'école de mener des activités d'enseignement et de recherche dans des domaines d'importance stratégique pour les entreprises et la société.

La chaire Alcan
Gestion environnementale

**La chaire
Arthur Andersen**
Gestion financière

La chaire Cisco
Transformation numérique des
entreprises

La chaire Coca Cola
Connaissance des
consommateurs et marketing
client

La chaire Debiopharm
Entreprise familiale et
philanthropie

La chaire Dentsu
Gestion japonaise

La chaire elea
Innovation sociale

La chaire Martin Hilti
Marketing et gestion du
changement

**La chaire Kristian Gerhard
Jebsen**
Leadership responsable

La chaire LEGO
Gestion et innovation

**La chaire Lundin
Sustainability**
Durabilité

La chaire Nestlé
Leadership

**La chaire Sandoz Family
Foundation**
Leadership et durabilité

**La chaire Stephan
Schmidheiny**
Entrepreneuriat et finance

La chaire Shell
Leadership mondial

La chaire UBS
Services bancaires et financiers

La chaire Wild Group
Entreprise familiale

Informations financières

En 2021, les performances financières de l'IMD sont le résultat de la stratégie mise en place quatre ans auparavant et actualisée au début de la pandémie de COVID-19.

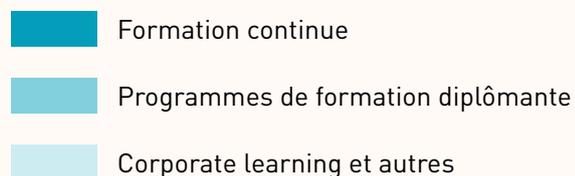
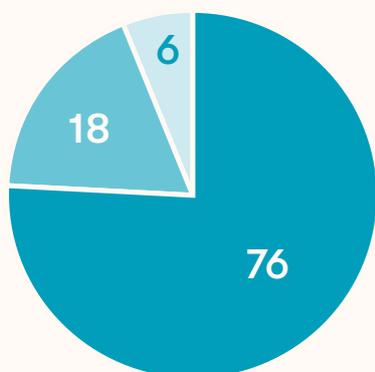
Fin 2021, plus de 60 % (contre 10 % avant la COVID) des revenus étaient générés par des programmes dispensés en virtuel ou en ligne, de manière synchrone et asynchrone. Au cours des premier et deuxième trimestres 2021, l'école a continué à tirer parti des bonnes performances des programmes virtuels en ligne développés en 2020 (+27 % de revenus par rapport au premier semestre 2020). Après l'été, un plus grand nombre de participants sont revenus sur le campus pour les programmes en face à face en raison de la diminution des restrictions de voyage et de l'impact positif des campagnes de vaccination en Suisse et à l'étranger. Globalement, en 2021, l'IMD a réalisé des recettes d'exploitation de 119,9 millions de francs suisses, soit une augmentation de 38 % par rapport à 2020.

Coup de pouce virtuel et en personne

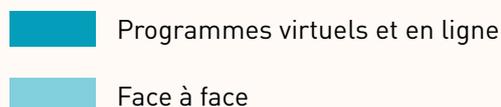
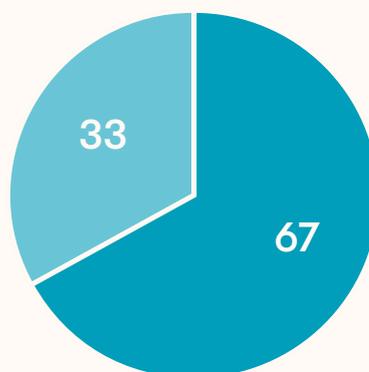
Depuis le début de la pandémie, l'IMD a intensifié ses efforts sur le front stratégique de la numérisation et de l'innovation des programmes, y compris de ses programmes diplômants. Par conséquent, les revenus des offres virtuelles live ont été considérables et l'expansion des programmes de formation synchrones (formats virtuels live) et asynchrones (en ligne) a contribué aux revenus. En parallèle, l'IMD a élaboré et maintenu un environnement de campus sûr pour protéger ses clients, les participants aux programmes, le corps enseignant et le personnel. Ainsi, dès que les participants ont été de retour sur le campus, ils ont pu assister aux programmes avec toutes les mesures sanitaires en place. Par exemple, l'IMD a ouvert une troisième promotion pour l'Executive MBA, qui a pu profiter des sessions sur le campus.

2021 a également été consacrée à la recherche et aux études du corps enseignant avec la publication de 20 articles dans des revues du FT50, de huit livres, de nombreux articles de conférence et de 53 études de cas.

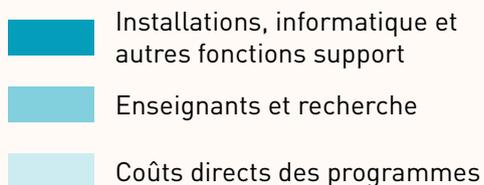
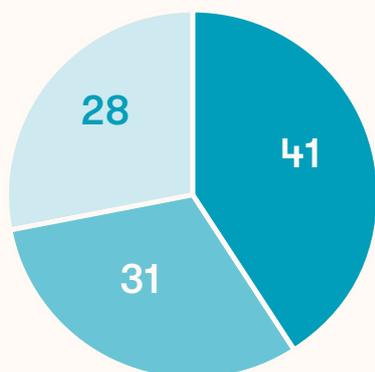
Chiffre d'affaires 2021



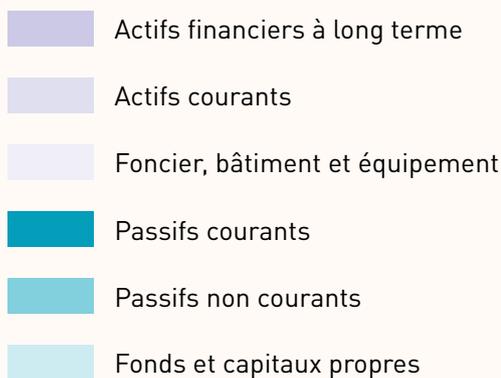
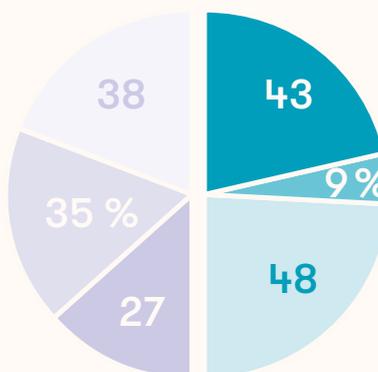
Chiffre d'affaires 2021 par format



Charges 2021



Bilan au 31 décembre 2021



Gouvernance

La structure de gouvernance de l'IMD est composée de trois niveaux: le Comité de direction, le Conseil de Supervision et le Conseil de Fondation.

Présentation

Composés de parties prenantes clés – y compris les PDG de sociétés avec lesquelles l'IMD entretient de forts partenariats de formation, les dirigeants d'instituts universitaires, d'anciens élèves et des enseignants – le Conseil de Fondation et le Conseil de Supervision de l'IMD sont responsables de la gouvernance de l'institut, ainsi que de veiller à ce que l'organisation reste pertinente par rapport à l'évolution des besoins de la communauté professionnelle mondiale.

Dans la structure de gouvernance à trois niveaux de l'IMD, le Comité de direction est l'organe de gestion de l'institution.

Dirigé par le président de l'IMD, Jean-François Manzoni, le Comité de direction propose les objectifs commerciaux, les objectifs financiers et les budgets annuels de l'IMD dans le cadre des orientations stratégiques convenues avec le Conseil de Supervision. Ensemble, ils prennent les décisions en temps utile et avec la qualité requise. Le président de l'IMD est nommé par le Conseil de Supervision.

Structure de gouvernance

Conseil de Fondation

Conseil de Supervision

Comité de direction

Comité de direction

Le président propose la structure et la composition du Comité de direction, informe régulièrement le Conseil de Supervision des développements, des questions, des actions et des résultats et remet chaque année un rapport d'activité au Conseil de Fondation.

Les membres du Comité de direction comprennent des membres du corps enseignant responsables de tâches stratégiques hautement prioritaires et des cadres supérieurs qui dirigent les fonctions clés de l'institution.



Jean-François Manzoni
Président et professeur de la chaire Nestlé



Yassine Ayadi
Directeur de cabinet



David Bach
Doyen de l'innovation et des programmes



Delia Fischer
Directrice de la communication



Ana Gil-Robles
Conseillère juridique générale et secrétaire du Conseil



Louis Leclzio
Directeur de l'expérience client et du numérique



Peggy Le Roux
Directrice financière et administrative



Anand Narasimhan
Doyen de la faculté et de la recherche



Laurent Tranchida
Directeur des ressources humaines

Conseil de supervision

Le Conseil de Supervision de l'IMD est présidé par le président du Conseil de Fondation. Le Conseil de Fondation nomme le Conseil de Supervision parmi ses membres afin de soutenir, contester et superviser les opérations de l'IMD.

En 2021, le Conseil de supervision de l'IMD était composé de sept membres.



Michel Demaré
Président des Conseils de Fondation et de Supervision
Membre du Conseil de Supervision
VODAFONE GROUP PLC



Hanne de Mora
Vice-présidente des Conseils de Fondation et de Supervision
A-CONNECT GROUP AG



Gilbert Achermann
Président de Straumann Holdings AG (EMBA 2000)



Jouko Karvinen
Président du conseil d'administration de Finnair OYJ



Liselott Kilaas
Présidente de Coala Life (MBA 1987)



Damien O'Brien
Directeur non exécutif d'Ardagh Group et de St Vincent's Health Australia



Woods Staton
Président exécutif du Conseil d'administration d'Arcos Dorados SA (MBA 1976)

Coordonnées et membres du Comité de direction, mises à jours pour la composition 2021.

Conseil de Fondation

Le rôle du Conseil de Fondation, composé en 2021 de 50 membres, est de fournir des conseils pour administrer et représenter l'IMD et, d'une manière générale, prendre toutes les mesures permettant à l'IMD d'atteindre ses objectifs. Lors de leur assemblée annuelle, au mois de

novembre, les membres du Conseil de Fondation de l'IMD approuvent l'orientation stratégique générale de l'IMD et ses résultats financiers, et ils élisent les membres du Conseil.



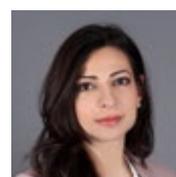
Gilbert Achermann

Présidente
STRAUMANN
HOLDINGS AG



Tiina Alahuhta-Kasko

Présidente et directrice
générale
MARIMEKKO
CORPORATION



Hana Al Rostamani

PDG
du groupe
FIRST ABU DHABI
BANK



Vinita Bali

Directrice non exécutive
et membre du conseil
d'administration
SYNGENE
INTERNATIONAL LTD



Joan Beets

Associé
KENNEDYFITCH



Thomas Buberl

PDG
AXA GROUP



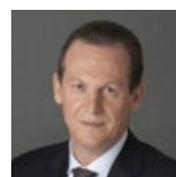
Ronan Cassidy

Directeur des ressources
humaines et des affaires
générales
ROYAL DUTCH SHELL PLC



Boris Collardi

Managing Partner
PICTET GROUP & CIE
SCA



Jo Deblaere

Directeur de
l'exploitation
ACCENTURE



Alain Dehaze

PDG
ADECCO GROUP AG



Hanne de Mora

Présidente et
cofondatrice
A-CONNECT GROUP
AG



Michel Demaré

Membre du Conseil de
surveillance
VODAFONE GROUP PLC



Henrik Ehrnrooth

Président et directeur
général
KONE CORPORATION



Annika Falkengren

Managing Partner
LOMBARD ODIER
GROUP



Bernard Fontana

PDG
FRAMATOME



Harsh Goenka

Président
RPG ENTERPRISES



Michael Hengartner

Président
ETH BOARD



Nouria Hernandez

Rectrice
UNIL



Karen Huebscher
PDG
SOLVIAS AG



Ilham Kadri
PDG, présidente du comité exécutif et membre du conseil d'administration
SOLVAY



Jouko Karvinen
Président du conseil
Finnair OYJ



Liselott Kilaas
Présidente
COALA LIFE



Jorgen Vig Knudstorp
Président exécutif
LEGO BRAND GROUP & LEGO A/S



Jill Lee
Directrice financière
SULZER



Axel Lehmann
Président UBS Switzerland et Président Banque privée et professionnelle
UBS GROUP AG



Michel Liès
Président
ZURICH INSURANCE GROUP



Thierry Lombard
Vice-président
BANQUE LANDOLT & CIE



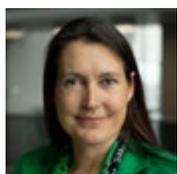
Christoph Loos
PDG
HILTI CORPORATION



Margarita Louis-Dreyfus
Présidente
LOUIS-DREYFUS HOLDING BV



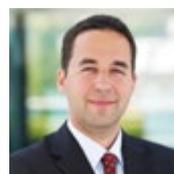
Jean-François Manzoni
Président et professeur de la chaire Nestlé
IMD



Geraldine Matchett
Co-PDG, Directrice financière et membre du conseil d'administration
ROYAL DSM N.V.



Stefan Michel
Professeur de marketing et de gestion des services
REPRÉSENTANT DES ENSEIGNANTS DE L'IMD



Christian Mumenthaler
Directeur général du groupe
SWISS REINSURANCE COMPANY LTD



Bernhard Nuesser
Président AMERA, Online et Digital
ESSILOR



Damien O'Brien
Directeur non exécutif
ARDAGH GROUP ET REDROCK LEISURE GROUP



Adolfo Orive
Président et directeur général
TETRA PAK



Sami Rahal
Directeur général
DELOITTE FRANCE & AFRIQUE



Philipp Rickenbacher
PDG
JULIUS BAER



Urs Rohner
Président du conseil de direction
CREDIT SUISSE GROUP AG



Urs Schaeppi
Directeur général
SWISSCOM AG



Thomas Schmidheiny
Président honoraire du
conseil de direction
LAFARGEHOLCIM LTD.



Mark Schneider
PDG
NESTLÉ SA



Severin Schwan
Directeur général
F. HOFFMANN-LA
ROCHE AG



Ulrike Schwarz-Runer
Directrice générale et
associée principale
THE BOSTON
CONSULTING GROUP



Feike Sijbesma
Membre du conseil de
surveillance de Philips
et coprésident du conseil
d'administration
PHILIPS / GLOBAL
CENTER ON ADAPTATION



Woods Staton
Président exécutif du
conseil d'administration
ARCOS DORADOS SA



Robert Uggla
PDG
AP MOLLER
HOLDING AS



Martin Vetterli
Président
EPFL



Penelope Warne
Associée principale et
présidente du conseil
CMS UK



Poul Weihrauch
Président Monde
PetCare
MARS INC.

Assurance qualité

La [stratégie d'assurance qualité](#) de l'IMD a été formalisée à la suite de réunions du Comité de l'assurance qualité et formation auxquelles ont participé plus de 20 collègues et participants aux programmes.

Elle s'articule autour de cinq domaines dans lesquels des mécanismes existent pour garantir la qualité de l'enseignement, de la recherche et des services.

Objectif

En remettant en question l'acquis et en inspirant de nouveaux modèles, nous formons des leaders capables de transformer les organisations et de contribuer positivement aux changements de la société.

Identité: L'IMD est une institution académique indépendante de portée internationale, dotée de fortes racines et valeurs suisses.

Cinq mécanismes d'assurance qualité pour aujourd'hui et pour l'avenir

1

Excellence de la gouvernance

La structure de fondation indépendante optimise l'alignement entre la gouvernance, la prise de décision et les actions.

2

Structurer la performance élevée du travail

Des politiques et des pratiques assurent la promotion des performances et de l'évolution des enseignants et des employés.

3

Suivi et optimisation de la formation des participants

L'apprentissage réel est mesuré et optimisé.
Real learning,
Real impact

4

Exploiter les données pour le développement organisationnel

Des décisions basées sur des données pour inspirer l'excellence.

5

Apprécier les examens et références externes

Les examens externes et la prise en compte de la réputation extérieure de l'institution accélèrent l'amélioration continue.

Enseignement et formation MBA | EMBA | E+S SMT MSc | Formation continue

Recherche Plus de 75 professeurs | Centres de recherche globaux

Opérations et services 300 employés | Campus de Lausanne | South East Asia Executive Learning Center

La qualité et son amélioration sont la responsabilité de chacun

ONE IMD | Membres du conseil de direction | Enseignants et chercheurs | Employés | Étudiants et participants
Partenaires | Anciens élèves | Volontaires

Cultiver nos racines suisses

Avec ses racines suisses et sa portée mondiale, l'IMD est convaincu que l'impact commence chez soi. En 2021, l'institut a continué à entretenir des partenariats forts avec les meilleurs de ses pairs et d'autres organisations en Suisse, au bénéfice de la communauté et de l'approfondissement de l'impact de sa mission.

Qu'il s'agisse de nouveaux programmes avec des institutions universitaires voisines, de collaborations avec

le Swiss Economic Forum et le Symposium de Saint-Gall ou de l'aide des participants MBA et EMBA à des start-ups suisses, l'IMD s'est engagé à apporter une contribution positive durable en Suisse. La stratégie s'articule autour de cinq domaines dans lesquels des mécanismes existent pour garantir un enseignement, une recherche et des services de qualité.

534

start-ups ont travaillé avec les MBA et les EMBA de l'IMD depuis 1998.

40 %

des 100 premières start-ups suisses 2021 ont bénéficié du soutien et de l'expertise des MBA et des EMBA de l'IMD.



Le partenariat de l'IMD avec le Swiss Economic Forum (SEF) a continué à se développer, y compris avec le soutien au corps enseignant, à la formation et aux communications pour la conférence annuelle du SEF et la SEF Academy pour les leaders de la prochaine génération.

L'IMD s'est associé au Symposium de Saint-Gall pour organiser des sessions et des contenus de réflexion, notamment un livre blanc sur la confiance numérique, avec le professeur de stratégie numérique et de cybersécurité Öykü Işık. Le président de l'IMD, Jean-François Manzoni, et le doyen de l'innovation et des programmes, David Bach ont aussi animé des sessions au cours de l'événement.



Aquatis Innovation Challenge nommé parmi les «AACSB 2021 Innovations That Inspire»

La Semaine de l'innovation du MBA en collaboration avec l'aquarium Aquatis de Lausanne a été récompensée par le prix Innovations That Inspire de l'AACSB et une reconnaissance dans le concours Best Business Education Innovations.

INNOVAUD 

LEAD|ING
to scale-up

Un nouveau programme Lead|ING to Scale-Up, collaboration entre l'IMD et Innovaud, a été lancé pour soutenir les start-ups de la tech basées dans le canton de Vaud.

L'IMD et l'ECAL (University of Art and Design Lausanne) ont étendu leur partenariat avec un nouveau protocole d'accord et un nouveau programme de formation.

L'IMD a organisé de nombreux événements avec des partenaires locaux, dont le Prix Vaudois des Entreprises Internationales, le 25 novembre.



Les lauréats du PVEI avec Philippe Leuba (Conseiller d'État, Canton de Vaud), Claudine Amstein (Directrice, CVCi), Patrick Barbey (Directeur général, Innovaud)
PHOTO Jean-Bernard Sieber

«Accueillir une école du calibre de l'IMD est une réelle opportunité pour le canton de Vaud, tant pour le développement des talents dont nos entreprises ont besoin que pour sa contribution au dynamisme économique. Grâce à son rayonnement et aux profils internationaux qu'elle attire, elle est également un ambassadeur de premier ordre pour notre région au niveau international.»

CLAUDINE AMSTEIN
DIRECTRICE, CHAMBRE DE COMMERCE ET
D'INDUSTRIE
DU CANTON DE VAUD (CVCi)

Principaux partenaires universitaires:

Unil
UNIL | Université de Lausanne
HEC Lausanne

éc a l

EPFL

E4S
Enterprise for Society

Accréditations et classements



En 2021, l'IMD a conservé ses accréditations [AACSB](#), [EFMD EQUIS](#) et [AMBA](#). Cela fait dix-sept ans que l'institution détient ces trois accréditations.



En décembre 2021, l'école a reçu une visite de renouvellement de l'accréditation AMBA. Le jury d'examineurs qui nous a rendu visite a salué les relations étroites et déterminantes que les membres du corps enseignant entretiennent avec les entreprises, ainsi que le niveau élevé de satisfaction des participants au MBA et à l'EMBA.



L'IMD est titulaire du label EFMD Business School Impact System (BSIS). Ce label distingue les écoles de commerce de premier plan en termes d'impact local.



En 2021, l'IMD a maintenu sa médaille Silver décernée par Ecovadis, leader de la notation en matière de durabilité. Le score de l'IMD a placé l'institution parmi le top 17 % des entreprises notées par EcoVadis, classement qui s'est encore amélioré par rapport à l'évaluation précédente.



L'école a obtenu la certification internationalement reconnue ISO/IEC 27001:2013 de la part de PECB Management Systems après un audit mené en 2021. La certification ISO confirme le statut de partenaire de confiance de l'école qui répond aux attentes des clients, des employés, des partenaires commerciaux et des autorités réglementaires en matière de sécurité des informations.

Classements

L'IMD est l'une des deux seules écoles de commerce dans le monde à avoir été classée dans le Top 5 du Financial Times Executive Education Rankings pendant plus de 15 années consécutives. Les classements du Financial Times ont été reportés en 2021 à cause de la pandémie.

Les programmes de MBA et d'EMBA de l'IMD occupent également la tête des classements de Forbes, Bloomberg Businessweek et The Economist.

Classement des formations des dirigeants



FINANCIAL
TIMES

n° 1 mondial pour les programmes thématiques pendant 9 années consécutives – 2012-2020



FINANCIAL
TIMES

Top 3 mondial pour la formation des cadres / classement combiné pour les programmes sur-mesure et thématiques pendant 9 années consécutives – 2012-2020

Classements du MBA



Premier programme international de MBA en 1 an – 2019

**Bloomberg
Businessweek**

Premier programme de MBA en Europe – 2021



FINANCIAL
TIMES

Premier programme de MBA du monde selon les critères concernant les étudiants et les enseignants internationaux – 2021

Classements de l'EMBA



n° 8 mondial pour l'EMBA – 2020



FINANCIAL
TIMES

Premier programme d'EMBA du monde pour ses enseignants internationaux

Remettre
en question
l'acquis,
inspirer de
nouveaux
modèles.

