



Baromètre de la Fonction Ressources Humaines en Suisse romande

Edition 2008



Sommaire

| | |
|---|-----------|
| <i>Introduction</i> | 2 |
| <i>Répondants</i> | 4 |
| <i>Positionnement de la Fonction RH au sein de l'entreprise</i> | 7 |
| <i>Transformation des entreprises</i> | 11 |
| <i>Tendances et axes prioritaires de la GRH</i> | 14 |
| <i>Gestion des emplois et des compétences</i> | 16 |
| <i>Productivité et efficacité de la Fonction Ressources Humaines</i> | 19 |
| <i>Utilisation des nouvelles technologies</i> | 21 |
| <i>Autres projets RH</i> | 22 |
| <i>Attentes et perceptions</i> | 23 |
| <i>Synthèse</i> | 28 |
| <i>Conclusion</i> | 30 |
| <i>L'équipe de projet</i> | 31 |

Introduction

La Fonction Ressources Humaines (FRH) vit actuellement une période captivante de grande mutation.

La globalisation, l'appauvrissement des compétences clés sur le marché de l'emploi ou encore l'utilisation des nouvelles technologies transforment cette fonction.

Ces évolutions impactent obligatoirement le personnel qui voit également ses besoins évoluer.

Avec des nouvelles règles, la Fonction Ressources Humaines se repositionne tant au niveau de sa mission, sa stratégie, son organisation que dans sa pratique.

Les études effectuées sur le sujet et la littérature existante ne mettent pas suffisamment en relief cette réalité.

Il est donc primordial de mettre en place un baromètre qui fournit aux RH ainsi qu'aux Directions des informations pertinentes, issues de la réalité.

Ce premier baromètre a pour objectif d'identifier clairement et objectivement le positionnement actuel de la Fonction Ressources Humaines en Suisse romande.

Le baromètre sera reconduit sur une base annuelle, permettant ainsi de suivre l'évolution de la Fonction RH et de bénéficier d'indicateurs réalistes et actualisés.

Domaines abordés

Pour sa première édition, l'enquête se focalise sur la Fonction Ressources humaines ; les domaines abordés sont :

- Le positionnement de la Fonction Ressources Humaines (FRH) dans l'entreprise
- Les transformations prévues dans les entreprises
- Les axes prioritaires de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) en 2008
- La gestion des emplois et des compétences
- Les gains de productivité et d'efficacité de la FRH
- L'utilisation des nouvelles technologies dans la GRH
- Les autres projets concrets de la GRH
- Les attentes et perceptions des acteurs de la FRH

Conditions de l'enquête

Un questionnaire a été adressé aux acteurs de la Fonction Ressources Humaines en Suisse romande entre avril et mai 2008.

Ce questionnaire a été transmis par voie électronique et les données recueillies ont été traitées de manière strictement confidentielle.

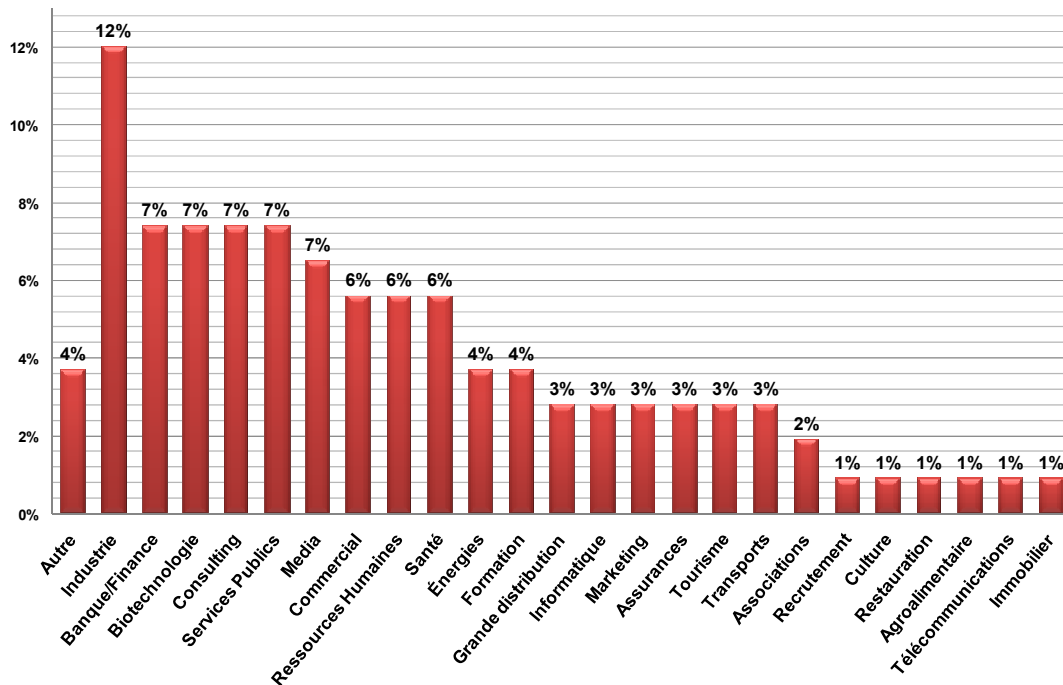
Plus de cent entreprises du bassin Suisse romand ont répondu à ce questionnaire.

Les résultats de l'enquête ont été publiés en septembre 2008.

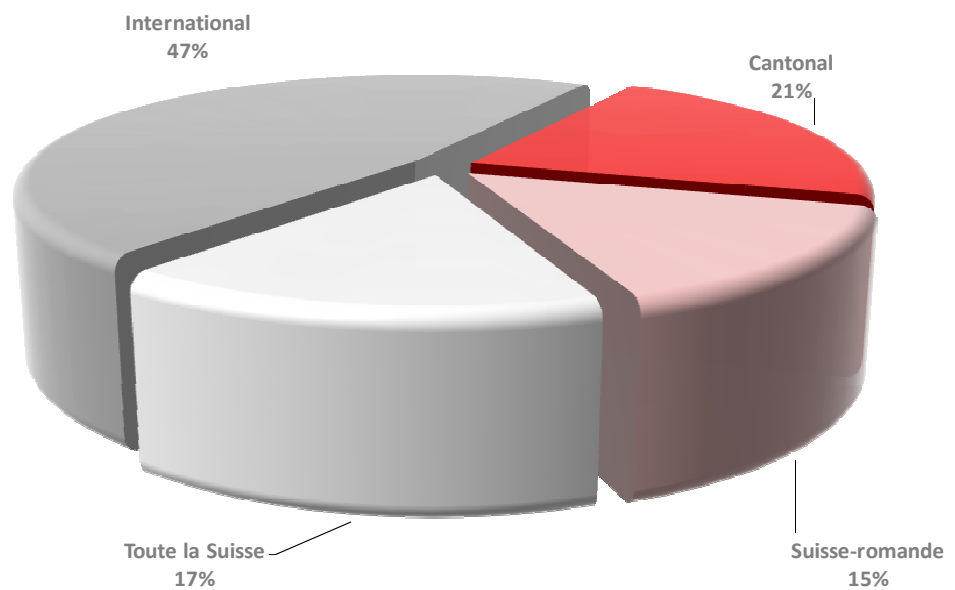
Remerciements

L'équipe du Baromètre de la Fonction Ressources Humaines en Suisse romande, remercie vivement toutes les entreprises qui ont participé à l'édition 2008 ainsi que les organismes qui soutiennent ce projet.

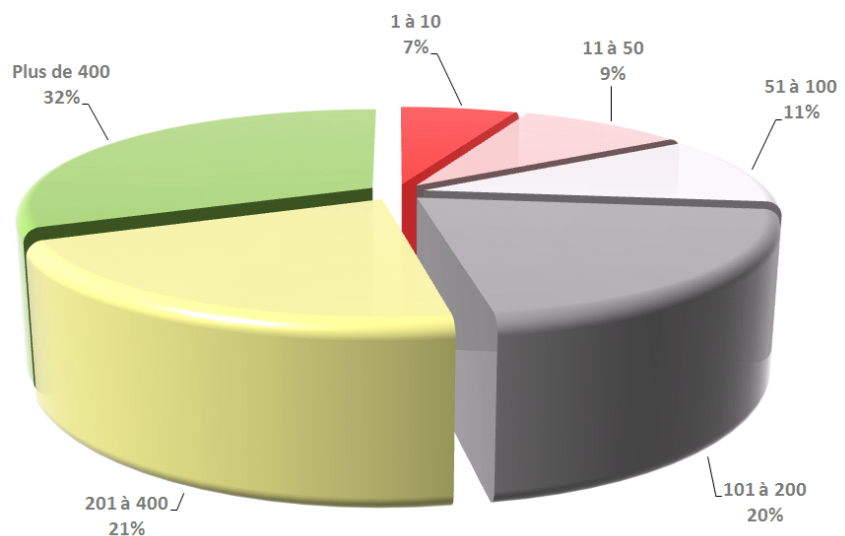
Les secteurs d'activité



Rayon d'action des entreprises répondantes



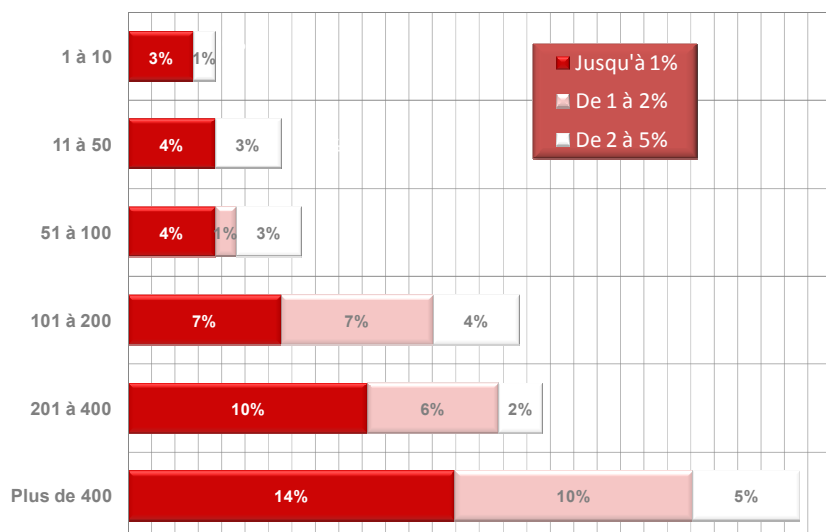
Les effectifs des entreprises représentées



L'effectif de la FRH par rapport à l'effectif géré

L'effectif de la FRH se situe entre **1% et 2%** de l'effectif total des entreprises.

38% jusqu'à 1%
 24% jusqu'à 2%
 19% de 2% à 5%



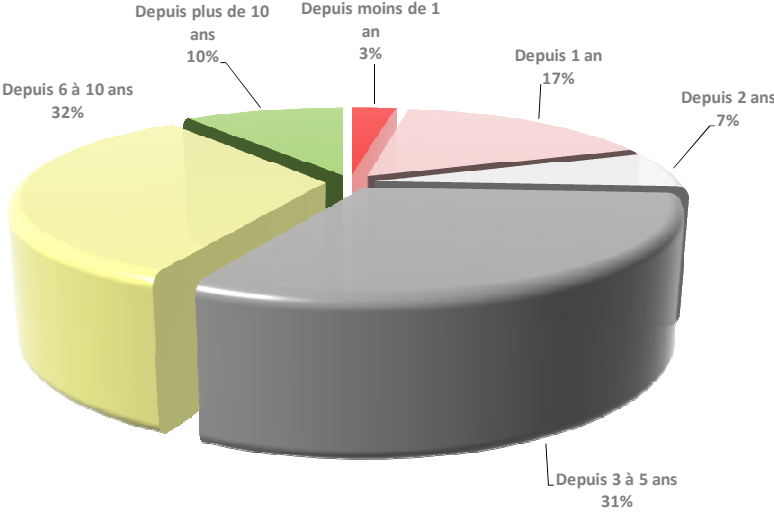
Ancienneté des répondants RH en tant que RH dans leur entreprise actuelle

27% des acteurs occupent leur position depuis 1 à 2 ans.

31% de 3 à 5 ans

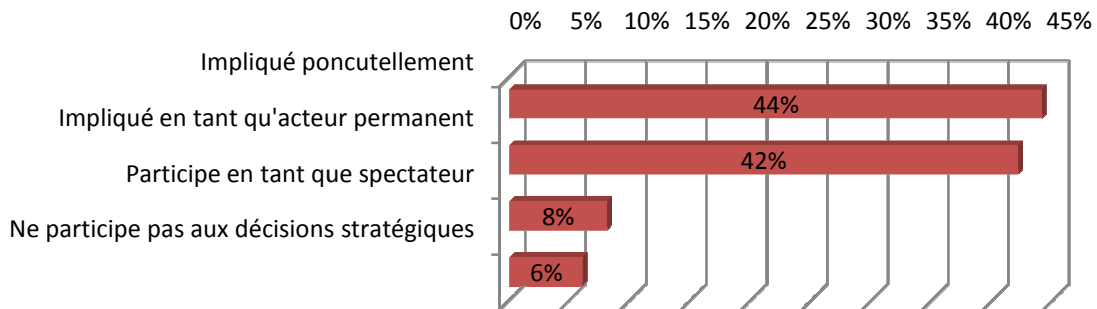
32% de 6 à 10 ans

10% depuis plus de 10 ans



Positionnement de la Fonction RH au sein de l'entreprise

Implication de la FRH au niveau de la stratégie globale de l'entreprise



44% des acteurs de la FRH sont impliqués ponctuellement dans les décisions stratégiques de l'entreprise, **42%** le sont de manière permanente.

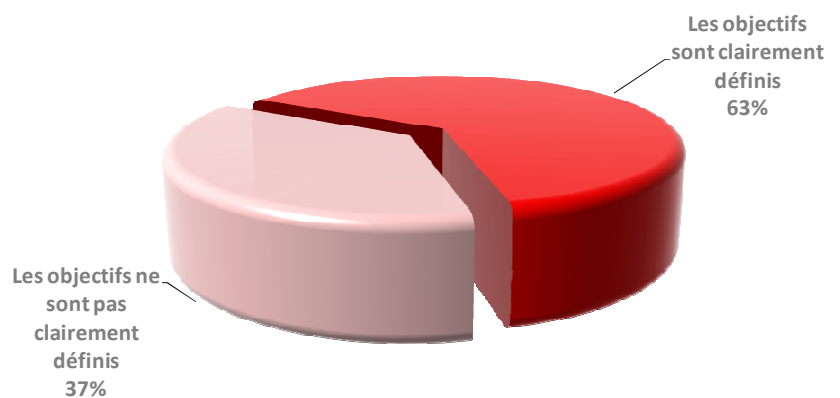
L'implication de la FRH dans la stratégie globale de l'entreprise n'est pas encore généralisée au sein des entreprises en Suisse romande.

Définition des objectifs de la FRH

Deux catégories d'acteurs ressortent clairement parmi la population RH ;

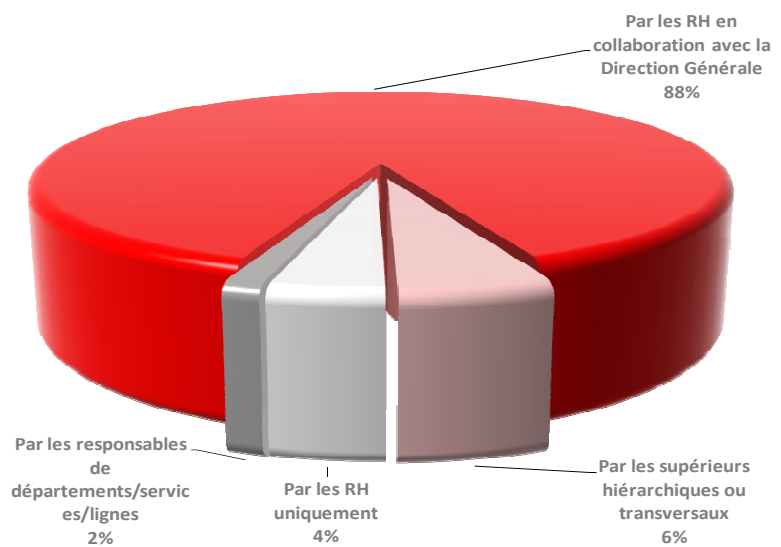
Ceux pour qui les objectifs sont clairement définis **63%** .

Et ceux pour qui les objectifs ne sont pas clairement définis **37%**.

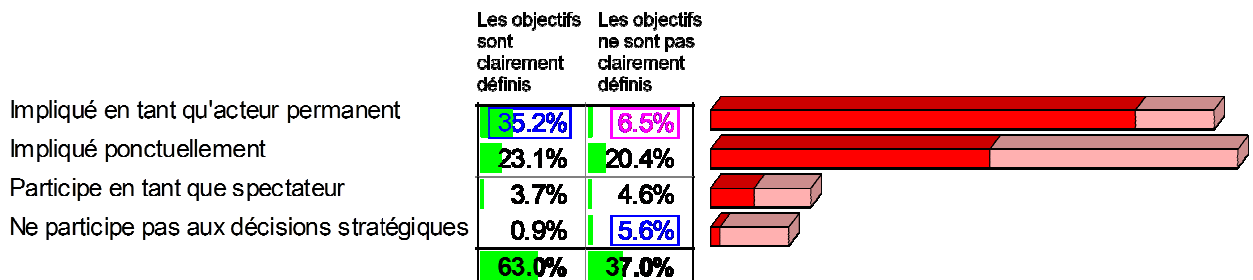


Définition des objectifs

Pour le 63% des RH interrogés pour lesquels les objectifs sont clairement définis, **88%** les fixent en collaboration avec leur direction générale.



Implication et objectifs

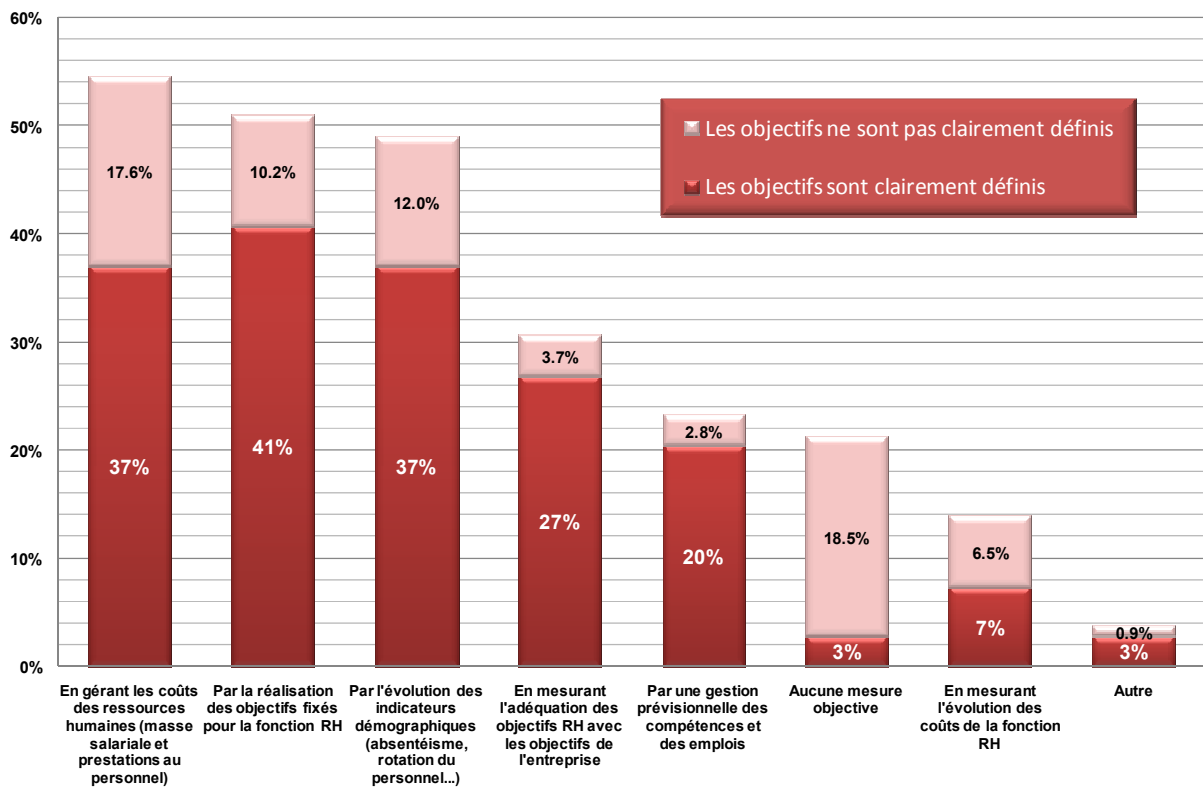


La mise en relation entre l'implication des RH dans la stratégie globale de l'entreprise et avec la clarté avec laquelle les objectifs sont définis, fait ressortir que la majorité des RH qui sont impliqués stratégiquement ont des objectifs clairement définis.

La moitié de ceux qui sont impliqués ponctuellement n'ont pas d'objectifs clairement définis.

Cette relation fait ressortir le positionnement des RH et leur participation active dans la stratégie de l'entreprise.

Mesures de l'efficacité de la FRH par les Directions



Globalement l'efficacité des FRH est évaluée sur des aspects liés à la gestion des coûts et des indicateurs démographiques.

Pour ceux qui ont des objectifs clairement définis, une part plus importante des évaluations est effectuée sur les prestations à valeur ajoutée de FRH.

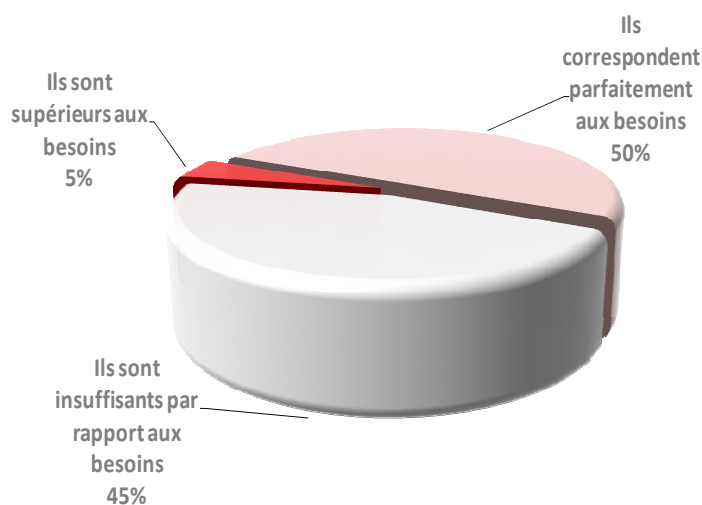
Pour ceux qui n'ont pas d'objectifs clairement définis, ils sont principalement évalués sur des facteurs coûts ou ne disposent d'aucune mesure objective.

Moyens mis à disposition pour réaliser la mission

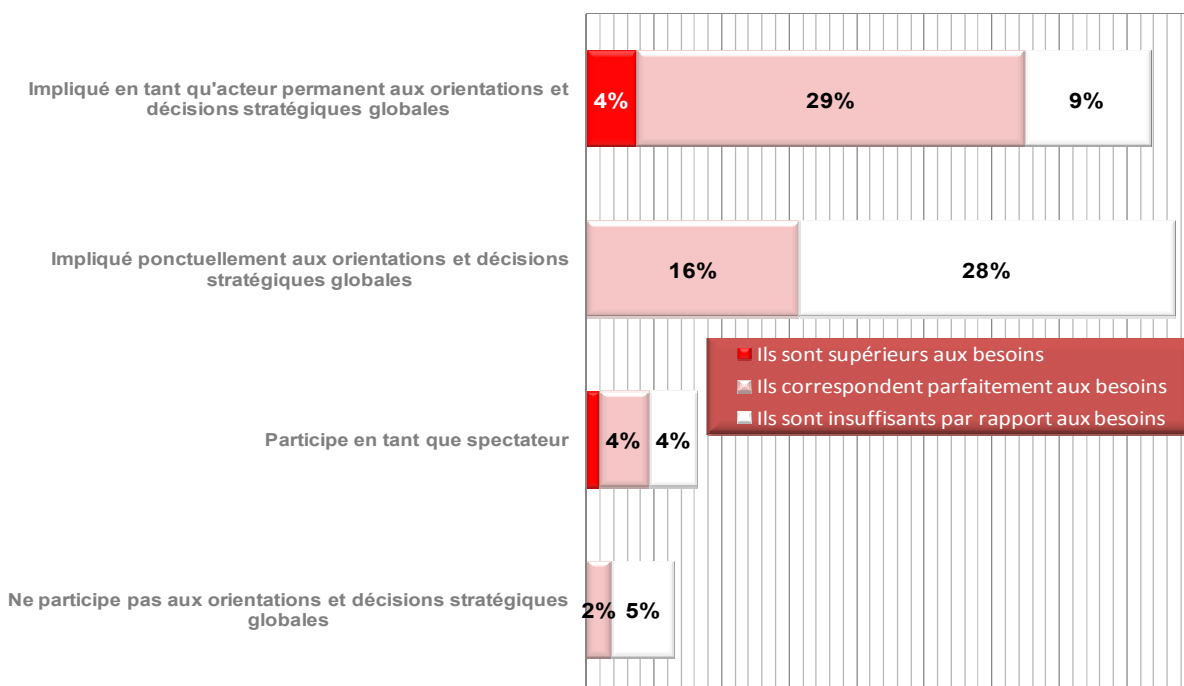
50% des acteurs estiment que les moyens mis à disposition correspondent parfaitement aux besoins.

45% estiment que les moyens sont insuffisants par rapport aux besoins.

Seuls 5% estiment que les moyens sont supérieurs aux besoins.



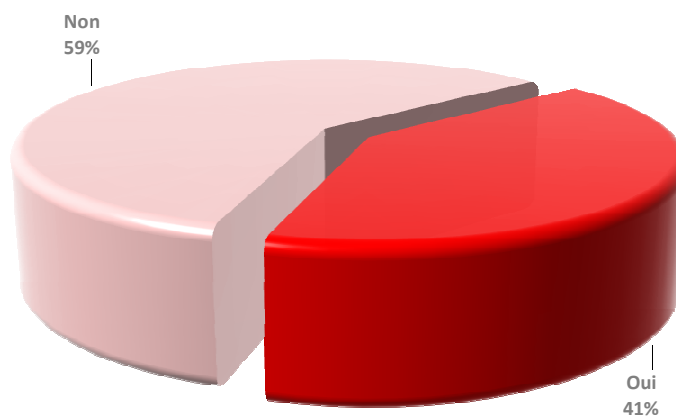
Moyens mis à disposition et implication stratégique



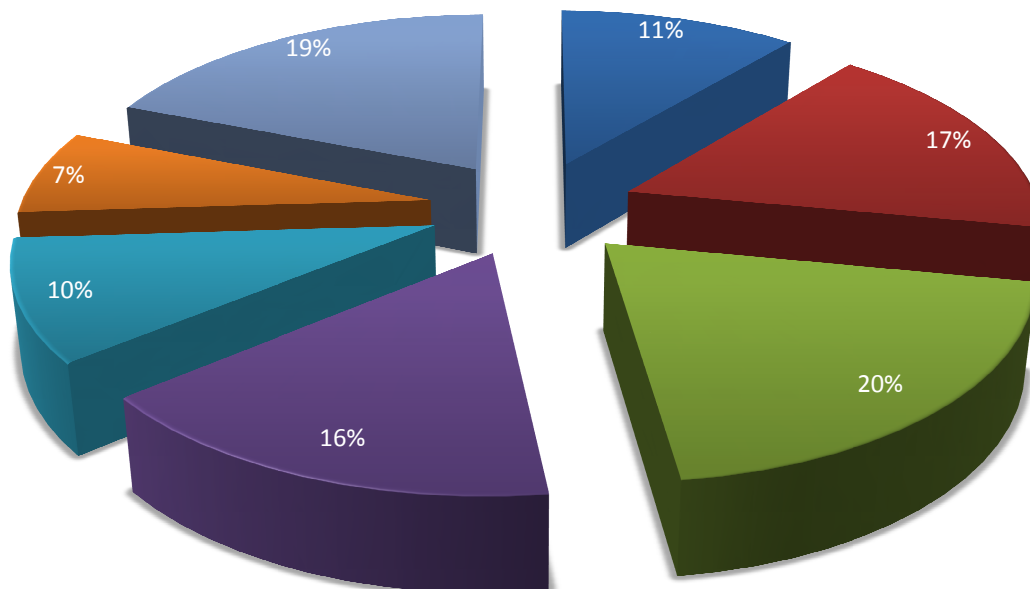
En relation avec l'implication stratégique, les moyens mis à disposition sont considérés comme insuffisants pour la majorité des FHR impliqués ponctuellement (**28%**) et majoritairement suffisants pour ceux impliqués stratégiquement (**29%**).

Transformation de l'entreprise dans les deux ans

Près d'une entreprise sur deux prévoit des transformations importantes dans les deux à venir.



Raisons de transformation des entreprises



- 11% Concurrence accrue sur les marchés cibles
- 17% Évolutions technologiques
- 20% Évolution ou diversification de vos prestations/produits
- 16% Positionnement sur d'autres marchés géographiques
- 10% Obligations légales ou réglementaires
- 7% Compétences nécessaires à vos objectifs actuels et/ou futurs non disponibles sur le marché (manque de personnel qualifié)
- 19% Forte croissance

Conséquences des transformations sur la GRH

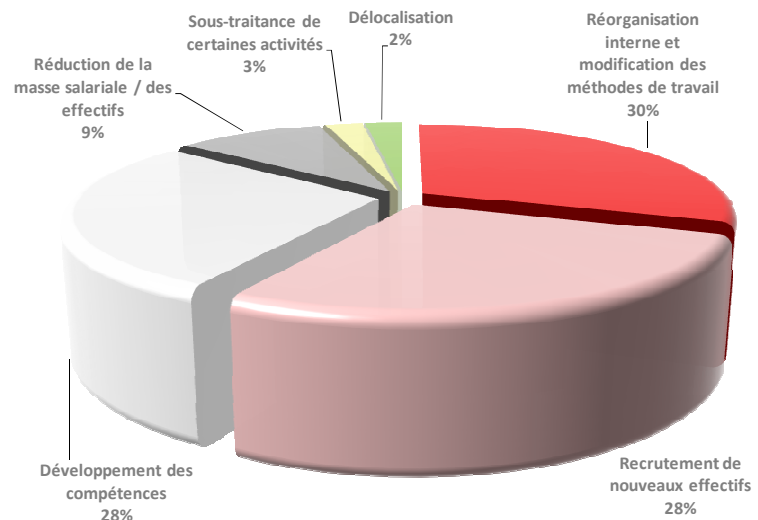
Pour 41% des entreprises qui se transformeront dans les deux ans, les conséquences sur la GRH sont :

30% Réorganisations internes et modifications des méthodes de travail.

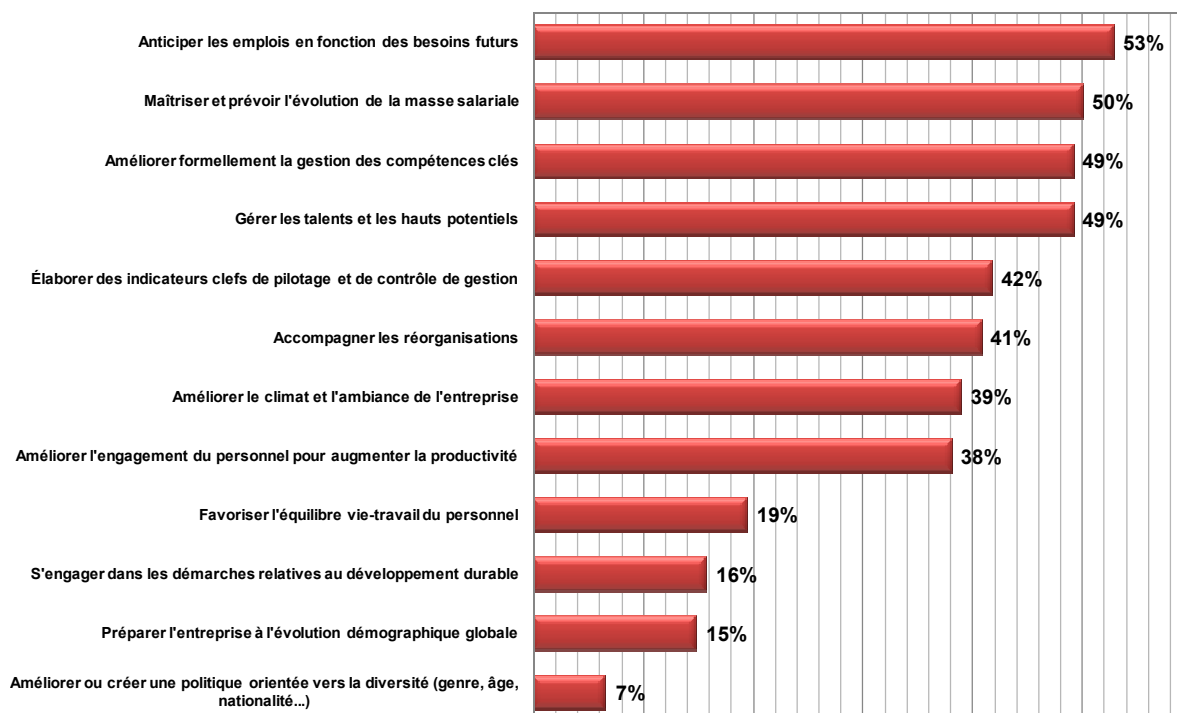
28% Recrutement de nouveaux effectifs.

28% Développement des compétences.

Peu d'entreprises visent une réduction de leurs effectifs (9%) et le recours à la sous-traitance (3%).



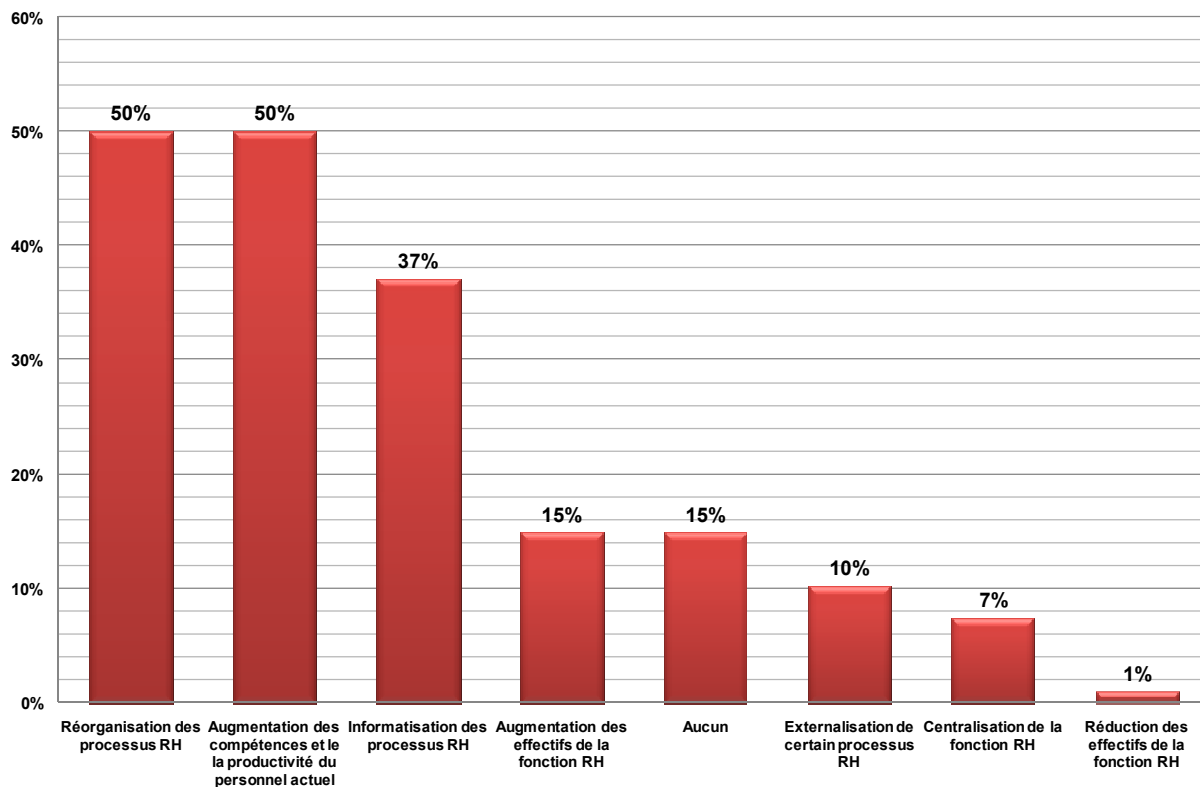
Axes prioritaires de la politique Ressources Humaines



La majorité des politiques Ressources Humaines actuelles s'orientent vers une anticipation des emplois et la gestion des compétences tout en maîtrisant l'évolution de la masse salariale.

Peu d'entreprises mettent l'accent sur les aspects comme l'équilibre vie-travail du personnel, le développement durable ou même la gestion de la diversité.

Modifications/optimisation de la FRH



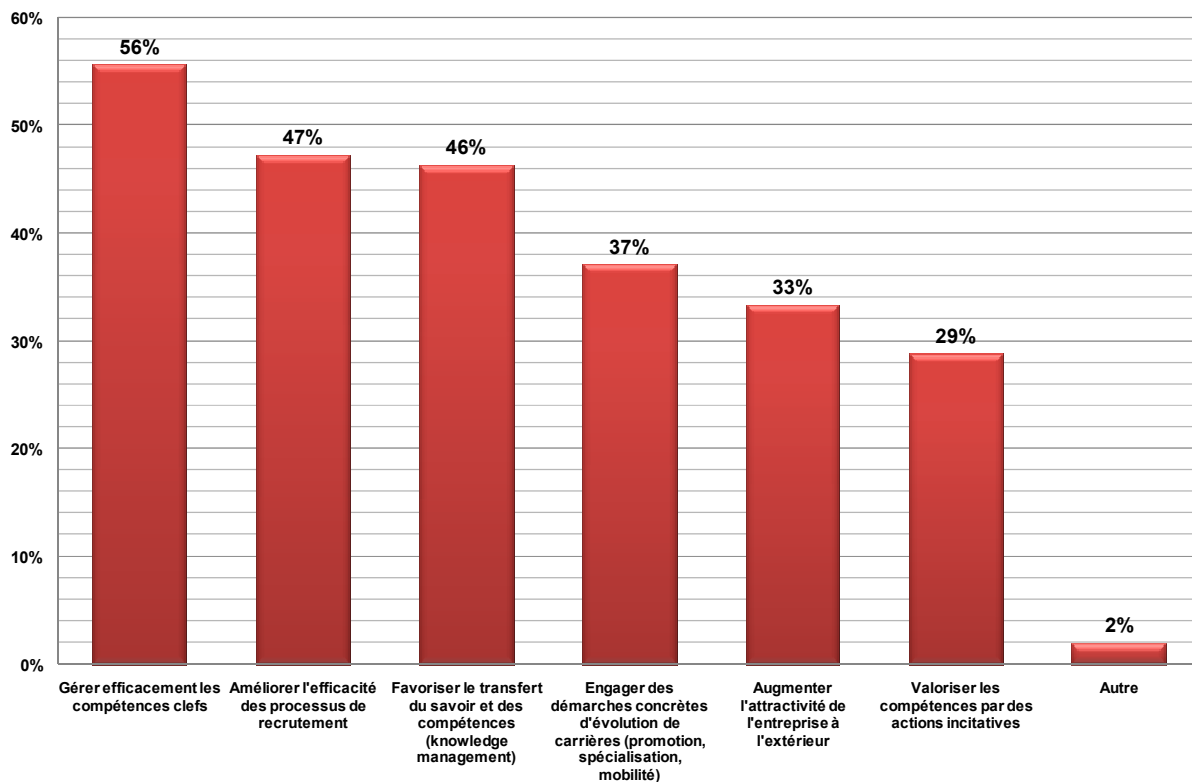
Les modifications et les optimisations des FRH sont opérées par la réorganisation des processus RH et l'augmentation de la productivité du personnel actuel.

En deuxième priorité, l'informatisation des processus RH.

La tendance est de faire plus et mieux avec les moyens à disposition.

Les effectifs des départements RH s'orientent vers une légère augmentation (15% augmentation, 1% réduction).

Axes prioritaires pour la gestion des emplois



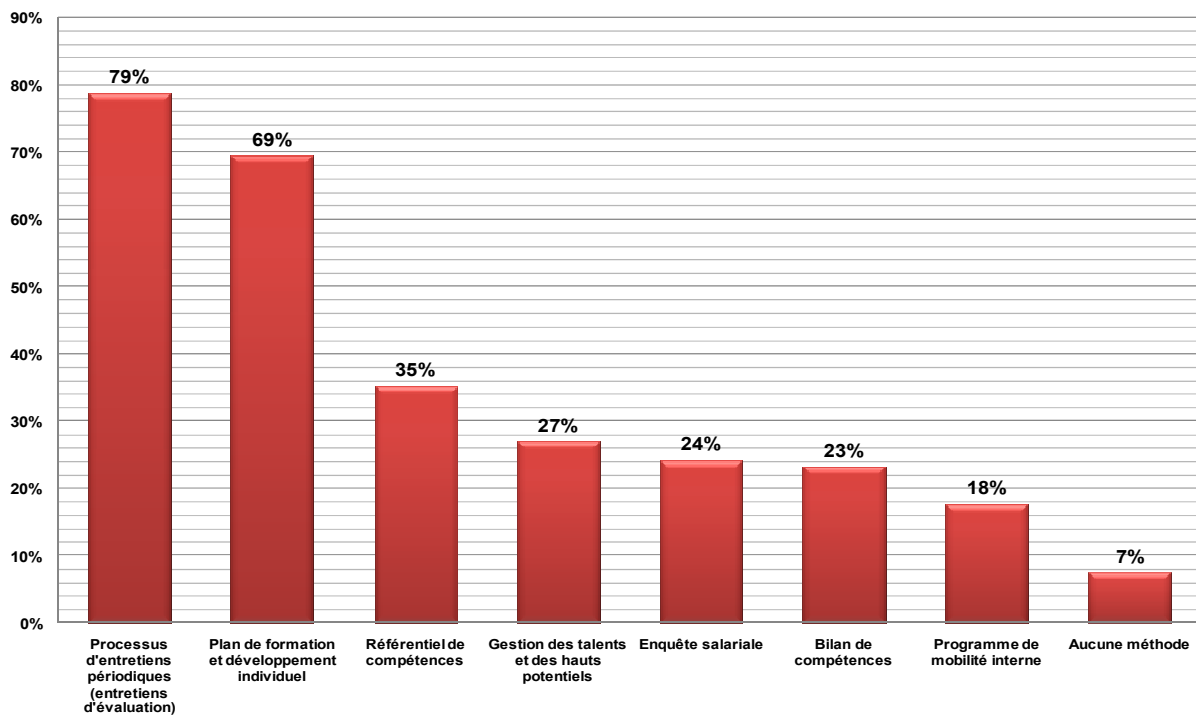
La gestion des emplois passe principalement par une gestion efficace des compétences.

Puis, par une amélioration du recrutement et par la rétention du savoir et des compétences.

L'accent est aussi porté sur les démarches d'évolution de carrières, l'attractivité de l'entreprise à l'extérieur et la mise en place d'actions incitatives.

Très peu d'autres moyens sont envisagés (2%)

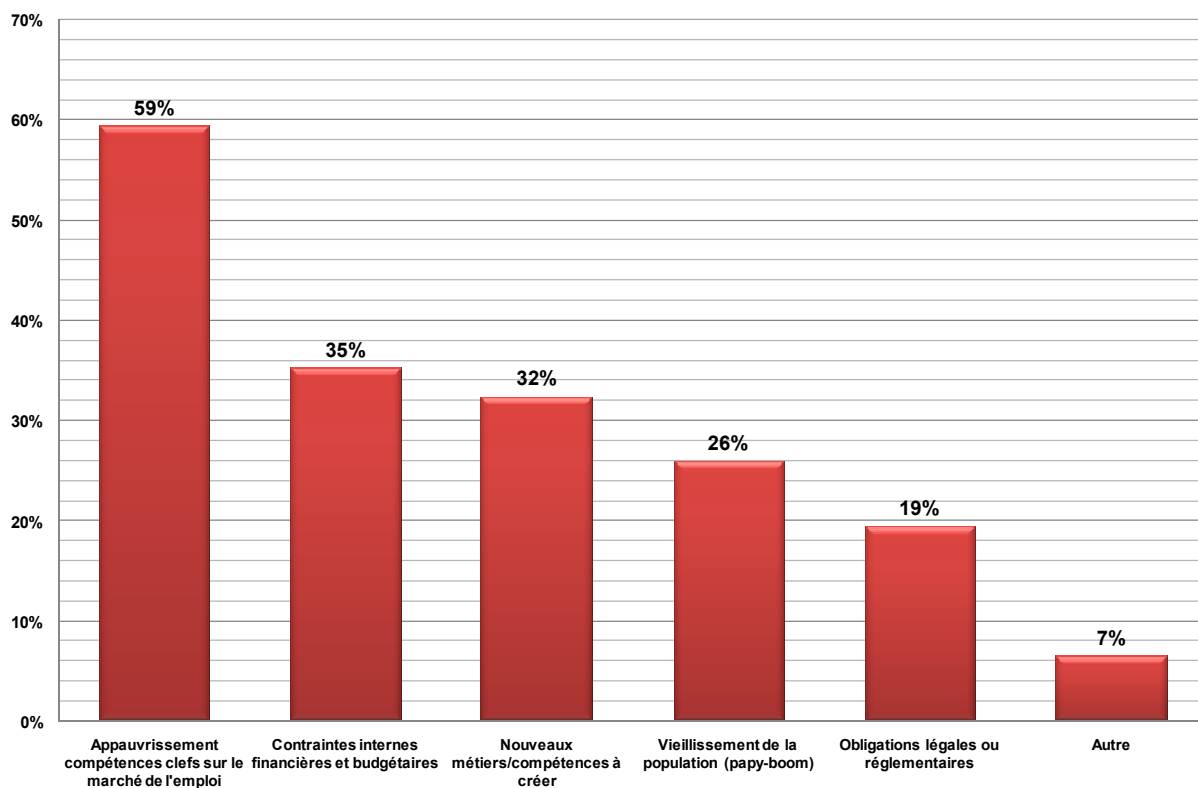
Méthodes utilisées pour gérer et évaluer les compétences



Le processus d'entretiens périodiques est très largement utilisé comme moyen d'évaluation, souvent complété par des plans de formation individuels.

Les référentiels de compétences sont globalement peu répandus tout comme les moyens d'identification des talents et hauts potentiels, ou les recours à des indicateurs comparatifs comme les enquêtes salariales.

Risques futurs en matière d'emploi

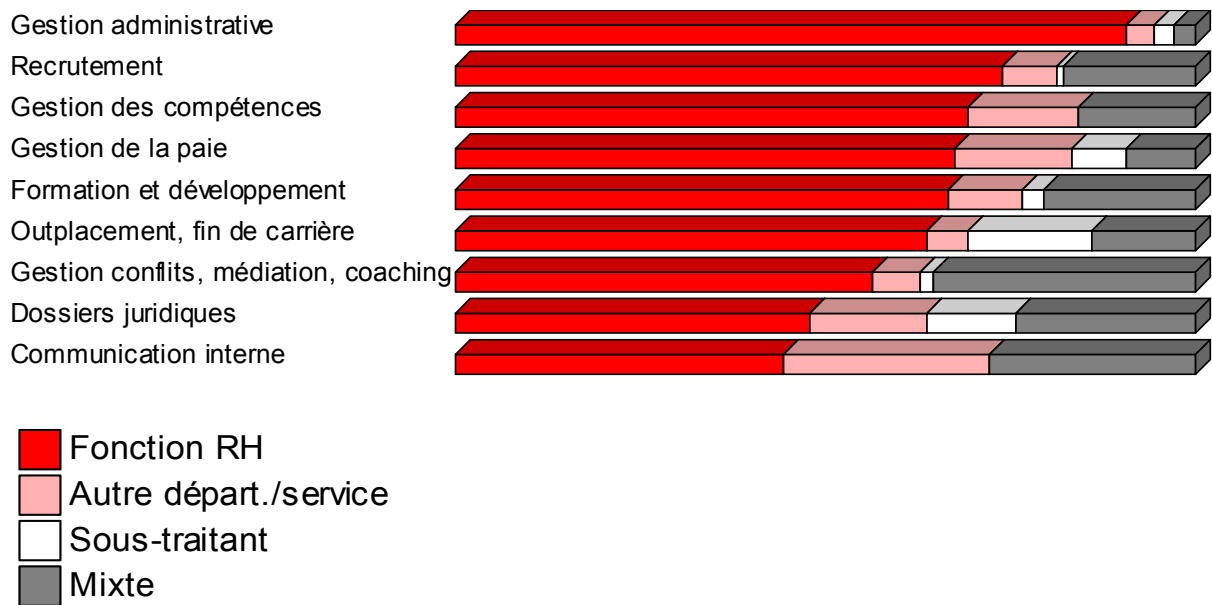


L'appauvrissement des compétences clefs sur le marché de l'emploi est considéré comme un risque futur majeur.

Les contraintes budgétaires ainsi que l'émergence de nouveaux métiers sont perçus comme un risque moyen.

Le vieillissement de la population ne semble pas présenter un risque important.

Qui gère les processus ressources humaines ?



Axes prioritaires et projets prévus dans les 12 mois pour améliorer la productivité de la FRH

Axes prioritaire

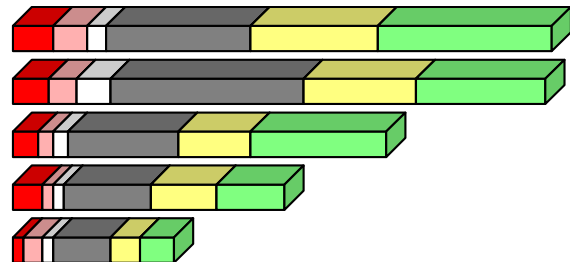
Améliorer les compétences

Réorganiser la fonction RH

Optimiser l'engagement du management

Déléguer les responsabilités RH

Optimiser et réduire les coûts

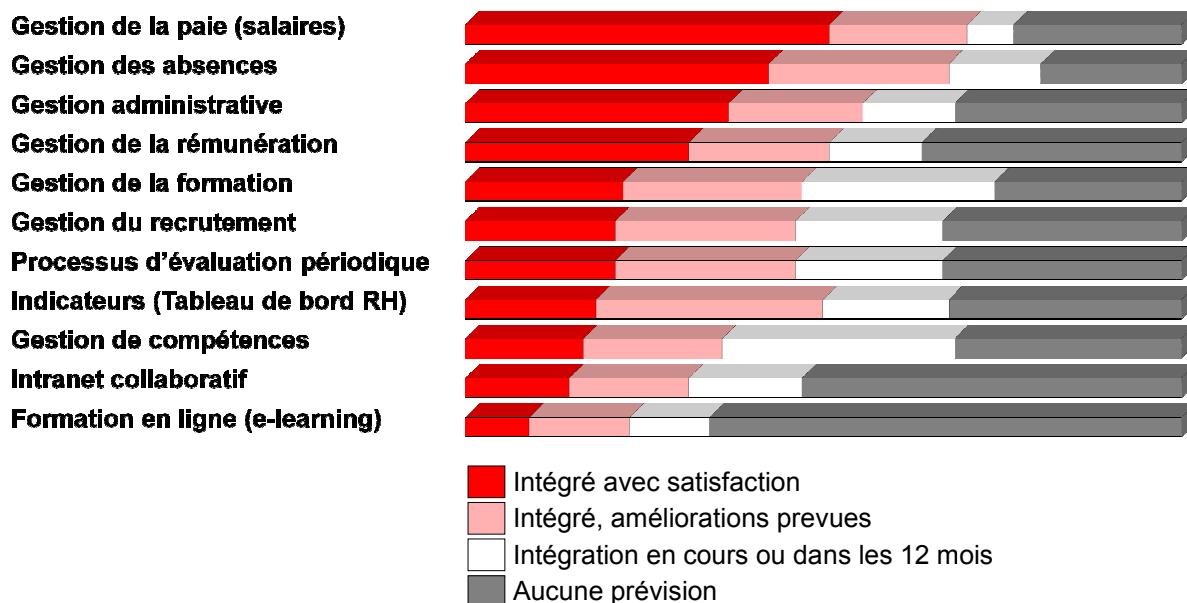


Projets prévus dans les 12 prochains mois

- Augmentation des effectifs de la fonction RH
- Externalisation de certain processus RH
- Centralisation de la fonction RH
- Réorganisation des processus RH
- Informatisation des processus RH
- Augmentation des compétences et le la productivité du personnel

En relation avec les axes prioritaires de modifications et d'optimisation de la FRH, les projets engagés visent principalement à réorganiser les processus RH, informatiser la FRH, et augmenter les compétences et la productivité du personnel RH.

Intégration des nouvelles technologies dans la FRH



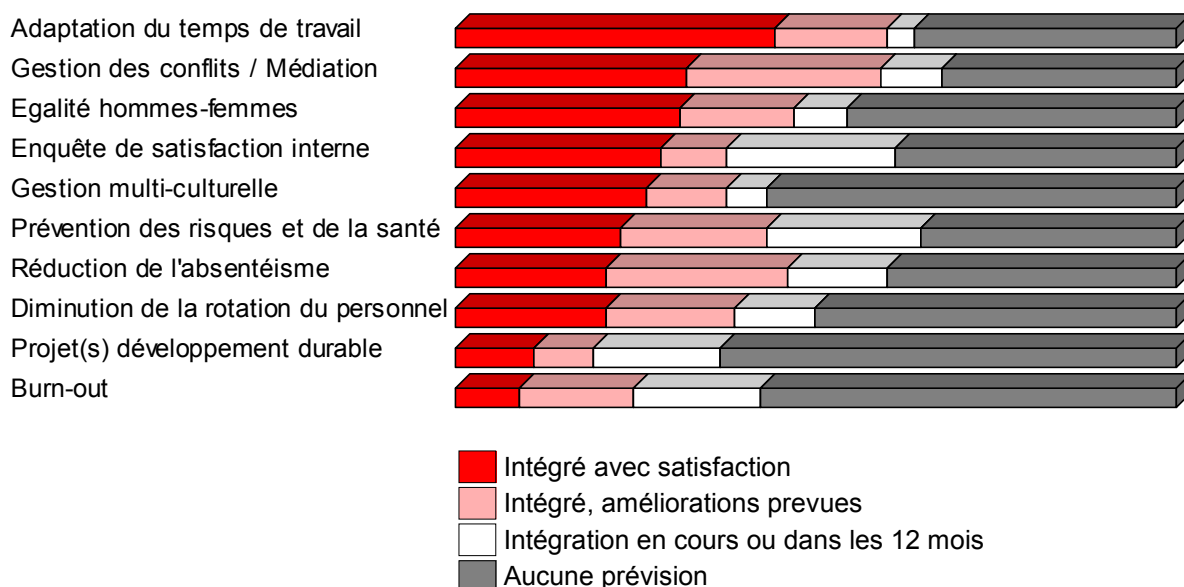
La tendance est d'intégrer en priorité les processus de la gestion de la paie et de gestion administratives. Les autres processus sont intégrés par la suite.

Pour une grande partie chaque processus fait l'objet d'améliorations avant d'être intégré avec succès.

Les intégrations prévues concernent principalement les processus liés à la formation et à la gestion des compétences.

La formation en ligne (e-learning) n'est pas une priorité pour les RH.

Autres projets RH concrets pilotés par la FRH



Actuellement l'accent a été porté sur **l'adaptation du temps de travail**, peu d'évolution dans ce secteur est prévue.

La gestion des conflits/médiation a été intégrée, elle est pour beaucoup en cours d'amélioration

L'égalité hommes-femmes est pratiquement intégrée dans les entreprises qui se sont engagées dans cette démarche.

Les enquêtes de satisfaction interne sont peu intégrées, cependant beaucoup d'entreprises prévoient d'en réaliser.

La gestion multi-culturelle a été intégrée dans certaines entreprises et peu prévoient de projets dans ce sens.

La prévention des risques et de la santé, déjà en place dans certaines entreprises, est majoritairement dans les projets à venir.

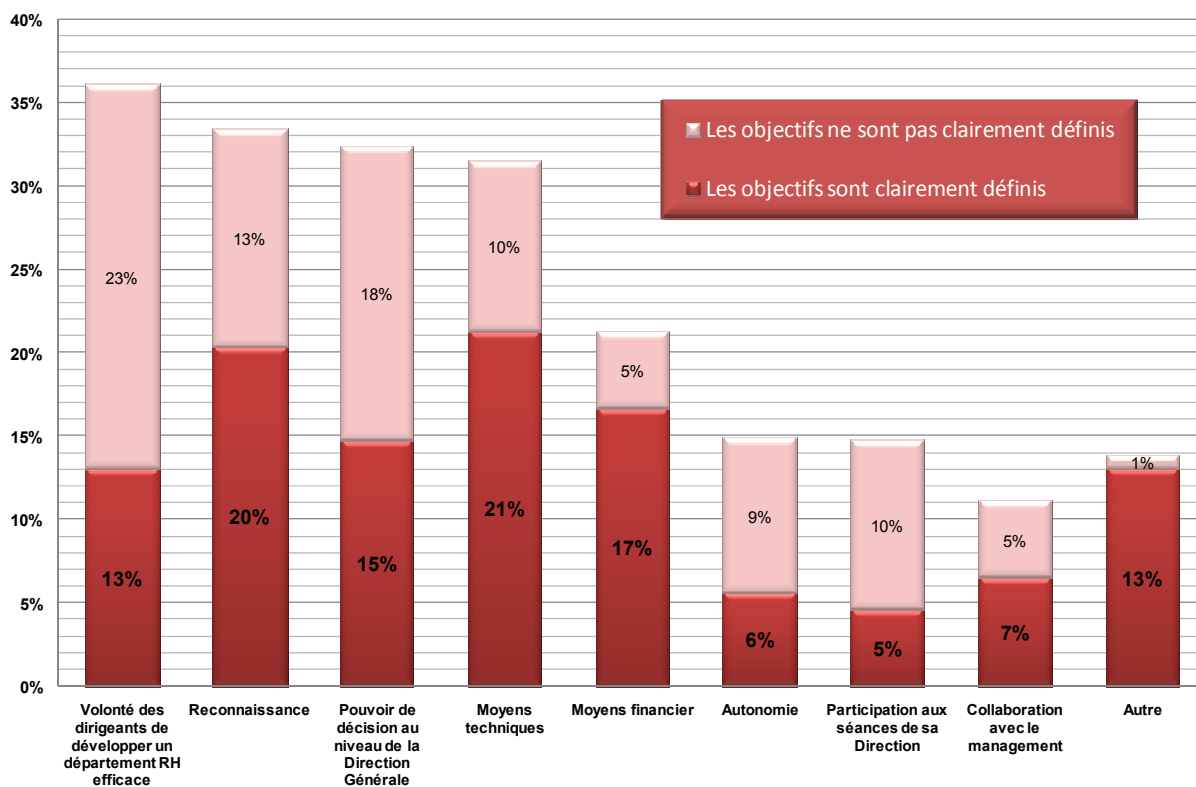
La réduction de l'absentéisme est surtout en cours d'amélioration.

La moitié des entreprises interrogées n'ont aucune prévision pour réduire **la rotation du personnel**.

Seulement 37% des FRH se sont engagées dans des projets liés au **développement durable**.

25% des entreprises se sont engagées dans la prévention du **Bun-out** et 18% prévoient de s'y engager, 57% n'ont aucune prévision dans ce domaine.

Attentes de la FRH par l'entreprise



Majoritairement, les FRH déclarent un manque :

- dans la volonté des directions de développer un département RH efficace,
- de reconnaissance,
- de pouvoir de décision au niveau de la direction générale,
- de moyens techniques.

Ces réponses sont nuancées en fonction de la clarté avec laquelle les objectifs sont définis.

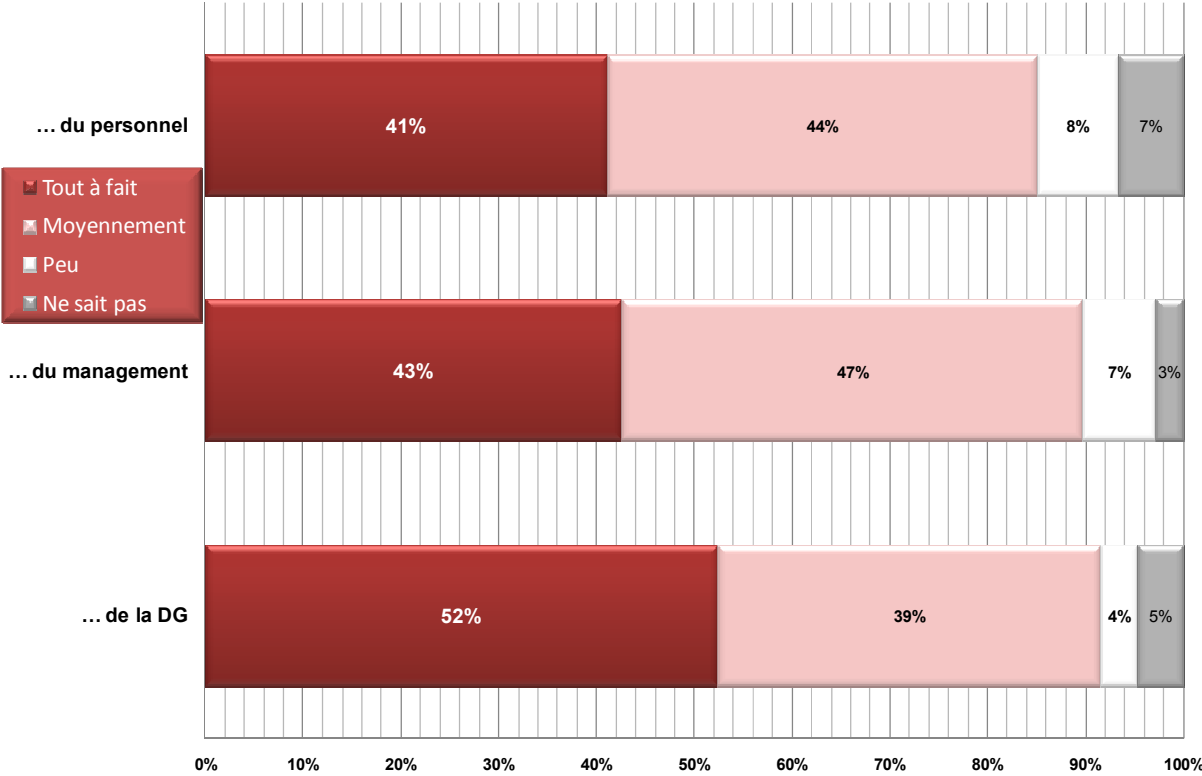
Pour ceux dont les objectifs sont clairement définis, les manques sont :

- Moyens techniques, Reconnaissance, Moyens financiers et pouvoir de décision au niveau des DG.

Pour ceux dont les objectifs ne sont pas clairement définis, les manques sont :

- Volonté des directions de développer un département RH efficace, Pouvoir de décision au niveau des DG, Reconnaissance.

Perceptions des autres acteurs



Dans chaque catégorie (DG, management et personnel) les RH estiment pour la moitié que le niveau de satisfaction des prestations RH fournies rencontrent la satisfaction des acteurs de l'entreprise.

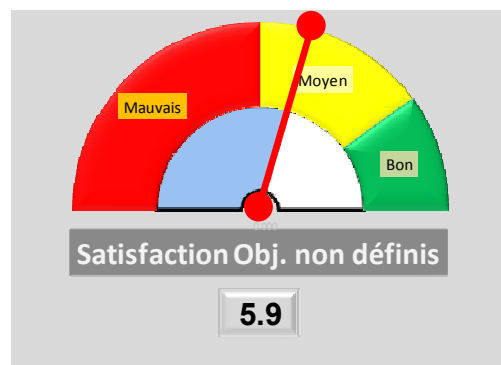
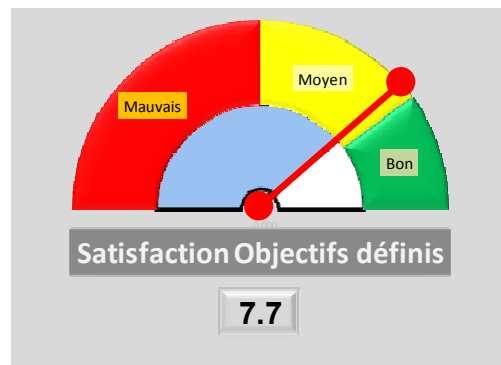
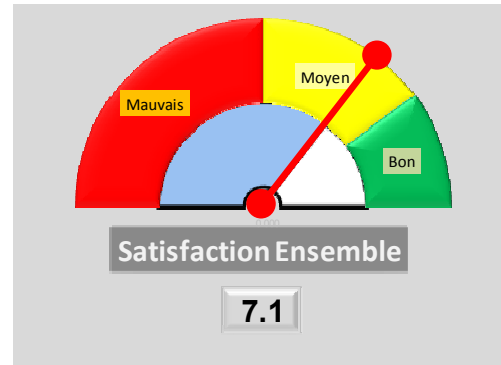
L'autre moitié considère que les prestations rencontrent moyennement la satisfaction des acteurs.

Niveau de satisfaction globale concernant son activité RH au sein de son entreprise

La satisfaction globale des acteurs concernant leur activité RH au sein de leur entreprise est globalement bonne.

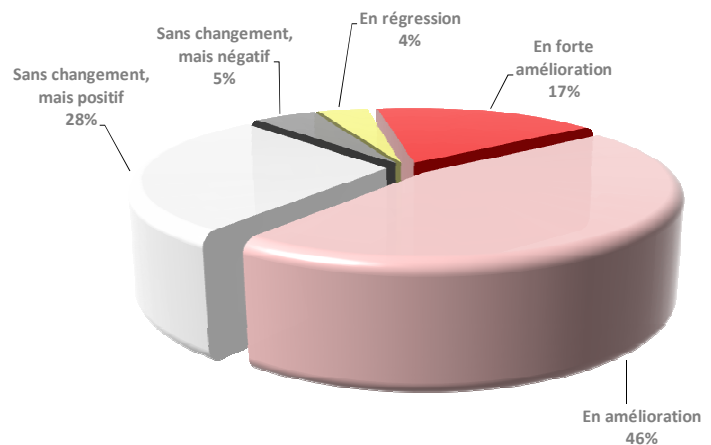
Cette satisfaction se nuance en fonction de la clarté des objectifs définis.

Les RH avec des objectifs clairement définis éprouvent un niveau de satisfaction plus élevé que ceux pour qui ils ne le sont pas.



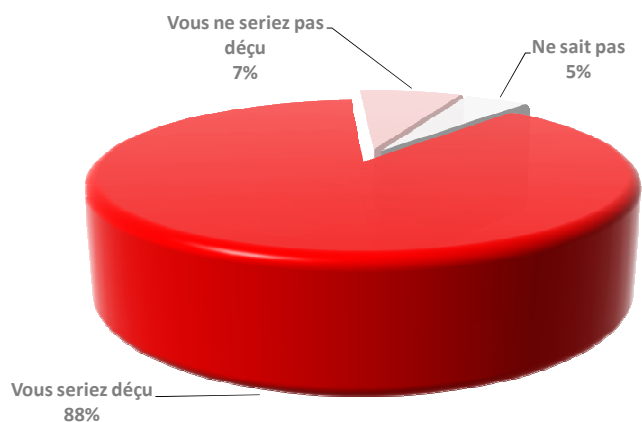
Niveau de reconnaissance (ou de la valeur en général) de l'activité RH

Pour les RH interrogés, depuis qu'ils exercent leur activité RH, la reconnaissance (ou valeur en général) est perçue comme en amélioration avec une tendance positive.

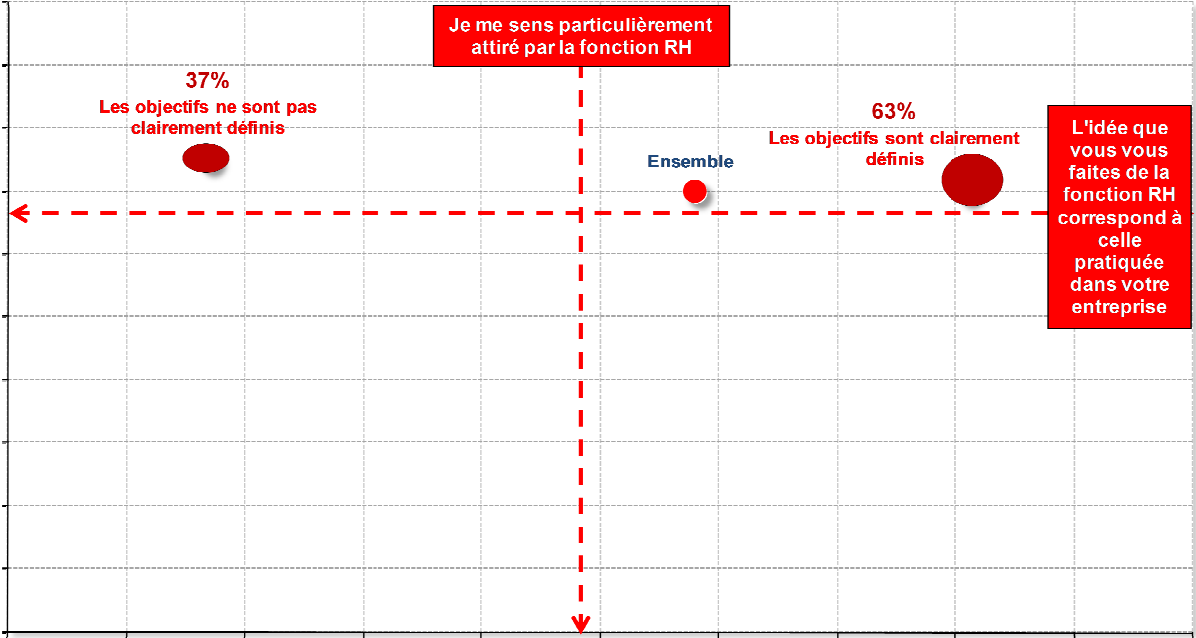


Attachement à l'activité RH

88% des répondants seraient déçus si l'activité RH venait à disparaître un jour.



Indice global de positionnement



Cette première édition du Baromètre de la Fonction Ressources Humaines en Suisse romande met en avant les points suivants :

Positionnement stratégique de la Fonction Ressources Humaines

L'implication de la Fonction Ressources Humaines en tant que partenaire stratégique dans l'entreprise se fait grandissante. Cependant, près de la moitié des répondants n'interviennent que ponctuellement dans les décisions stratégiques globales.

La problématique de nombreux RH réside dans le fait qu'ils ne disposent pas d'objectifs clairement définis. Cette navigation à vue, les empêche d'élaborer une stratégie RH en alignement avec la stratégie de leur entreprise.

Même si les acteurs RH estiment que la reconnaissance de leur fonction est en amélioration, ils attendent de la part de leur Direction une plus grande volonté de développer la Fonction RH, une augmentation de leur pouvoir de décision, des moyens en adéquation avec leur mission, ainsi qu'une meilleure reconnaissance de leur position.

Gestion des compétences et des emplois

Une entreprise sur deux prévoit des transformations dans les deux ans à venir.

Ces transformations, majoritairement orientées vers la diversification et la croissance économique, se traduisent, dans les orientations RH, par des refontes des méthodes de travail, le recrutement de nouveaux effectifs et le développement des compétences existantes.

Face au vieillissement de la population et l'appauvrissement des compétences clefs sur le marché de l'emploi, la préoccupation principale des RH devient une gestion efficace et prévisionnelle des compétences et des emplois.

L'identification des talents et des compétences clefs de l'entreprise devient un enjeu majeur des Directions RH pour favoriser la rétention des meilleurs éléments.

Au niveau opérationnel, la gestion des compétences n'est pas encore en adéquation avec les buts visés. Les RH sont à la recherche d'outils et de méthodes efficaces pour anticiper et ajuster les compétences du personnel aux évolutions des activités de leur entreprise.

Productivité et efficacité de la Fonction Ressources Humaines

Les Directions RH cherchent à améliorer continuellement l'efficacité de leur fonction. Les gains de productivité sont recherchés pour leur permettre de délivrer des prestations à valeur ajoutée. Les trois plus grandes tendances qui se dégagent sont : l'amélioration des compétences du personnel RH, la réorganisation et l'informatisation des processus RH.

Intégration des nouvelles technologies

L'informatisation des processus RH se généralise dans la majorité des entreprises.

Les apports des nouvelles technologies s'intègrent dans la réflexion des DRH pour optimiser les processus et les méthodes de travail de leur fonction.

Les étapes d'intégration débutent par les processus de type « administratif » et « paie », puis les processus déjà formalisés, la formation et le recrutement. La gestion des entretiens d'évaluation et des compétences viennent ensuite, car la plupart du temps, ceux-ci ont besoin d'être réorganisés au préalable.

Malgré des intégrations terminées avec succès, beaucoup ne rencontrent pas les attentes initiales et nécessitent des améliorations afin d'obtenir la satisfaction des utilisateurs.

Climat social et relation de travail

L'évolution des besoins du personnel est aussi au cœur des préoccupations des Directions RH.

Beaucoup d'entreprises se sont déjà engagées dans des actions pour adapter le temps de travail, intégrer une politique d'équité entre hommes-femmes et pour gérer les conflits.

Les entreprises souhaitent mieux évaluer le niveau de satisfaction de leur personnel et nombreuses sont celles qui prévoient d'initier des enquêtes satisfaction interne.

Le domaine de la prévention des risques et de la santé est un axe prioritaire pour ces deux prochaines années, malgré que la prévention du Burn-out ne fasse pas partie des principaux projets concrets.

Les projets liés au développement durable ne sont pas dans les priorités des RH, cependant, ceux-ci sont souvent pilotés par d'autres départements.

Conclusion

Le Baromètre de la Fonction Ressources Humaines en Suisse romande, a pour but de présenter objectivement la réalité de cette fonction dans les entreprises.

L'édition 2008, confirme les particularités de cette fonction pour la Suisse romande ainsi que les transformations qui sont engagées dans son positionnement, ses priorités et ses pratiques.

Les résultats de cette enquête doivent permettre aux Directions d'entreprises et aux responsables RH de se situer en fonction de leur organisation et de leurs pratiques, leur fournir un cadre de réflexion dans l'élaboration de leur stratégie RH et de leurs futurs projets.

Toute l'équipe du Baromètre de la Fonction Ressources Humaines en Suisse romande remercie chaleureusement tous les acteurs RH qui ont participé à cette enquête.

Nous restons à votre entière disposition pour recueillir toutes vos propositions qui permettront d'améliorer cette enquête pour les prochaines années.

Nous souhaitons d'ores et déjà la bienvenue à toutes les entreprises qui désirent participer à l'enquête 2009.

L'équipe de projet

Baromètre de la Fonction Ressources Humaines en Suisse Romande



contact@barometrerh.ch

www.barometrerh.ch



Nicolas Reichenbach

Chemin de l'Argilière 2

CH-1234 Vessy

+41 22 784.50.26

n.reichenbach@rhpartenaires.ch

www.rhpartenaires.ch



Didier Conus

Rte de Champ-Colin 2

CH-1260 Nyon

+41 22 365.70.00

didier@centredecompetences.ch

www.centredecompetences.ch



Joaquin Fernandez

Chemin du Faubourg-de-Cruseilles, 11

CH-1227 Carouge

+41 22 301.87.10

jfe@jfernandez.ch

www.jfernandez.ch



Véronique Hermanjat

Chemin du Stand 3

CH-1291 Commugny

+41 22 960.04.90

veronique.hermanjat@passion-for-people.ch

www.passion-for-people.ch