



Baromètre de la Fonction Ressources Humaines en Suisse romande

Edition 2009



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>Conséquences de la crise économique sur la GRH</i>	14
<i>Tendances et axes prioritaires de la Gestion RH</i>	15
<i>Gestion des emplois et des compétences</i>	17
<i>Productivité et efficacité de la Fonction RH</i>	20
<i>Utilisation des nouvelles technologies</i>	21
<i>Autres projets RH</i>	23
<i>Attentes et perceptions</i>	24
<i>Synthèse</i>	28
<i>Conclusion</i>	30
<i>L'équipe de projet</i>	31

Introduction

Pour sa deuxième année consécutive nous réalisons la nouvelle édition du Baromètre de la Fonction Ressources Humaines (FRH) en Suisse romande.

Ce baromètre a été réalisé auprès des entreprises en Suisse romande, 140 entreprises ont répondu au questionnaire 2009.

Les thématiques 2008 ont été reprises et complétées par deux thèmes d'actualité ; les conséquences de la crise économique sur la gestion des ressources humaines et l'intégration des systèmes d'information RH (SIRH)

La reconduction annuelle du baromètre, permet ainsi de suivre l'évolution de la Fonction RH et de bénéficier d'indicateurs réalistes et actualisés.

Cette enquête a pour objectif de fournir aux RH ainsi qu'aux Directions des informations pertinentes, issues de la réalité.

Domaines abordés

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

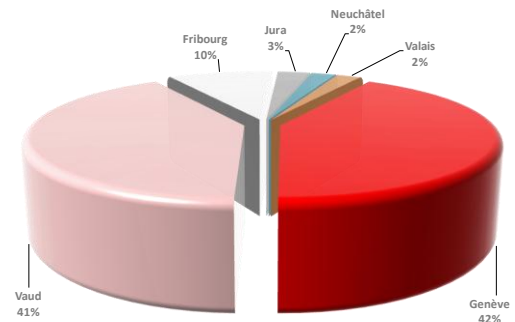
- Le positionnement de la Fonction Ressources Humaines (FRH) dans l'entreprise
- Les transformations prévues dans les entreprises
- Les axes prioritaires de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) en 2009
- La gestion des emplois et des compétences
- Les gains de productivité et d'efficacité de la FRH
- 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 mai et juin 2009.

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

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

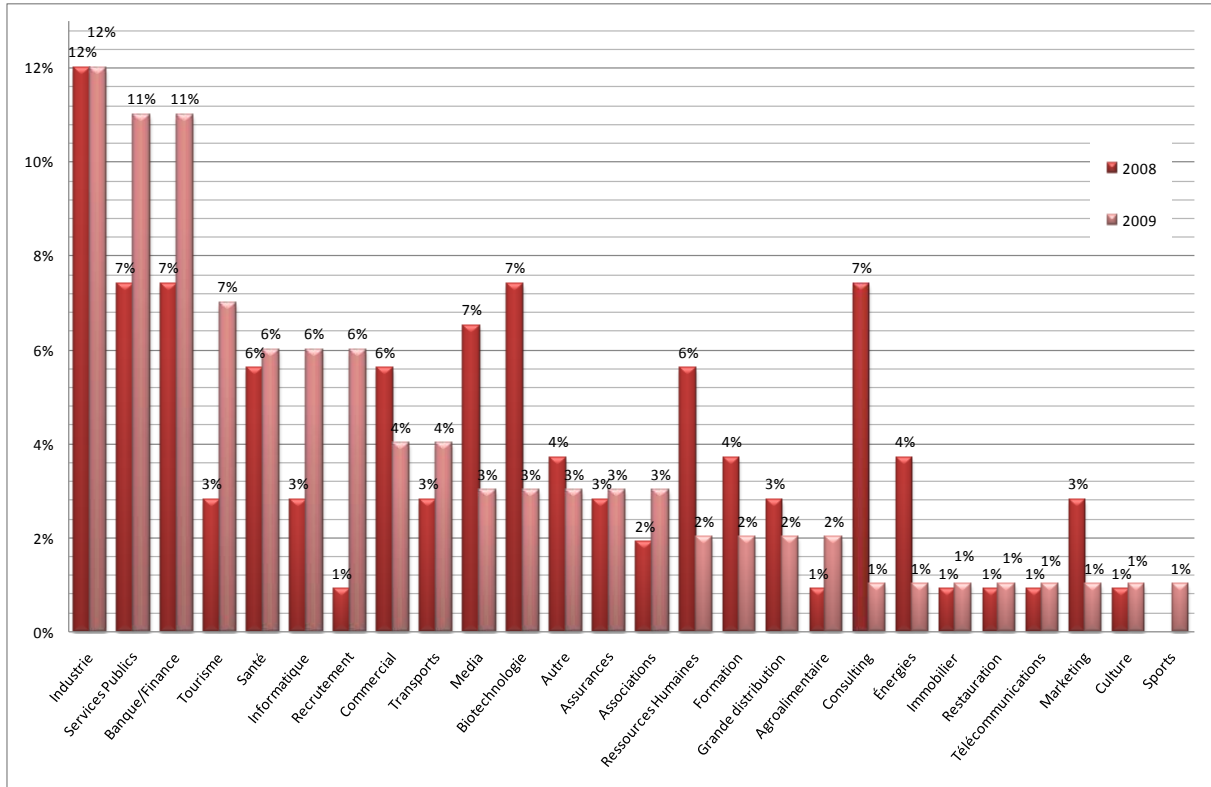


Les résultats de l'enquête ont été publiés en septembre 2009.

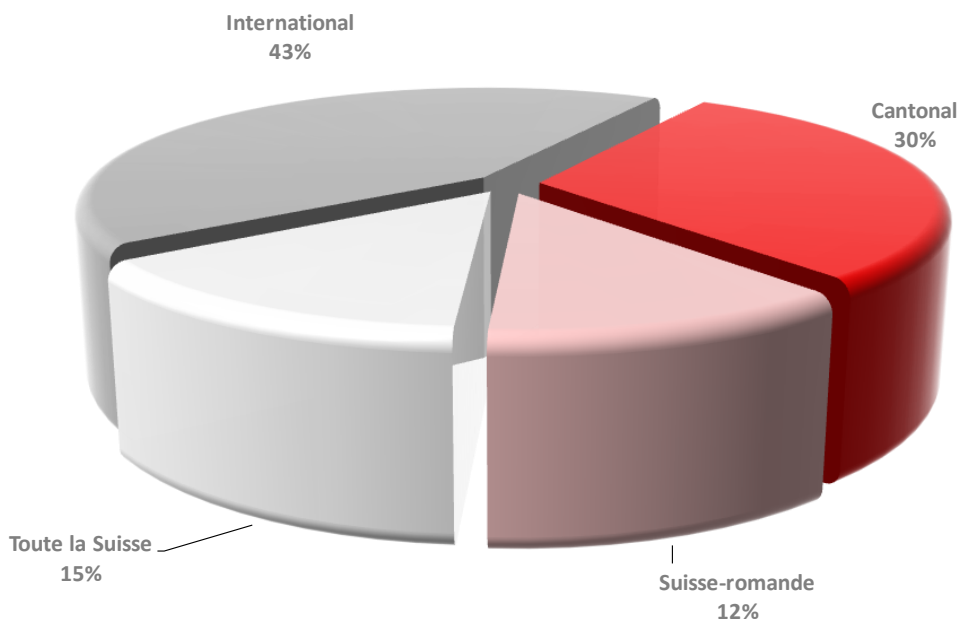
Remerciements

L'équipe du Baromètre de la Fonction Ressources Humaines en Suisse romande, remercie vivement toutes les entreprises qui ont participé à l'édition 2009 ainsi que les organismes qui soutiennent ce projet.

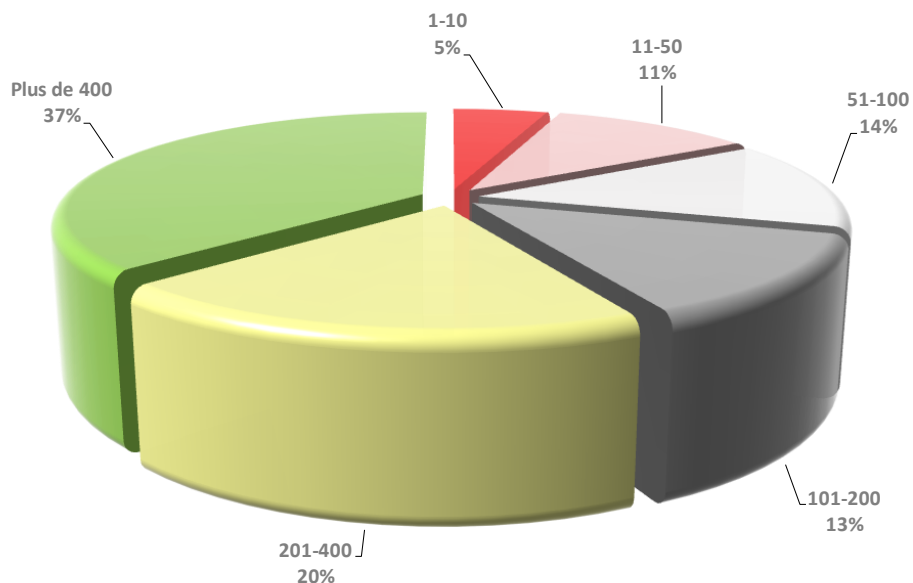
Les secteurs d'activité



Rayon d'action des entreprises répondantes



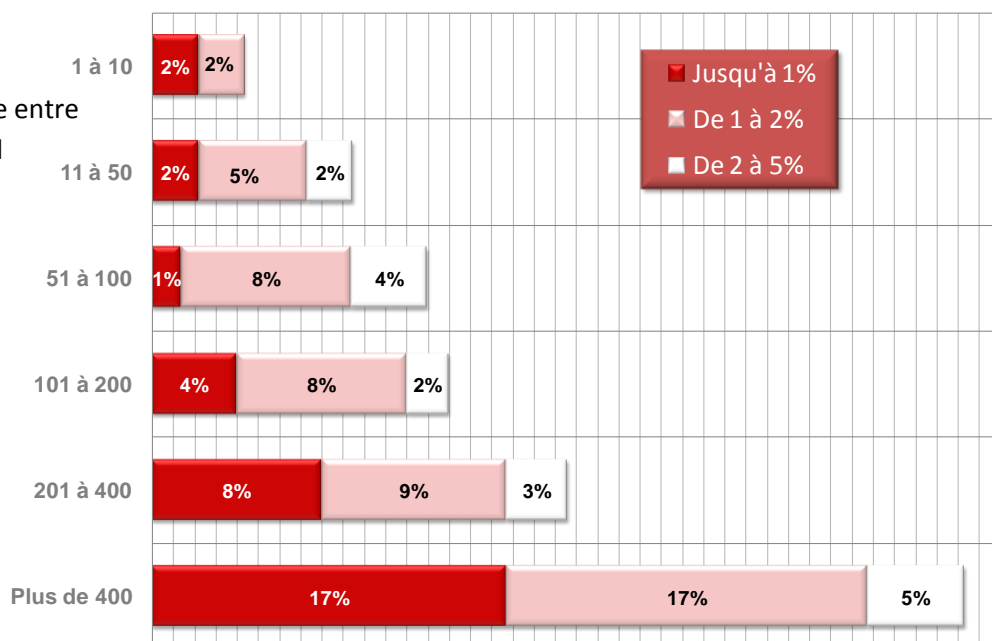
Les effectifs des entreprises représentées



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.

35% jusqu'à 1%
50% jusqu'à 2%
15% de 2% à 5%



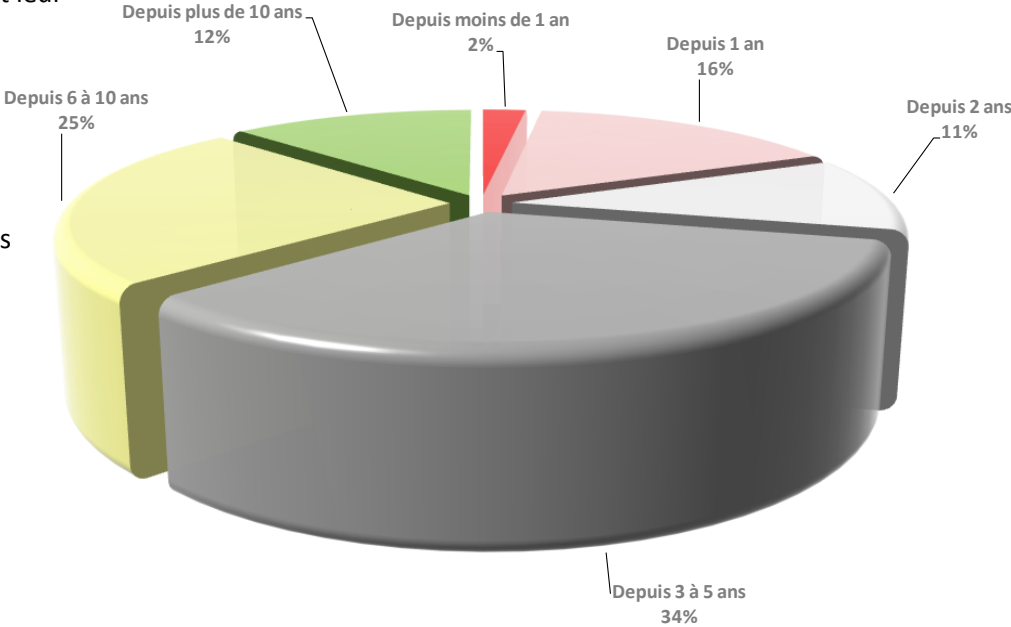
Ancienneté des répondants RH en tant que RH dans leur entreprise actuelle

29% des acteurs occupent leur position depuis 1 à 2 ans.

34% de 3 à 5 ans

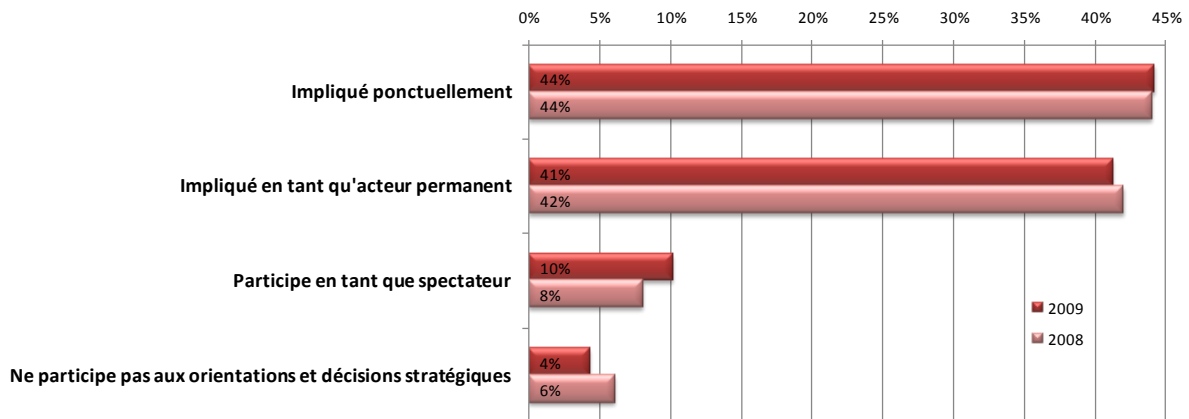
25% de 6 à 10 ans

12% 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



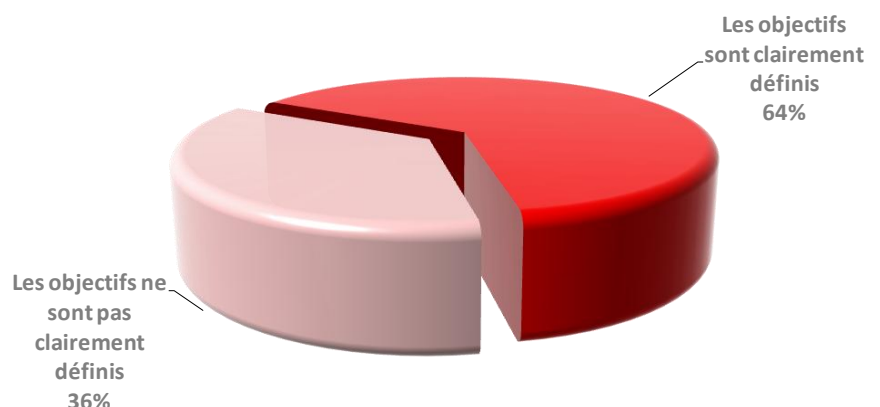
De manière strictement identique à 2008, **44%** des acteurs de la FRH sont impliqués ponctuellement dans les décisions stratégiques de l'entreprise, **41%** le sont de manière permanente. L'implication de la FRH dans la stratégie globale de l'entreprise n'est toujours pas généralisée au sein des entreprises en Suisse romande.

Définition des objectifs de la FRH

Comme en 2008, deux catégories d'acteurs ressortent clairement parmi la population RH ;

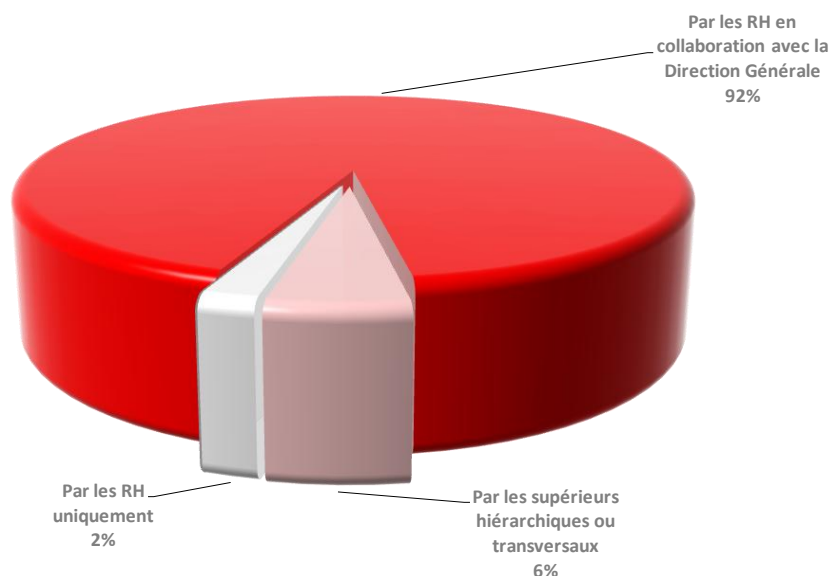
Ceux pour qui les objectifs sont clairement définis **64%** . (63% en 2008)

Et ceux pour qui les objectifs ne sont pas clairement définis **36%**. (37% en 2008)

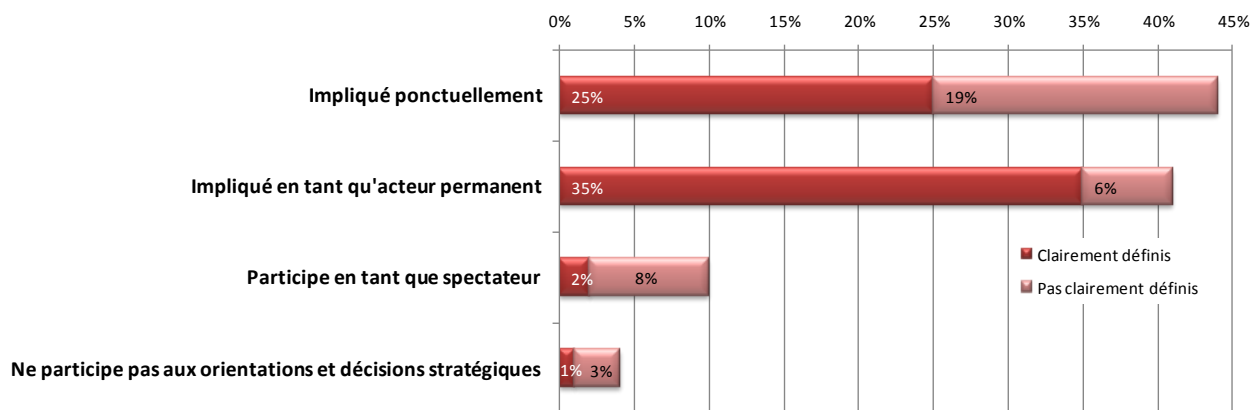


Définition des objectifs

Pour le 64% des RH interrogés pour lesquels les objectifs sont clairement définis, 92% les fixent en collaboration avec leur direction générale.



Implication et objectifs

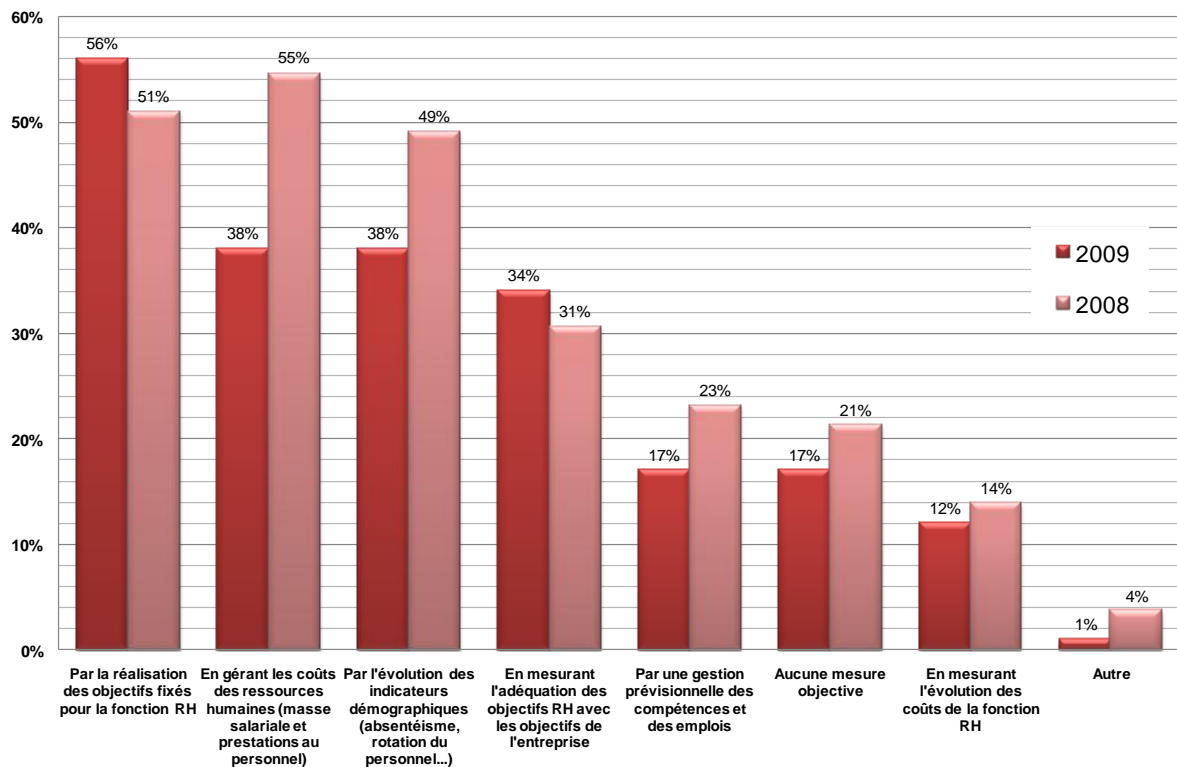


Pour 2009, la mise en relation entre l'implication des RH dans la stratégie globale de l'entreprise et avec la clarté avec laquelle les objectifs sont définis, fait ressortir que la majorité des RH qui sont impliqués stratégiquement ont des objectifs clairement définis.

Plus de 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 de la FRH est évaluée sur la réalisation de ses objectifs.

La gestion des coûts et les indicateurs économiques et socio-économiques sont moins utilisés qu'en 2008 mais reste toutefois dans les principaux.

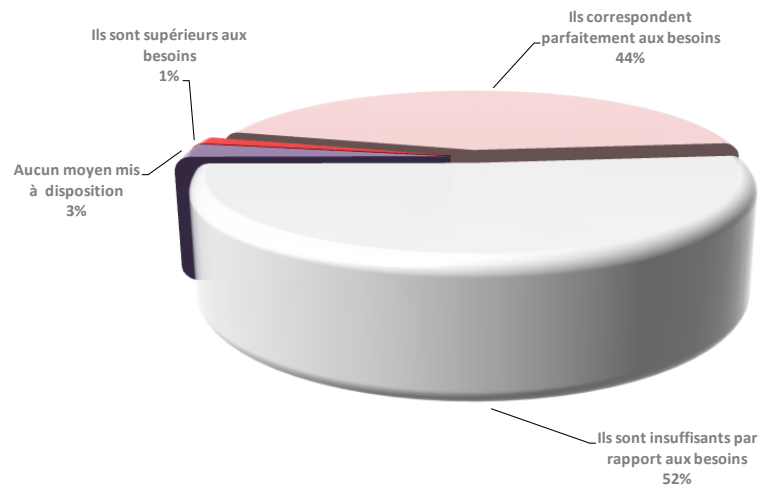
Par rapport à 2008, les FRH sont évaluées sur moins de critères simultanés qu'en 2008.

Moyens mis à disposition pour réaliser la mission

52% estiment que les moyens sont insuffisants par rapport aux besoins.
(45% en 2008)

44% des acteurs estiment que les moyens mis à disposition correspondent parfaitement aux besoins.
(50% en 2008)

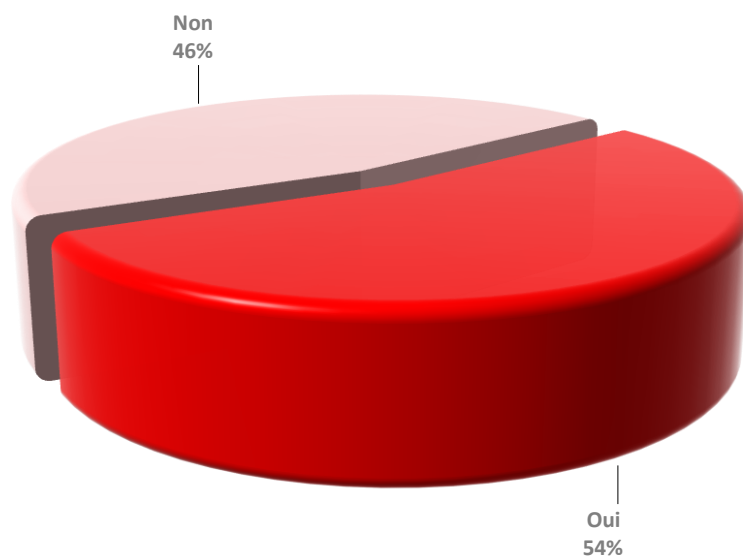
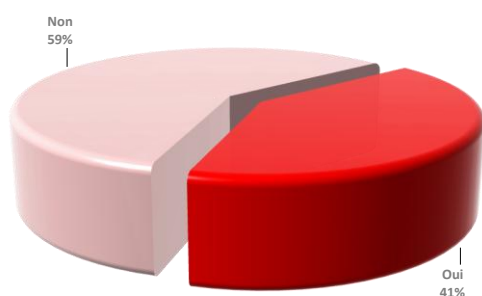
Seuls **1%** estiment que les moyens sont supérieurs aux besoins.



Transformation de l'entreprise dans les deux ans

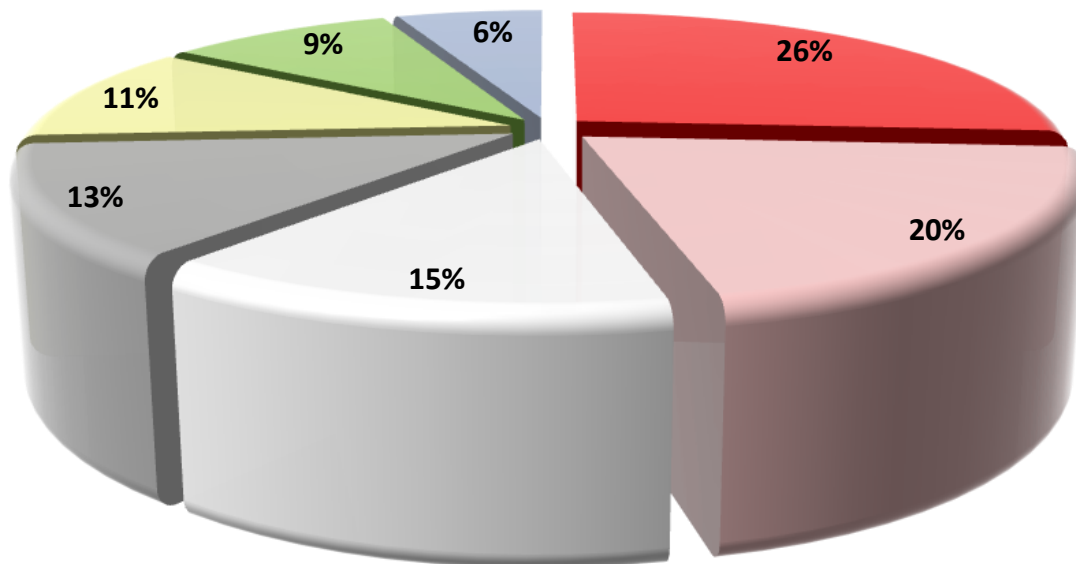
Plus d'une entreprise sur deux prévoit des transformations importantes dans les deux à venir.

2008



+ 13% par rapport à 2008

Raisons de transformation des entreprises



26% Concurrence accrue sur les marchés cibles

20% Evolution ou diversification de vos prestations/produits

15% Obligations légales ou réglementaires

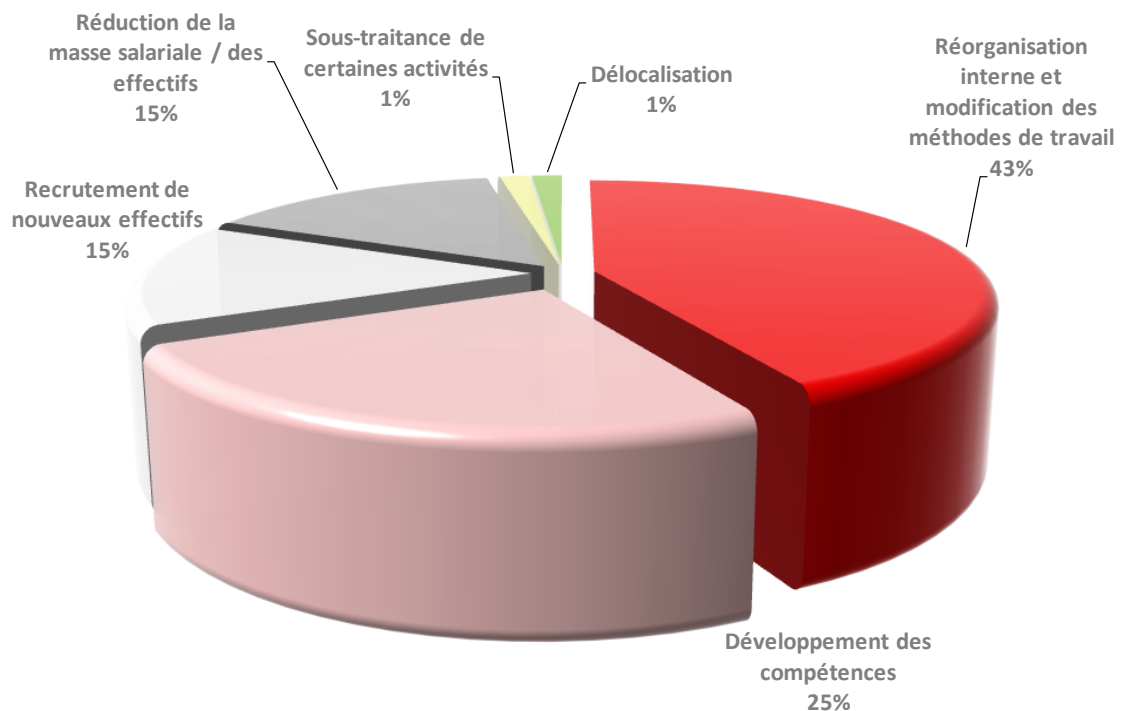
13% Evolutions technologiques

11% Positionnement sur d'autres marchés géographiques

9% Compétences nécessaires à vos objectifs actuels et/ou futurs non disponibles sur le marché (manque de personnel qualifié)

6% Forte croissance

Conséquences des transformations sur la GRH



Pour 54% des entreprises qui se transformeront dans les deux ans, les conséquences sur la GRH sont :

43% Réorganisations internes et modifications des méthodes de travail.
(30% en 2008)

25% Développement des compétences.
(28% en 2008)

15% Recrutement de nouveaux effectifs.
(28% en 2008)

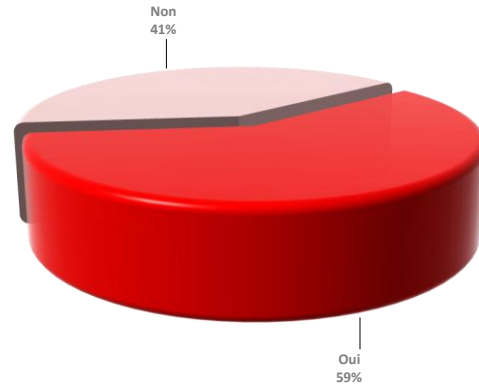
15% Réduction de la masse salariale/des effectifs.
(9% en 2008)

Peu d'entreprises visent le recours à la sous-traitance (1%) ou à la délocalisation (1%).

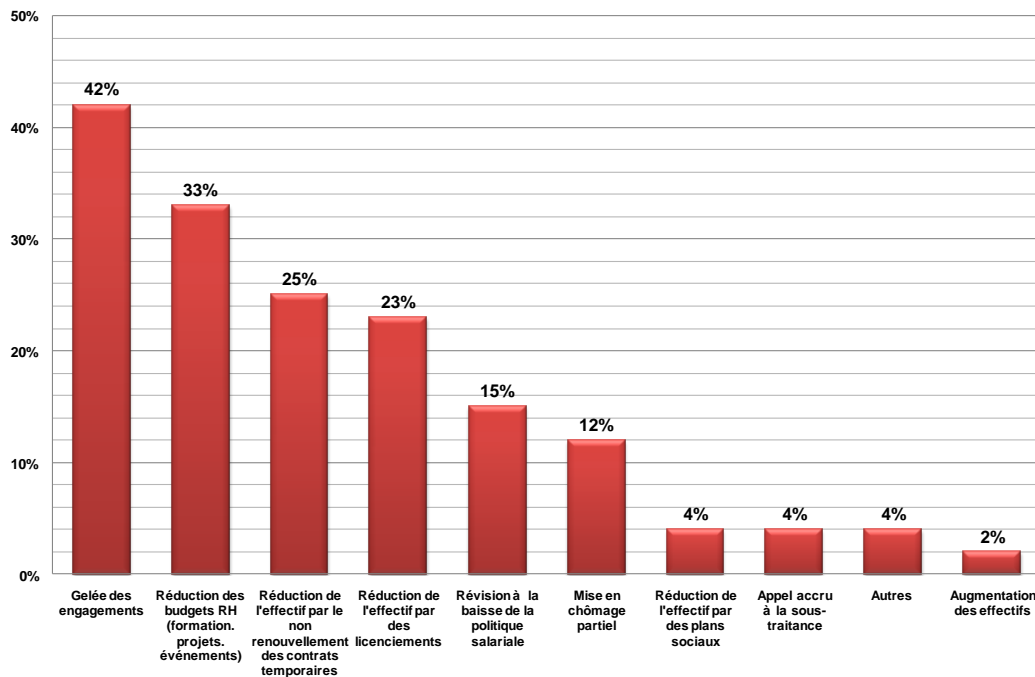
Conséquences de la crise économique sur la GRH

Impact du contexte de crise économique sur la GRH

59% des entreprises subissent des conséquences directes sur leur GRH par le contexte de crise actuel.

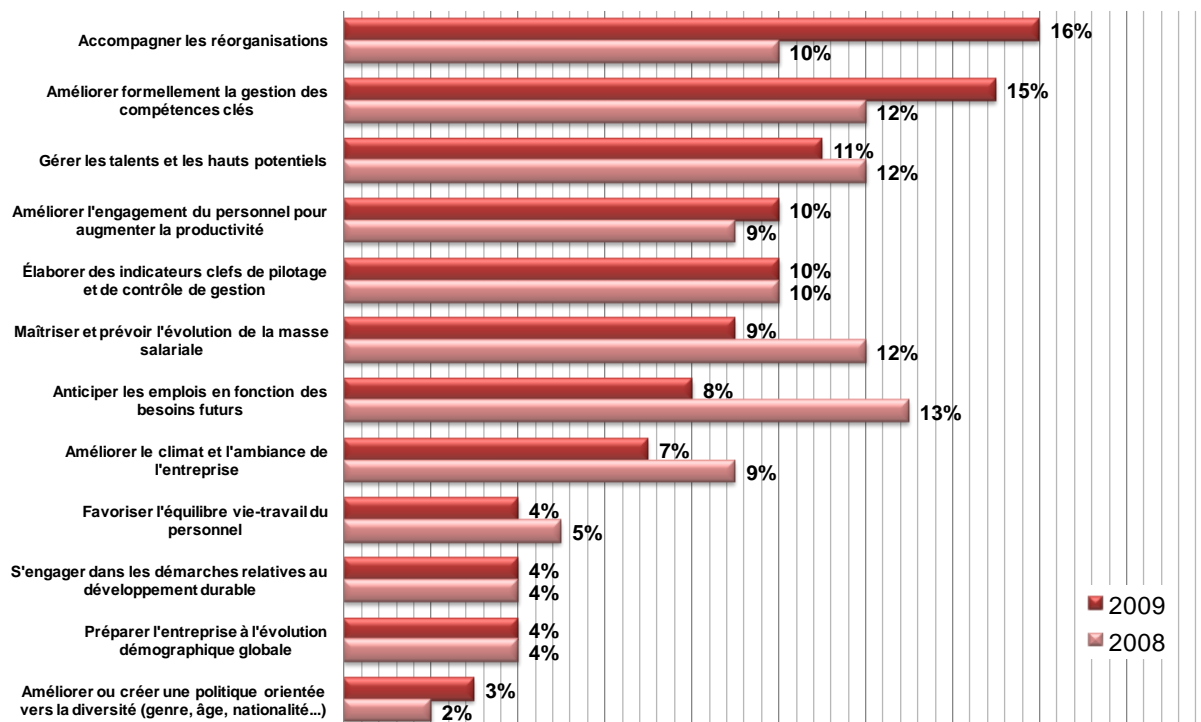


Conséquences directes de la crise sur la GRH



Pour 42% des entreprises qui subissent directement les effets de la crise économique dans leur GRH, la priorité est à la gelée des engagements, puis toutes les mesures relatives aux réductions de coûts et d'effectifs.

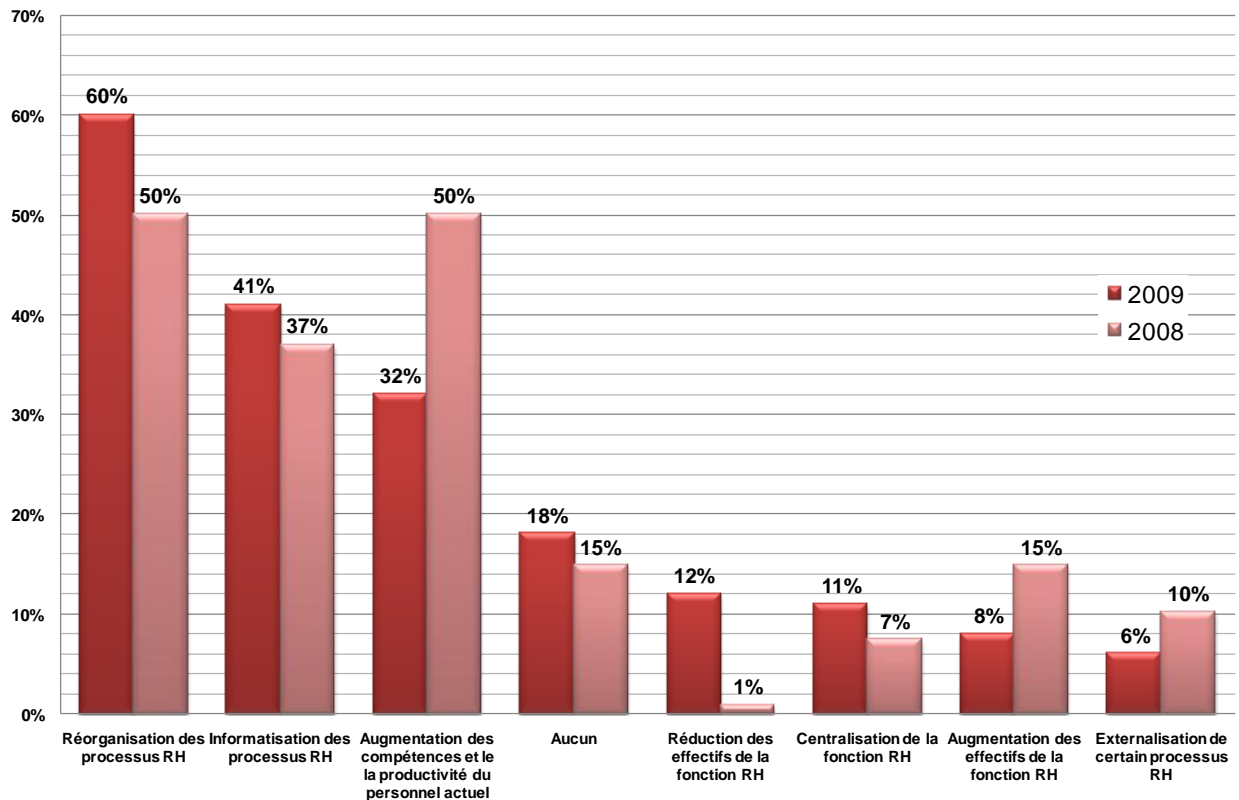
Axes prioritaires de la politique Ressources Humaines



Contrairement à 2008 où la majorité des politiques Ressources Humaines s'orientaient vers une anticipation des emplois et la gestion des compétences tout en maîtrisant l'évolution de la masse salariale, cette année les politiques s'orientent vers l'accompagnement des réorganisations, l'amélioration des compétences et l'augmentation de la rentabilité du personnel en place.

Toujours, 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

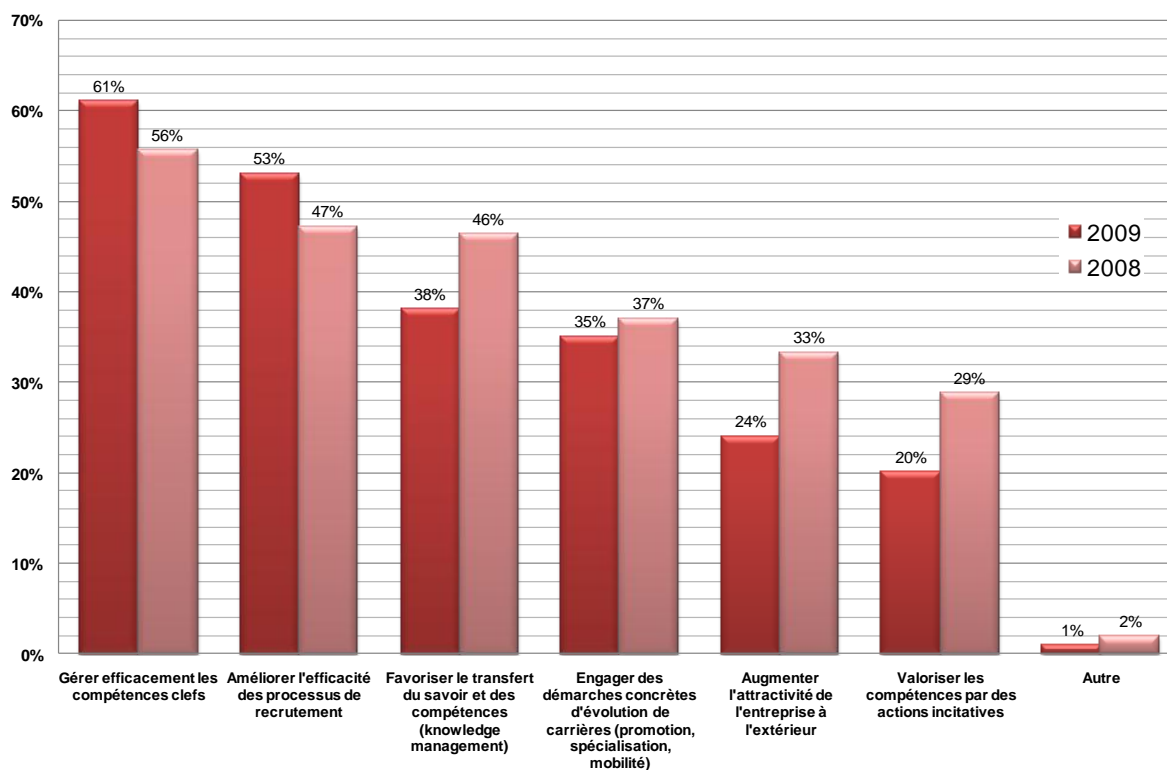


Comme en 2008, les modifications et optimisations des FRH sont opérées par la réorganisation des processus RH, suivis de l'augmentation de la productivité du personnel actuel.

La priorité d'informatisation des processus RH reste d'actualité.

A l'inverse de 2008, les effectifs des départements RH s'orientent vers une légère baisse. (8% augmentation, 12% réduction).

Axes prioritaires pour la gestion des emplois

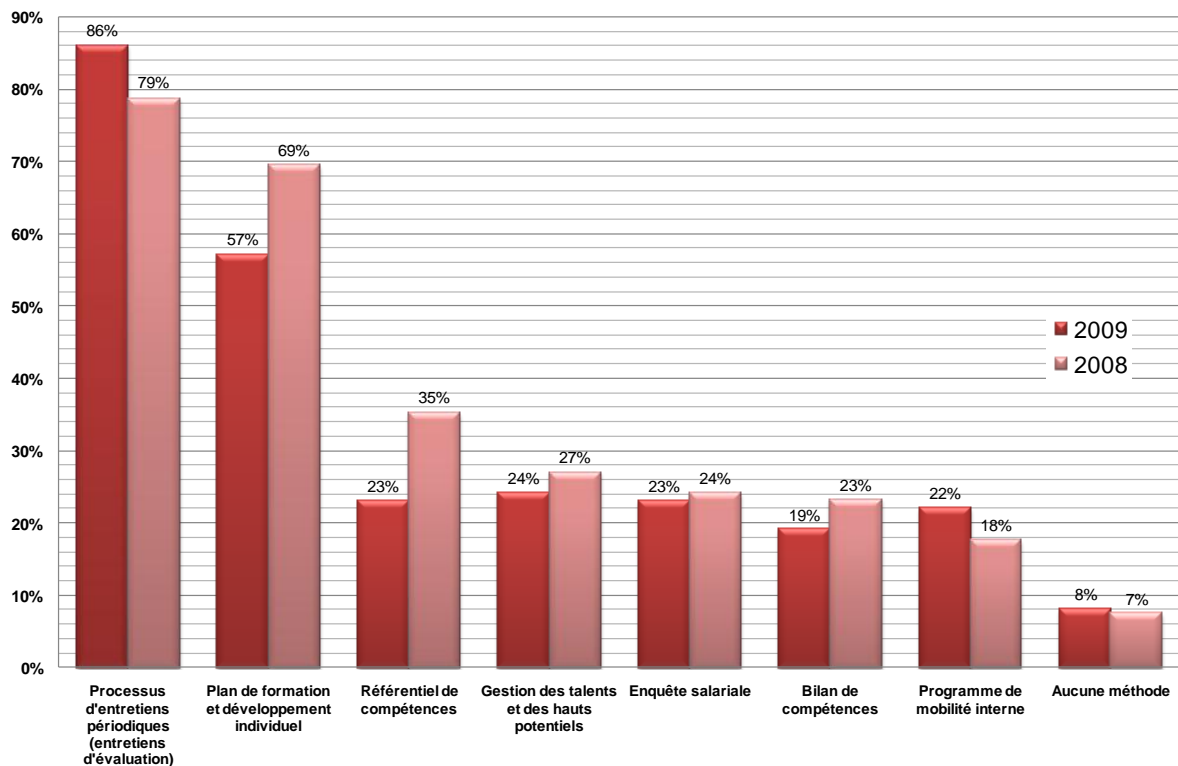


La gestion des emplois passe principalement par une gestion efficace des compétences.

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

Très peu d'autres moyens sont envisagés (1%)

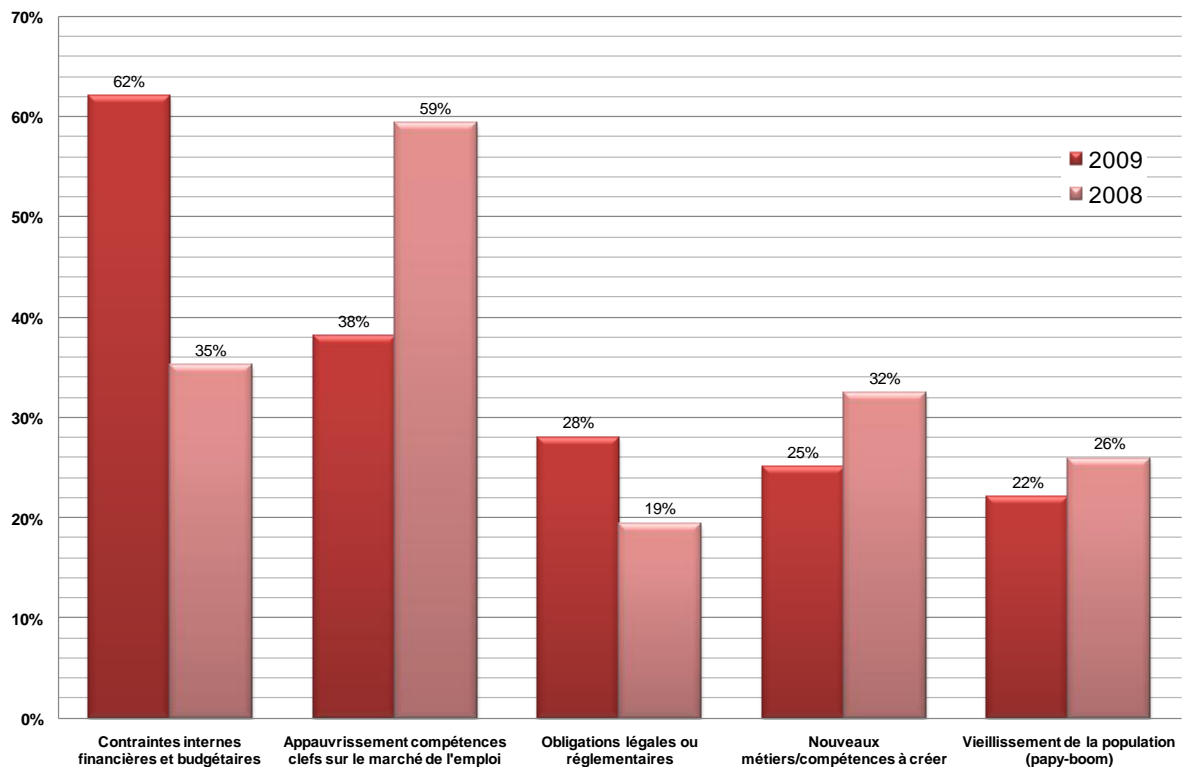
Méthodes utilisées pour gérer et évaluer les compétences



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

Encore plus marqué qu'en 2008, 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



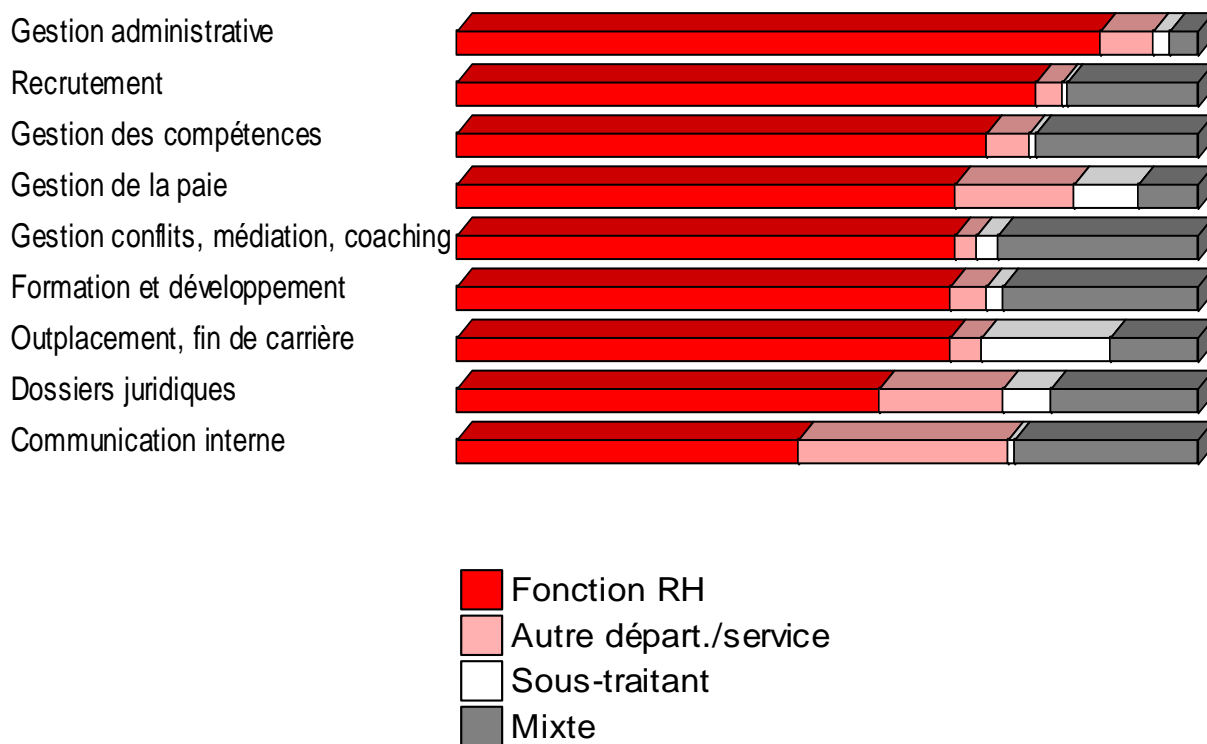
Les contraintes internes financières sont considérées majoritairement comme un risque futur majeur.

L'appauvrissement des compétences clés sur le marché de l'emploi est considéré comme un risque bien moins important qu'il l'était en 2008.

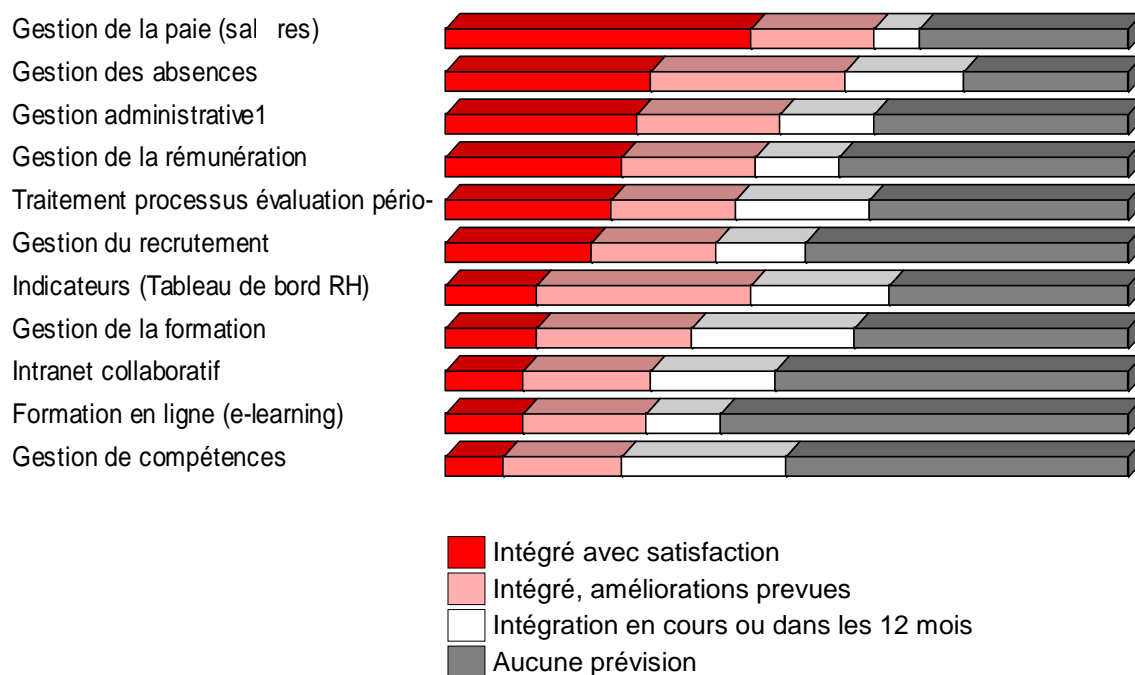
Les obligations légales ou réglementaires prennent de l'importance.

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

Qui gère les processus ressources humaines ?



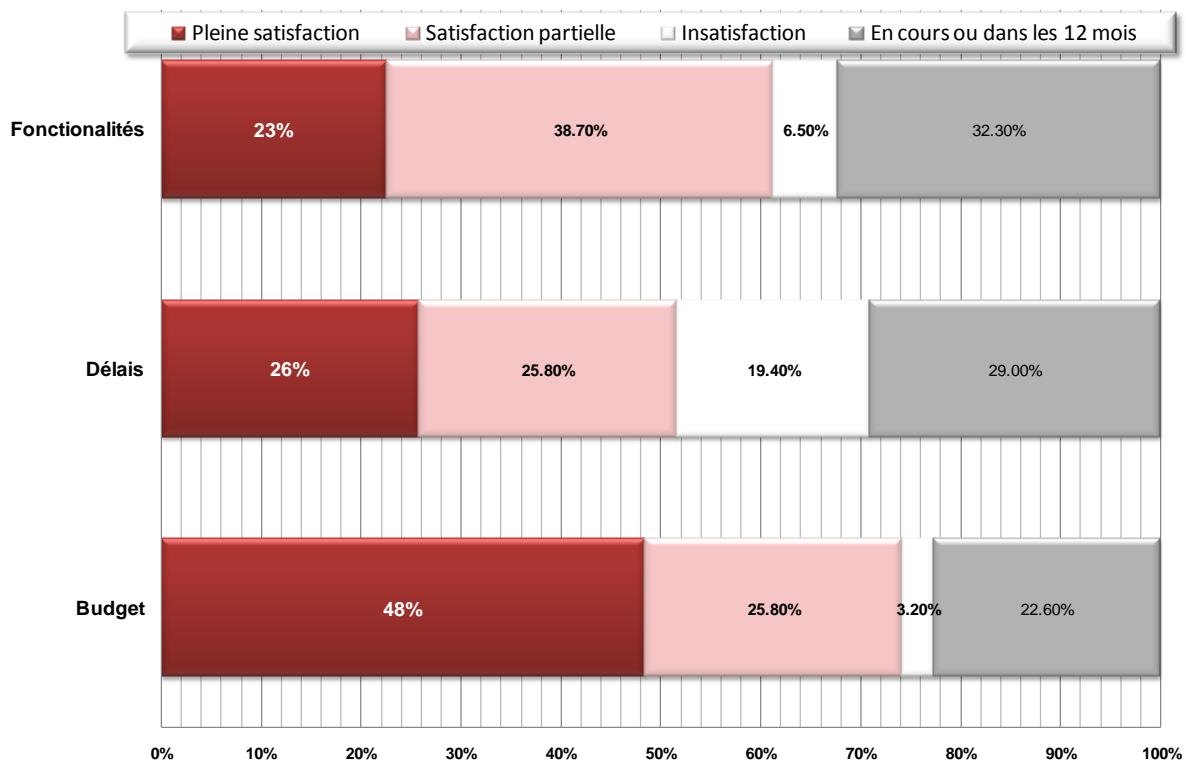
Intégration des nouvelles technologies dans la FRH



La tendance d'intégration prioritaire des processus de gestion opérationnelle tel que la paie, gestion administrative et des absences reste très marquée pour 2009.

La FRH est toujours dans le processus d'intégration des nouvelles technologies car la majorité des processus sont intégrés avec des améliorations prévues, en cours ou prévues dans les 12 mois.

Intégration des Systèmes d'Information RH (SIRH)



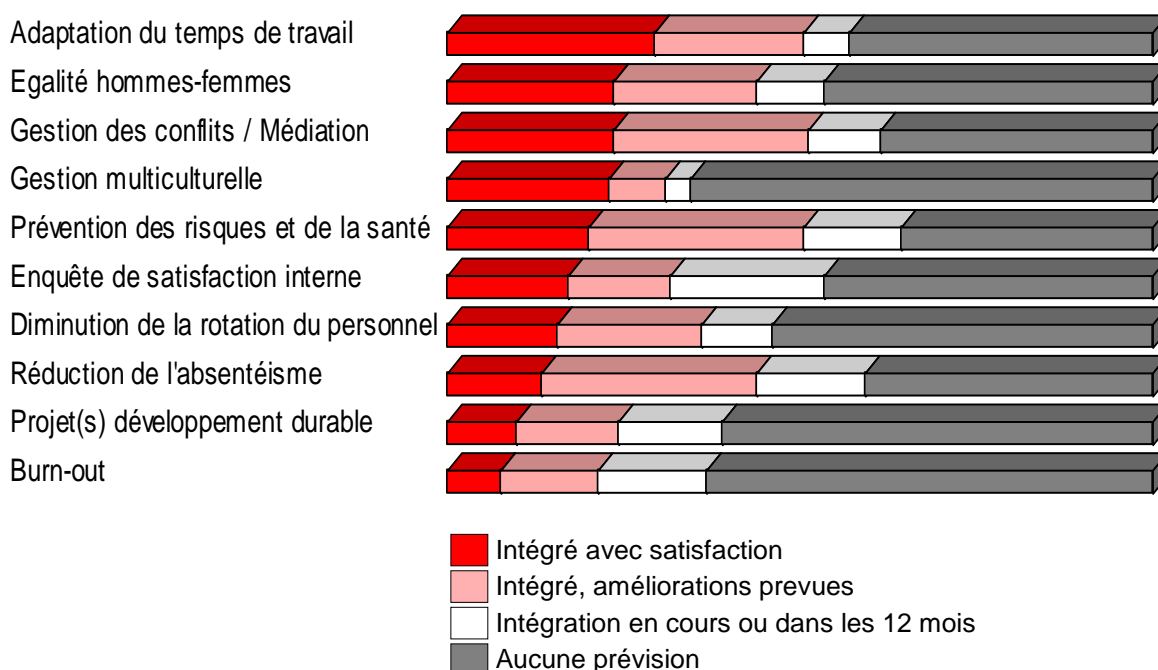
L'intégration des SIRH ne rencontrent qu'une satisfaction partielle par rapport aux attentes pour les entreprises qui ont introduits ces systèmes durant ces deux dernières années.

Les fonctionnalités rencontrent majoritairement une satisfaction partielle.

Les finalisations sont à 26% réalisées dans les délais.

A 48%, les budgets sont plus largement respectés.

Autres projets RH concrets pilotés par la FRH



Globalement, par rapport à 2008, aucun changement majeur concernant les autres projets pilotés par la FRH est constaté.

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

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

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

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, beaucoup prévoient des améliorations.

Les enquêtes de satisfaction interne sont peu intégrées, cependant moins d'entreprises prévoient d'en réaliser par rapport à 2008.

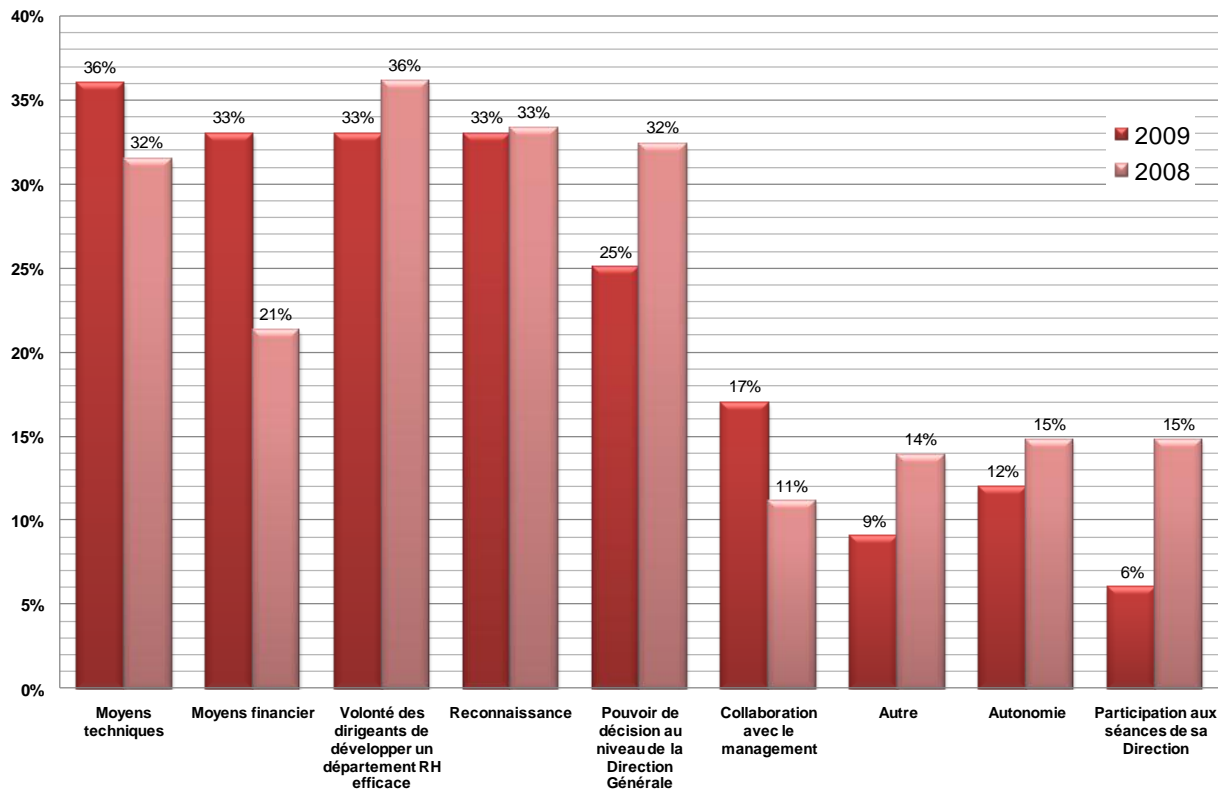
Plus de la moitié des entreprises interrogées n'ont aucune prévision pour réduire **la rotation du personnel**.

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

Seulement 25% des FRH se sont engagées dans des projets liés au **développement durable**.

22% des entreprises se sont engagées dans la prévention du **Bun-out** et 15% prévoient de s'y engager, 63% n'ont aucune prévision dans ce domaine.

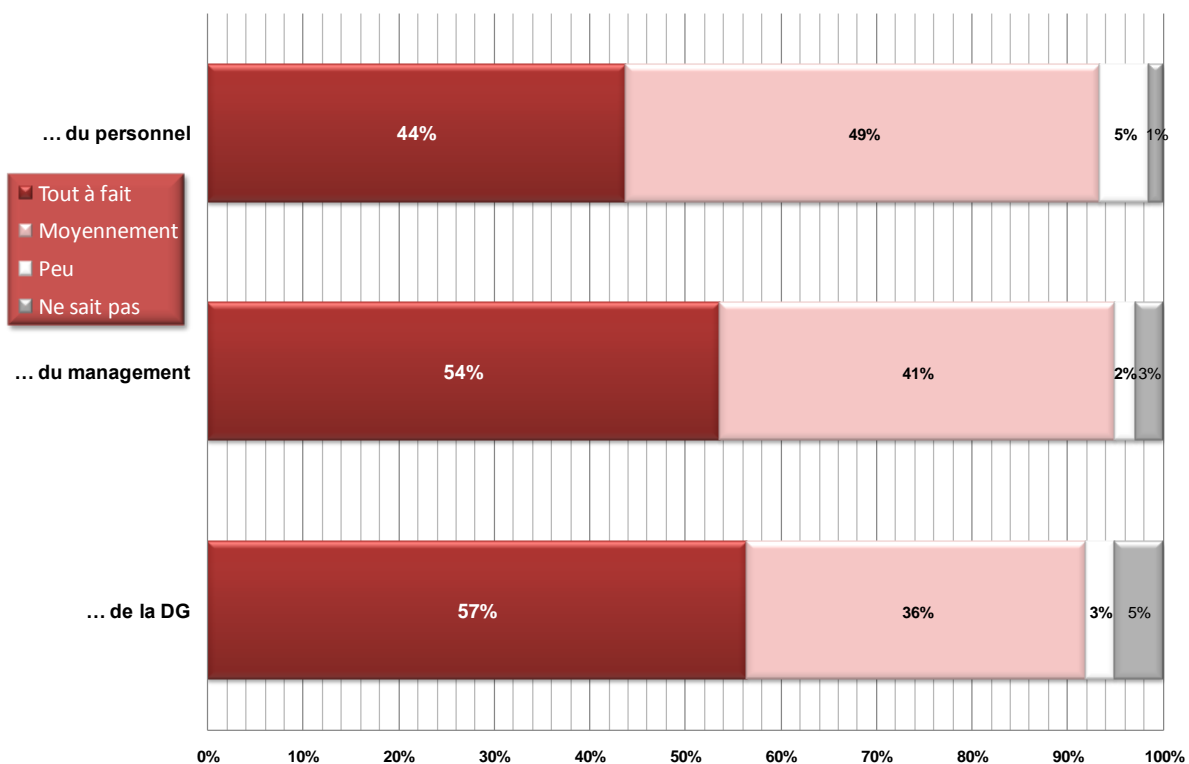
Attentes de la FRH par l'entreprise



Majoritairement, les FRH déclarent un manque :

- de moyens techniques et financiers dont le besoin est plus marqué qu'en 2008
- dans la volonté des directions de développer un département RH efficace,
- de reconnaissance,
- de pouvoir de décision au niveau de la direction générale,

Perceptions des autres acteurs



Dans chaque catégorie (DG, management et personnel) les RH estiment pour plus de 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

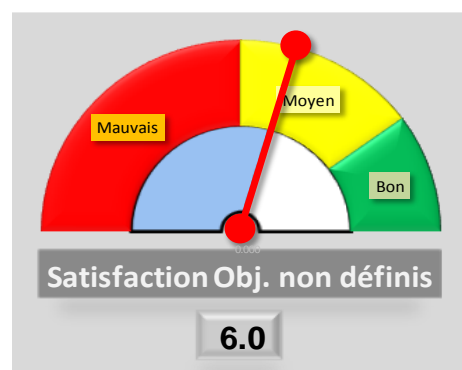
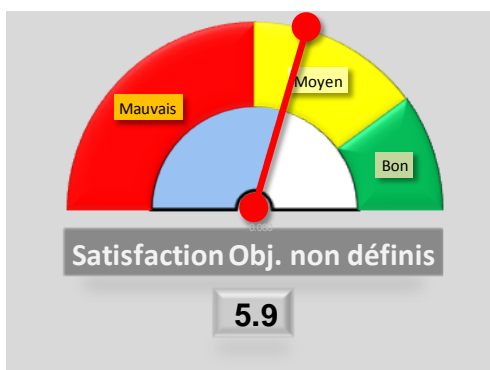
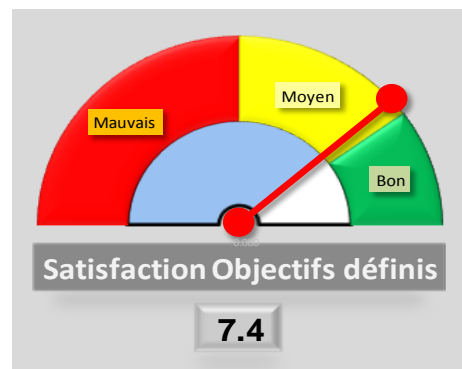
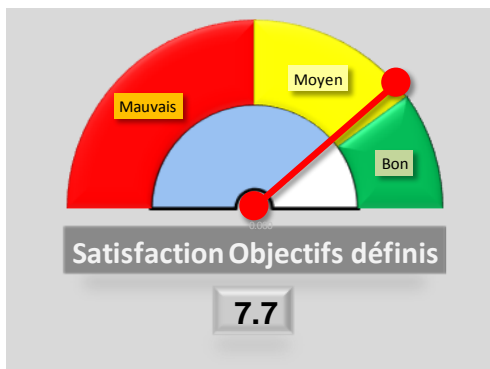
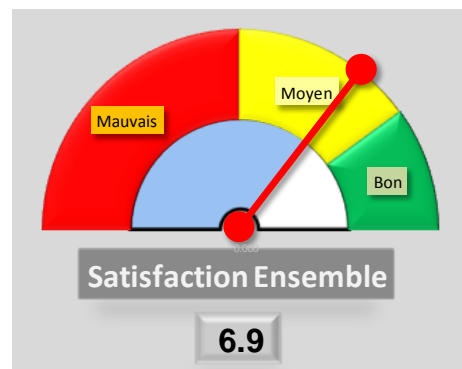
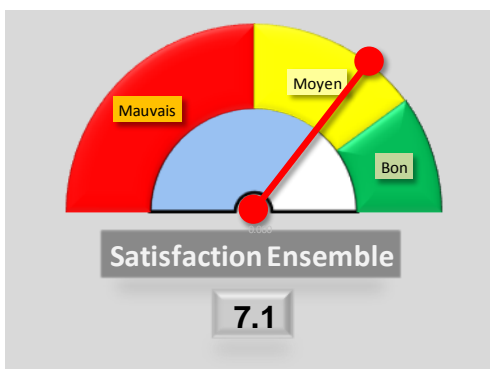
La satisfaction globale des acteurs concernant leur activité RH au sein de leur entreprise est globalement bonne.

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.

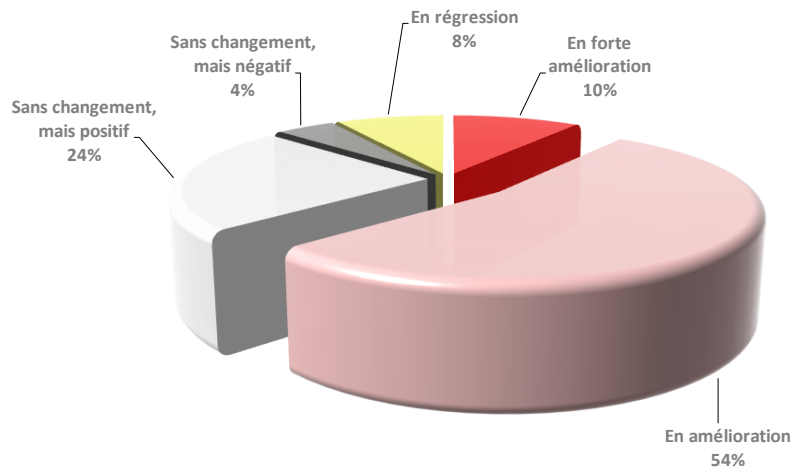
2008

2009

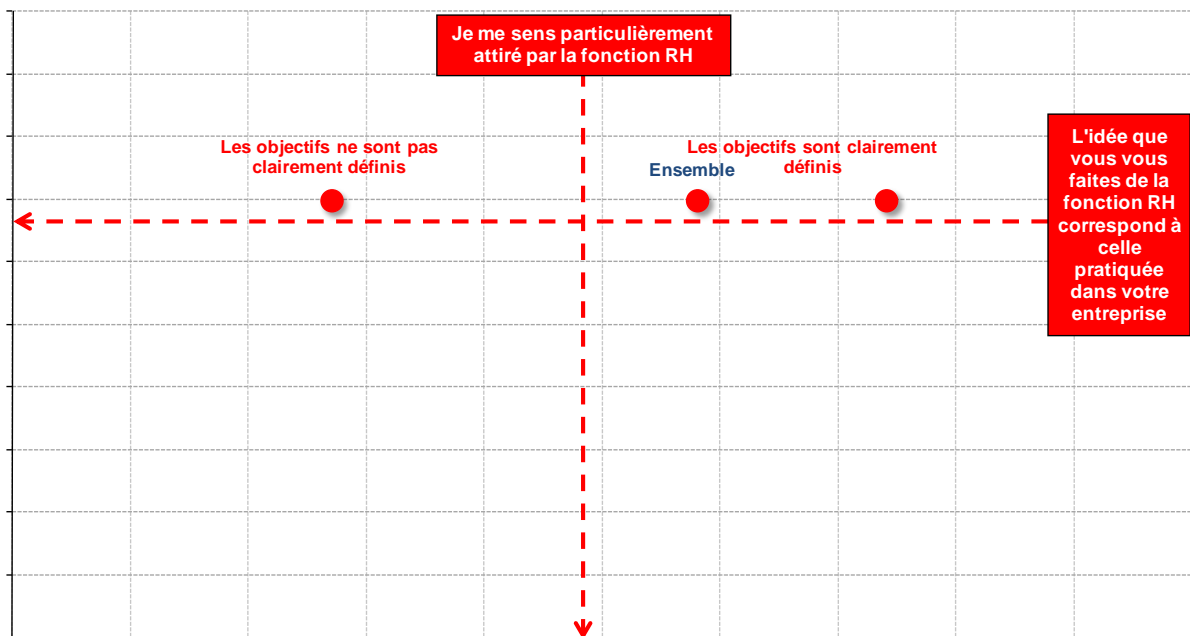


Niveau de reconnaissance (ou de la valeur en général) de l'activité RH

Comme en 2008, 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.



Indice global de positionnement



Cette deuxième 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 est parfaitement identique au positionnement relevé en 2008.

Pour la moitié des répondants leurs interventions sont ponctuelles dans les décisions stratégiques globales.

La majorité des acteurs impliqués de manière permanente bénéficient d'objectifs clairement définis.

Toutefois, et compte tenu de l'ancienneté des acteurs dans leur fonction actuelle (29 % de 1 à 2 ans et 34 % 3 à 5 ans), cette implication s'inscrit aussi dans le temps.

Dès le moment où les objectifs sont clairement définis, ceux-ci sont généralement fixés en collaboration avec la Direction Générale.

Gestion des compétences et des emplois

54% des entreprises prévoient des transformations importantes dans les deux ans (+13% par rapport à 2008) et 59% subissent directement l'impact de la crise économique dans la gestion de leurs ressources humaines.

Les conséquences se traduisent par une gestion réactive des emplois pour faire face aux défis économiques ; gelée des engagements, réductions des budgets RH et autres mesures de réductions des effectifs. En parallèle, les actions menées sont : l'accompagnement des réorganisations, l'amélioration de la gestion des compétences clefs et l'amélioration des processus de travail.

Les craintes relevées en 2008 concernant l'appauvrissement des compétences clefs sur le marché de l'emploi et l'anticipation des emplois en fonction des besoins futurs se sont sensiblement réduites pour faire place aux contraintes internes financières et budgétaires.

Dans ce contexte, la fonction RH se retrouve principalement dans un rôle opérationnel cadré dans le court terme. L'enjeu consiste à conserver la meilleure rentabilité dans une période turbulente avec une faible visibilité à long terme.

Productivité et efficacité de la Fonction Ressources Humaines

L'amélioration continue de l'efficacité des fonctions RH passe prioritairement par la réorganisation des processus RH, leur informatisation et plus faiblement qu'en 2008 l'augmentation des compétences du personnel actuel.

Contrairement à 2008, les effectifs des départements RH s'orientent vers une légère baisse.

Intégration des nouvelles technologies

Les tendances d'intégration des nouvelles technologies dans les processus RH est confirmée par rapport à 2008 et continue dans la même direction.

Toutefois, les SIRH ne tiennent que partiellement leurs promesses. La plus part des processus intégrés nécessitent encore des améliorations. Les attentes en termes de fonctionnalités rencontrent majoritairement une satisfaction partielle. Les délais semblent globalement peu tenus sauf les budgets qui, pour la moitié, paraissent respectés.

Climat et relations de travail

Aussi marqué qu'en 2008, les actions visant à favoriser l'équilibre vie-travail/vie-professionnelle, les engagements en matière de développement durable, l'anticipation par rapport à l'évolution démographique globale, la prévention contre le Burn-Out ainsi que la gestion de la diversité ne sont pas au cœur des préoccupations.

Conclusion

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

L'édition 2009, permet de faire ressortir ses particularités ainsi que son évolution par rapport à 2008.

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 2010.

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

d.conus@esperformance.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