

# BENCHMARK RH

Les pratiques et l'engagement RH des **entreprises suisses** sous la loupe

*L'étude porte sur 340 entreprises suisses totalisant 707 456 employés.*

ACTIVITÉS RH

OUTILS ET MOYENS RH

OBJECTIFS ET PRIORITÉS RH

## HR Bench Institute

Spécialiste de la mesure et de l'analyse de data RH au service de l'action RH dans l'entreprise.

Analyse de l'expérience employé et de la rémunération, pour une action RH ciblée efficace au service de l'entreprise et de sa force de travail.

[www.hrbench.ch](http://www.hrbench.ch) | [info@hrbench.ch](mailto:info@hrbench.ch) | Tél. : +41 22 534 94 50

HE<sup>VD</sup>  
IG

HR Bench  
Institute  
Benchmarks · Surveys · Research

# SOMMAIRE



PARTENAIRES INSTITUTIONNELS	2
AUTEURS ET ÉDITION DU RAPPORT DE RÉSULTATS	3
COMITÉ HR BENCH	3

SOUTIENS	3
PARTICIPATION	4
FONCTION RH ET PROFIL DES RÉPONDANTS	4
AVIS DES PARTICIPANTS SUR L'ENQUÊTE	5

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS / VUE D'ENSEMBLE	6
OBJECTIFS ET PRIORITÉS DE TRAVAIL DE LA FONCTION RH EN 2023	8
INDICATEURS RH	9

LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES (GPEC)	14
EMBAUCHE	15
SIRH ET TRANSFORMATION NUMÉRIQUE	16

RÉMUNÉRATION ET <i>FRINGE BENEFITS</i>	17
LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES	18
COMMUNICATION ET MARKETING RH	19

DIALOGUE SOCIAL ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE	20
--	----



## PARTENAIRES INSTITUTIONNELS

---

### Associations HR romandes



### Hautes Écoles



### Associations HR alémaniques



### Médias



## AUTEURS ET ÉDITION DU RAPPORT DE RÉSULTATS

### HR Bench Institute Sàrl (Lausanne)



**Daniel CERF**

Directeur  
& Associé HR Bench Institute

daniel.cerf@hrbench.ch  
Tél. : +41 22 534 94 50  
[www.hrbench.ch](http://www.hrbench.ch)

Près de 800 entreprises suisses publiques et privées, participent aux différentes études et benchmarks RH que l'Institut réalise en partenariat avec diverses fédérations et organisations professionnelles ainsi que des Hautes écoles en Suisse.

Spécialiste de la mesure et de l'analyse de l'expérience employé et de la rémunération, l'Institut dispose des outils et des banques de données du marché lui permettant de conseiller et orienter les entreprises dans l'identification et le renforcement des leviers de motivation et d'engagement au travail.

### HEIG-VD (Yverdon-les-Bains)



**Justine DIMA**

Professeure HES associée  
en management des ressources  
humaines (département HEG)

Justine DIMA est chercheuse et professeure HES associée en management des ressources humaines à la HEIG-VD (Yverdon-les-Bains). Elle a auparavant travaillé à l'international en tant que professionnelle des ressources humaines et consultante en management. Elle a réalisé son doctorat (Ph. D.) en management à l'Université Laval (Canada). Ses recherches portent sur l'intelligence artificielle, la gestion des ressources humaines, la gestion du changement, la santé au travail et le leadership. Elle a présenté ses travaux lors de conférences mondiales et publié des articles dans des revues internationales. Elle réalise aussi des présentations et des formations pour les organisations sur ces domaines d'expertise.

## COMITÉ HR BENCH

Le questionnaire de l'enquête HR Bench 2022 a été élaboré en étroite collaboration avec un comité composé de représentants des associations HR Genève, HR Valais et HR Vaud, d'un représentant de la Haute École d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud (HEIG-VD) ainsi que d'un représentant de Cursus formation par CRQP.

## SOUTIENS

Nous remercions les sociétés Swiss Risk & Care, 1<sup>er</sup> courtier romand en assurance, prévoyance et solutions RH, et Interiman, n° 1 du secteur du placement de personnel en Suisse, pour leur précieux soutien apporté à la présente étude, ainsi que Cursus Formation, leader de la formation professionnelle en Suisse romande regroupant le CRQP, le CRPM et Virgile Formation, partenaire historique de l'Institut HR Bench.

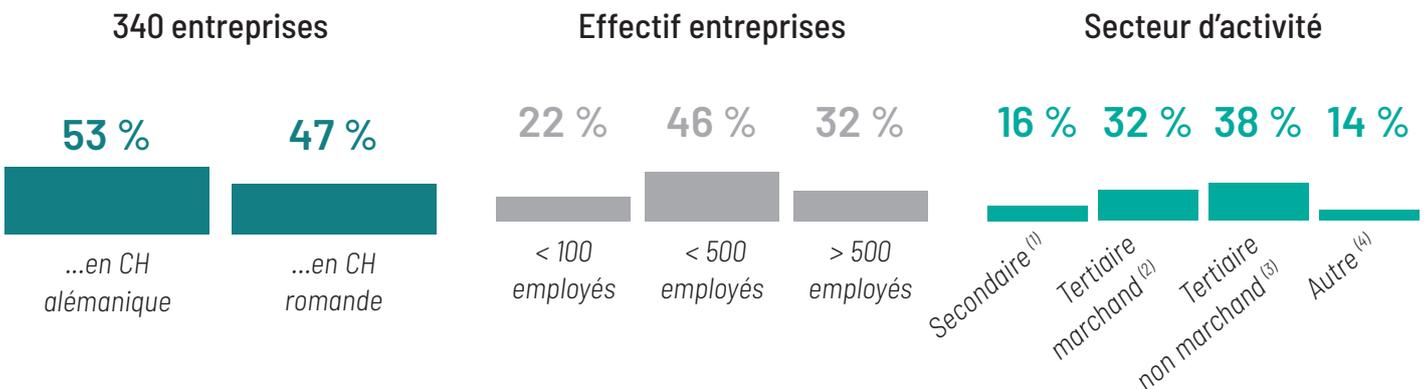
**Interiman  
Group** 

 **Cursus  
Formation**  
RESSOURCES HUMAINES  
PAR CRQP

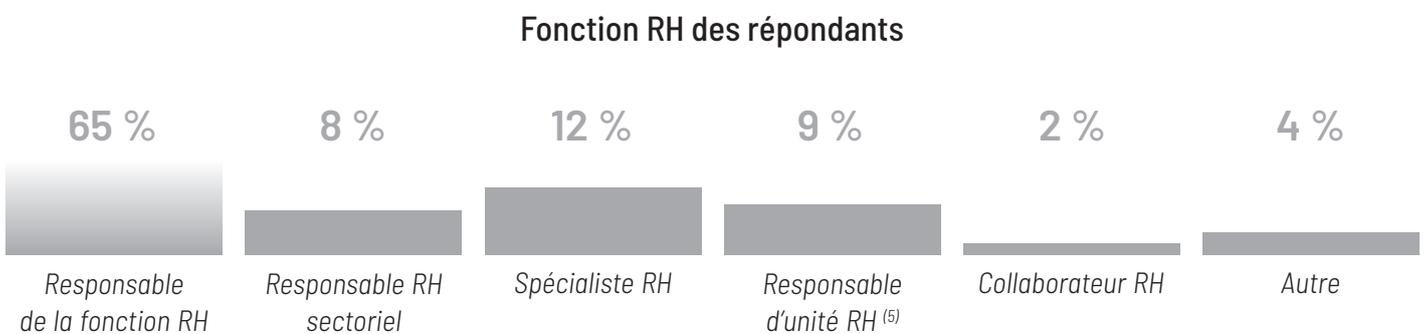
**SWISS RISK  
CARE** 



## PARTICIPATION

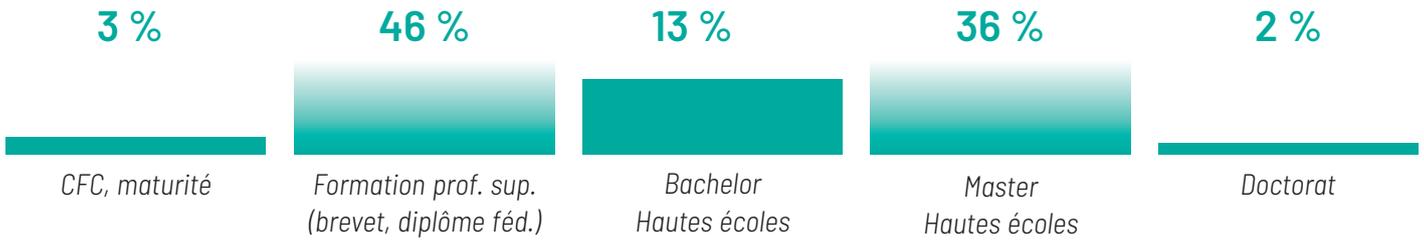


## FONCTION RH ET PROFIL DES RÉPONDANTS

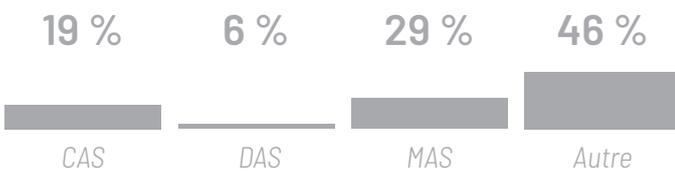


(1) Le secteur secondaire (industries manufacturières, construction). (2) Le secteur tertiaire marchand (commerce, transports, activités financières, services rendus aux entreprises et aux personnes, hébergement-restauration, immobilier, information-communication). (3) Le secteur tertiaire principalement non-marchand (administration publique, enseignement, santé humaine, action sociale). (4) Autre (non classés). (5) Service administration RH, gestion RH, etc.

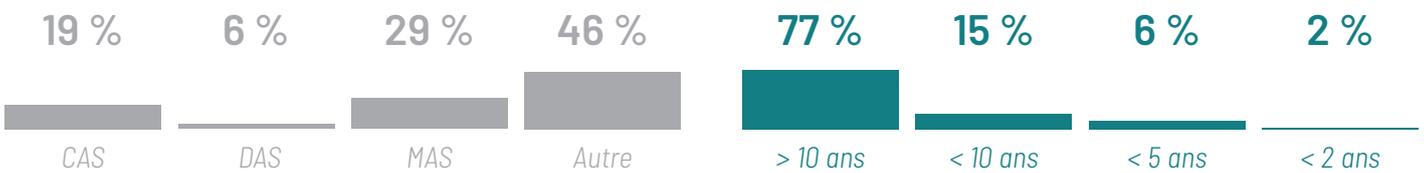
Formation de base



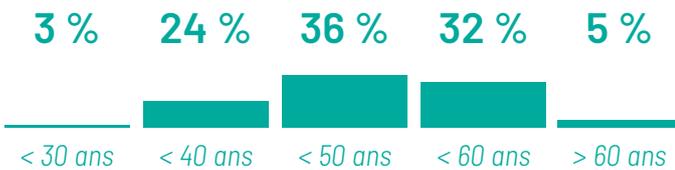
Formation continue



Expérience RH



Âge



Genre



AVIS DES PARTICIPANTS SUR L'ENQUÊTE



## SYNTHÈSE DES RÉSULTATS / VUE D'ENSEMBLE

### 16 thèmes RH sous la loupe

L'enquête totalise 100 questions déclinées autour de 16 thèmes RH. Les questions portent sur les principales missions de la fonction RH en entreprise. 340 entreprises en Suisse, par la voix de leur responsables RH, ont exprimé la manière de laquelle ces missions sont prises en charge, et les priorités de développement qui le cas échéant leurs sont associées.

Le classement proposé offre ainsi une vue complète des priorités de développement RH définies par les entreprises.

La fonction RH est représentée à la direction de près de 7 entreprises sur 10. Nous observons un écart de représentation de près de 10 points entre la Suisse alémanique et la Suisse romande à la faveur des entreprises romandes dont la fonction RH est davantage représentée. Le taux de représentation n'est pas influencé par la taille des entreprises ou leur secteur d'activité.

Classement selon priorité	Thème	Indice global de couverture des prestations RH (/4)	Indice global de priorités (/2)
1	GPEC	1,88	1,15
2	Communication et marketing RH	2,14	0,98
3	Pol et stratégies RH	2,61	0,87
4	Management	2	0,86
5	Mobilité et évolution professionnelle	1,89	0,83

#### Notation activités RH

0 : pas concerné / 1 : prestation à créer / 2 : prestation à améliorer / 3 : bonne prestation / 4 : très bonne prestation.

#### Notation priorité

0 : pas de changements / 1 : objectif à moyen-long terme (> 1 an) / 2 : objectif à court terme (< 1 an).

### Diversité et plafond verre

Au niveau de la diversité, l'effectif total de la fonction RH est majoritairement féminin (11 femmes vs 7 hommes) et suisse (90 %). À l'inverse, l'effectif total des entreprises est majoritairement composé d'hommes et il en est de même pour l'effectif de direction et de management (86 hommes vs 39 femmes). Le plafond de verre persiste donc pour les postes à responsabilités plus élevées.

### Télétravail et pandémie

La pandémie ayant mis en lumière le télétravail, son accès reste malgré tout plus aisé pour les membres du management (79,1 %) et de la direction (87,2 %). En moyenne, le télétravail est autorisé pour 2 jours ou moins par semaine et la majorité de l'effectif y a tout de même accès (59,2 %).

### GPEC

La GPEC est identifiée comme l'axe prioritaire de travail défini par le plus grand nombre. Il permet notamment de se préparer au mieux au futur du travail en développant une démarche d'identification des besoins futurs en termes de compétences mais aussi des emplois. Plus précisément, la GPEC semble être davantage une priorité pour les organisations de Suisse romande et un peu moins pour les petites entreprises.

### Communication et marketing RH

La « communication et marketing RH » est en 2<sup>e</sup> position des priorités annoncées par le plus grand nombre. Les grandes entreprises sont plus sensibles à ce thème, le secteur tertiaire marchand reste toutefois plus en recul sur le sujet. La création et la promotion de la marque employeur a été désignée comme la priorité sur laquelle se concentrer. La fidélisation des employés n'est pas la principale source de motivation des organisations à développer davantage leur communication et leur marketing RH. L'objectif serait principalement de développer l'attraction des nouveaux talents, l'intégration des recrutés et de promouvoir la marque employeur.



## Politiques et stratégies RH

La thématique des politiques et stratégies RH est en 3<sup>e</sup> position des priorités définies. Les entreprises du secteur secondaire sont celles qui accordent le moins d'importance en termes de priorisation à ce sujet. Néanmoins, les organisations sont majoritairement satisfaites de leurs prestations sur ce thème (58,15 %). En d'autres termes, l'importance fondamentale des politiques et stratégies RH poussent les entreprises à garder cette thématique comme prioritaire malgré qu'elles soient actuellement plutôt satisfaites de leur niveau de développement de leurs politiques et stratégies RH.

## Management

Le thème du management est majoritairement source d'insatisfaction (68,11 %), ce qui peut justifier sa position dans le haut du classement des priorités de travail annoncées par le plus grand nombre. Parmi les organisations insatisfaites de leurs prestations, une sur trois a un taux de *turnover* plus élevé que la moyenne. Les entreprises de taille moyenne sont celles qui priorisent le moins la thématique du management.

## Mobilité et développement professionnel

La mobilité et l'évolution professionnelle fait partie des cinq principaux thèmes identifiés comme prioritaires. Les organisations sont majoritairement insatisfaites de leurs prestations actuelles à ce niveau (67,06 %). Toutefois, 45,5 % des participants ne se sentent pas concernés par l'existence d'un dispositif (bourse des emplois) mettant en relation les besoins de l'entreprise. La priorisation de la mobilité et de l'évolution professionnelle est surtout au cœur des intérêts des grandes entreprises et de celles de Suisse alémanique.

## Responsabilité sociétale

En conclusion, l'intérêt pour la responsabilité sociétale des organisations ne cesse de croître dans la société, que ce soit à cause de la pandémie, de la crise énergétique que nous vivons ou de la pénurie de main d'œuvre. Paradoxalement, les organisations n'ont pas identifié cette thématique comme un axe prioritaire de travail, la majorité ne prévoit en effet pas d'évolutions dans ce domaine.

## OBJECTIFS ET PRIORITÉS DE TRAVAIL DE LA FONCTION RH EN 2023

### FOCUS SUR LA MARQUE EMPLOYEUR ET LA MAÎTRISE DES INDICATEURS RH AU SERVICE DE L'HUMAIN DANS L'ENTREPRISE

#### La fonction RH sort grandie de la crise sanitaire

Lors de la dernière édition de l'enquête HR Bench 2018, les responsables RH, conscients de leurs défis face à un monde du travail en mutation, partageaient leurs difficultés à prendre de la hauteur, définir de véritables stratégies RH, déterminer des liens, prioriser, et donner un sens global à leur action. L'enquête HR Bench 2020 relative aux défis de la relance post-confinement mettait en évidence un positionnement renforcé de la fonction RH, fortement impliquée dans la gestion de la crise, ainsi qu'un changement de paradigme dans l'esprit des dirigeants : alors que la contribution des ressources humaines au succès de l'entreprise restait un concept abstrait dans l'esprit de nombreux dirigeants, ils ont pris la mesure de la forte capacité de résilience, l'agilité et l'engagement dont le personnel a su faire preuve durant la crise, leur révélant le potentiel que représente le développement d'une culture d'entreprise basée sur le rapport de confiance.

La 3<sup>e</sup> édition de l'enquête HR Bench met en lumière les principaux défis RH 2023 exprimés par les responsables RH en Suisse.

#### Le personnel, ambassadeur de la marque employeur

Si le développement et la promotion de la marque employeur, à l'instar de l'enquête 2018, reste la première priorité de travail annoncée par le plus grand nombre, les entreprises ne limitent désormais plus leur démarche à cultiver une image d'attractivité et son positionnement sur les nouveaux supports de communication numérique, principalement à la seule fin du recrutement. Elles mesurent désormais mieux à la fois l'ensemble des composantes de la marque employeur, et l'importance du lien entre l'image affichant l'offre de l'entreprise (*EVP, employee value proposition*), et la reconnaissance par son personnel, de sa traduction dans la réalité de l'environnement et des rapports de travail. Véritable levier de fidélité et d'engagement au travail, elle contribue alors, non seulement à ralentir les mouvements de personnel, mais permet de compter sur le collaborateur au rang des ambassadeurs de la marque employeur.

Les entreprises marquent parmi leurs premières priorités à court terme, leur objectif de développer et valoriser les compléments salariaux ou *fringe benefits*, prenant ainsi la mesure de leur levier permettant de matérialiser la marque employeur.

Alors que les entreprises, depuis de nombreuses années, peinent à recruter du personnel qualifié, cette difficulté s'est significativement accentuée avec un taux de chômage 2022 historiquement bas en Suisse, soulignant ainsi la prise de la mesure par les responsables RH, de la portée plus globale de la thématique du Marketing RH et de la marque employeur, en dépit des tensions associées au recrutement. La préoccupation importante relative à la recherche de compétences, est exprimée par les services RH, outre l'ancrage de la marque employeur, par la nécessité d'un renforcement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, sujet particulièrement sensible dans un contexte de besoins de compétences nouvelles et spécialisées, de vieillissement de la population, et comme évoqué, de tension sur le marché de l'emploi.

#### Du monitoring à l'analytique RH

Près de 50 % des responsables RH veulent développer et améliorer la gestion de leurs indicateurs RH et les intégrer dans les tableaux de bord de l'entreprise. Les indicateurs RH ne servent désormais plus aux seuls fins de *monitoring* et de communication, mais deviennent des outils de travail à part entière au service de l'action RH dans l'entreprise. L'analyse des taux d'absences et du *turnover*, renferment à eux seuls de nombreuses informations permettant d'orienter l'action et les priorités de la fonction RH dans bien des domaines. Nous avons évoqué les attentes exprimées par les dirigeants à l'égard de la fonction RH, la marque employeur et la nécessité d'un renforcement de l'identification du personnel aux valeurs qu'elle exprime, il appartient dès lors au responsable RH de définir et mettre en œuvre les nouveaux indicateurs de mesure qui dans ces domaines, reposent souvent sur la consultation régulière et structurée du personnel. Des indicateurs comme l'e-NPS, de mesure de l'EVP, de l'Engagement, etc. n'ont toutefois de valeur que s'ils peuvent être étalonnés soit par comparaisons sur le plan interne, avec d'autres entreprises et dans le temps. Les premières étapes vers la mise en œuvre d'une « analytique RH » consistent dès lors à identifier les indicateurs de portée stratégique à retenir.

Nous espérons que les résultats de cette enquête apporteront une contribution aux orientations et priorités de travail que vous définissez dans votre entreprise.

## INDICATEURS RH

### / 4<sup>e</sup> PRIORITÉ DE TRAVAIL SUR LES 100 QUESTIONS DE L'ENQUÊTE

Près d'une entreprise sur deux se fixe pour objectif d'améliorer la gestion de ses indicateurs RH en les intégrant dans les tableaux de bord de l'entreprise et positionnée 4<sup>e</sup> position des priorités à court terme. Si nul ne conteste la dimension stratégique des ressources humaines, il appartient aux responsables de la fonction RH en entreprise, d'identifier les leviers pour mobiliser le potentiel humain de l'entreprise. Le volume croissant de données RH et les outils permettant leur traitement, offrent désormais au responsable RH, la possibilité de développer des indicateurs de mesure de performance de la fonction RH, du climat social, des impacts psychosociaux du travail, de la marque employeur

ou de la motivation, de l'engagement et de la performance au travail, dont l'analyse permet d'orienter les activités de gestion RH dans la recherche de la meilleure adéquation entre les besoins du personnel et les objectifs de performance de l'entreprise. Pour être parlants, ces indicateurs RH se doivent toutefois d'être étalonnés, et donc comparés sur les plans tant interne, qu'avec le marché. Cette section propose des points de comparaisons avec le marché pour quelques indicateurs RH dont l'analyse pourra être affinée en consultant le rapport de résultat en ligne, permettant de filtrer les résultats notamment par taille d'entreprise, secteur d'activité ou région.

#### Effectif dans les services RH

**Effectif RH EPT**  
/ Effectif entreprise (en %)

1,4 %

**Effectif Management RH EPT**  
/ Effectif RH EPT (en %)

33,3 %

**Effectif RH en formation**  
/ Effectif RH (en %)

7,83 %

**Effectif RH femmes**  
/ Effectif RH (en %)

80 %

**Effectif RH femmes Management**  
/ Effectif RH Management (en %)

75 %

**Effectif RH de nationalité CH**  
/ Effectif RH (en %)

95 %

Les entreprises comptant plus de 500 employés, allouent un poste RH pour 100 employés, alors que celles comptant 100 employés ou moins, disposent de deux postes RH pour 100 employés. Ce taux n'est pas influencé par le secteur d'activité ou la région. La fonction RH compte près d'un cadre pour trois personnes, alors que l'entreprise alloue un poste d'encadrement pour 20 employés. 80 % des effectifs RH sont des femmes qui représentent également 75 % de l'effectif d'encadrement RH.

## Effectif dans les entreprises

### Taille des entreprises en effectif (en % de la population)



Alors que 45 % de l'effectif est féminin, seul 29 % de l'effectif d'encadrement est composé de femmes. Ce taux est même de 18 % en Suisse alémanique. Il est de 12 % dans le secteur industriel, alors qu'il est de 38 % dans les administrations publiques. Alors que 31 % de l'effectif d'entreprise travaille à temps partiel, seul 14 % de l'encadrement travaille à temps partiel. Ce dernier taux est de 33 % dans les secteurs de l'administration publique et de la santé et du social, et de 4 % dans le secteur industriel.

Parmi les entreprises comptant plus de 100 employés et dont la proportion de femmes parmi le personnel d'encadrement est inférieure à 10 %, une entreprise sur deux estime offrir à satisfaction un accès indifférencié des genres aux postes à responsabilité (env. 10 % de la population étudiée).

## Télétravail en 2022

Effectif entreprise ayant accès au télétravail (en %)



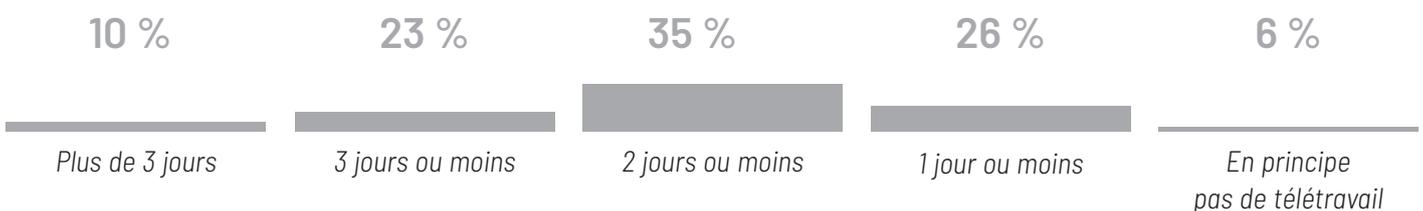
Effectif Management ayant accès au télétravail (en %)



Effectif Direction ayant accès au télétravail (en %)



### Durée hebdomadaire du télétravail (en % des répondants)



Si 6 % des entreprises ne proposent pas de télétravail à leur personnel, elles sont même 9 % en Suisse romande à ne pas avoir adopté cette forme de travail. En revanche, les entreprises romandes ayant mis en place le télétravail, le proposent à une part plus importante de leur personnel que ne le font les entreprises alémaniques. En Suisse romande, le télétravail est proposé par 100 % des entreprises comptant plus de 500 employés, alors que près de 15 % des entreprises de moins de 100 employés ne proposent pas de télétravail à leur personnel.

## Formation continue dans les entreprises

Nombre de jours moyens de formation par employé au cours des 12 derniers mois  
(en % des répondants)



## Taux d'engagement du personnel en formation (apprentis)



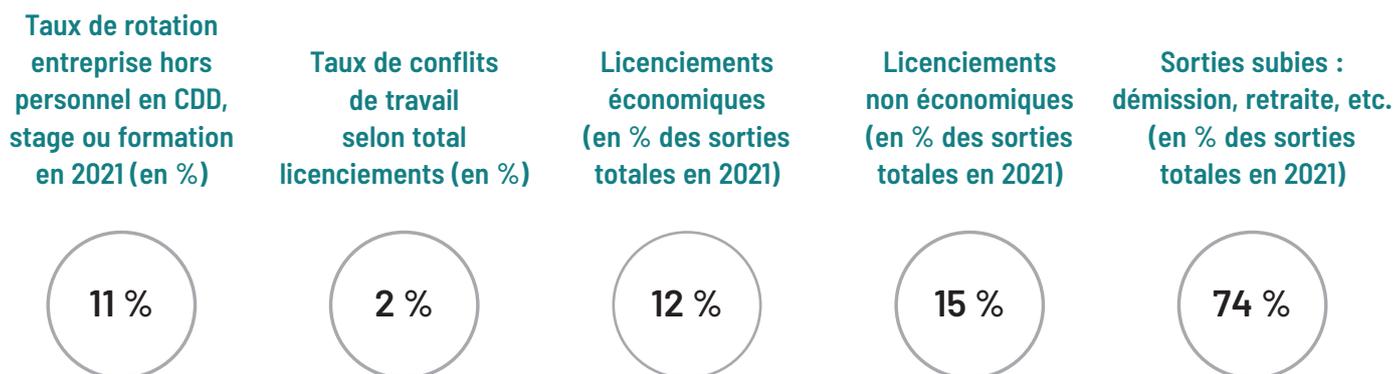
## Coûts annuels de formation en % des charges totales du personnel 2021



7 % des entreprises romandes estiment que le nombre moyen de jours de formation de leur personnel est proche de 0, contre seulement 1 % des entreprises alémaniques. Plus de 15 % des entreprises romandes comptant moins de 100 employés concèdent un taux proche de 0.

Alors que 17 % des entreprises alémaniques engagent près de la totalité de leurs apprentis, seules 4 % des entreprises romandes déclarent engager la quasi totalité de leurs apprentis au terme de leur formation.

## Mouvements de personnel



Le taux de rotation est de 11 % (+ 1 pt par rapport à 2018). Il se situe entre 15 et 17 % dans les secteurs de l'industrie, de la santé et du social, de l'informatique et télécom, et des services aux entreprises. L'effet de la région et de la taille des entreprises reste globalement marginal. Plus d'un départ sur quatre est le fait d'un licenciement dont plus de la moitié est motivé par des motifs autres que économiques (disciplinaires ou autres). 2 % des licenciements débouchent sur une action en justice (sous l'hypothèse que l'ensemble des actions sont liées à la fin des rapports de travail). Les entreprises comptant plus de 100 salariés et enregistrant un *turnover* supérieur à 15 % sont 30 à 50 % à estimer ne pas être concernées par la mise en œuvre de dispositifs de mobilité et d'évolution professionnelle (env. 10 % de la population étudiée). Si les entreprises dont le *turnover* est supérieur à 11 % sont plus nombreuses à reconnaître la nécessité de développer ou améliorer leur GPEC, elles ne sont pas plus nombreuses à se fixer un tel objectif à court terme (entre 25 et 28 %). Il en va de même pour les process de recrutement ou les programmes d'*onboarding* pour lesquels près de la moitié des entreprises prévoient des améliorations, mais pour moins d'une entreprise sur trois à court terme, à l'instar de celles enregistrant des *turnover* inférieurs.

## Salaires et ratio masse salariale / CAN

Salaire médian annuel en 2021 (base x 12)



Salaire médian annuel du Management en 2021 (base x 12)

Augmentations salariales 2022  
(en % de la masse salariale de référence)Masse salariale  
/ Chiffre d'affaires 2021 (en %)

Si le salaire médian des entreprises (médiane des médianes) n'enregistre qu'une légère différence régionale à la faveur de la Suisse romande (salaire supérieur de 0,74%), l'écart est nettement plus marqué à la faveur des romands pour les salaires des managers, de 9 % supérieurs à ceux annoncés en Suisse alémanique. Dans le secteur de la banque, assurance, le salaire médian des entreprises s'établit à 16 % au dessus du marché, dans le secteur de l'administration publique, il est 6 % au dessus du marché, alors que dans les secteurs de l'hôtellerie / restauration et de la grande distribution, il est respectivement 37 % et 25 % en dessous du marché. Le ratio de masse salariale / chiffre d'affaires est de 27 % dans le secteur industriel, alors qu'il est de 48 % dans le secteur banque, assurance.



### Taux d'absences en 2021 (en %)

Les taux annoncés doivent être considérés séparément et ne peuvent être cumulés, car certaines entreprises n'ont pas pu renseigner l'ensemble des rubriques.



Le taux d'absences maladie 2021 est fortement influencé par la taille des entreprises, il s'établit à 2,9 % dans les entreprises comptant moins de 100 employés (et même 1,5 % en Suisse alémanique). La tendance s'inverse pour les entreprises plus grandes qui enregistrent en Suisse alémanique un taux d'absences maladies de 4,5 % contre 3,9 % en Suisse romande. Les absences maladies se répartissent globalement au niveau suisse, entre 1/3 de maladies de courtes durées (3 jours ou moins) contre 2/3 pour les absences de plus de 3 jours. Soulignons que ces taux sont à considérer dans un contexte particulier de pandémie. Les taux enregistrés lors de l'édition 2018 étaient pour la maladie de 3,1 % au niveau suisse. Le taux d'absences maladies et accidents est de 4,2 % dans les entreprises dont le taux de rotation est inférieur à 5 %, et de 5,4 % dans les entreprises enregistrant un turnover supérieur. Ce même taux est de 7,4 % dans les entreprises estimant ne pas être concernées par une démarche de prévention des risques psychosociaux. Il est de 8,5 % dans les entreprises estimant ne pas être concernées par la définition de lignes directrices en matière de Management et d'évaluation des Managers sur des critères RH.

## LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES (GPEC) / 1<sup>ÈRE</sup> PRIORITÉ DE TRAVAIL

64,7 %

...des organisations veulent développer la **démarche d'identification des besoins futurs en termes de compétences.**

28,6 %

...considèrent cet axe comme prioritaire à court terme.

58,1 %

...des organisations veulent développer la **démarche d'identification des besoins futurs en termes d'emplois.**

28,3 %

...considèrent cet axe comme prioritaire à court terme.

### La GPEC est prioritaire pour se préparer au mieux au futur du travail.

69,29 % des organisations s'accordent sur le fait que les prestations de la GPEC sont à créer ou à améliorer. Parmi ces organisations, un tiers ne sont pas satisfaites des prestations actuelles de recrutement qu'elles ont. Il est donc logique qu'elles s'intéressent particulièrement à la GPEC puisque l'un de ses objectifs est de résoudre les difficultés de recrutement. La majorité de ces organisations (51,76 %) sont également insatisfaites des prestations qu'elles offrent en termes de mobilité et d'évolution professionnelle à leurs employés. Or, la GPEC a aussi pour objectif de développer ces opportunités de mobilité.

Selon une étude Gartner réalisée en 2022 auprès de 860 leaders RH de 60 pays différents, 51 % d'entre eux considèrent le futur du travail comme une du top 5 des priorités pour 2023. Les résultats de cette présente enquête convergent puisque la majorité des organisations souhaitent développer la démarche d'identification des besoins futurs en termes de compétences (64,7 %) et d'emploi (58,1 %) afin de mieux se préparer au futur du travail. Toutefois, la GPEC est davantage une priorité pour les organisations de Suisse romande, ainsi que celles des secteurs secondaire et tertiaire. À l'opposé, les petites entreprises et celles des autres secteurs d'activité semblent moins s'y intéresser.



## EMBAUCHE

### / 9<sup>E</sup> POSITION DES PRIORITÉS DE TRAVAIL

33,2 %

...des organisations veulent développer un **plan d'intégration des nouveaux collaborateurs•trices**.

32,8 %

...considèrent cet axe comme prioritaire à court terme.

51,1 %

...des organisations veulent développer une **démarche de recrutement de type pro-actif (sourcing de compétences)**.

26,9 %

...considèrent cet axe comme prioritaire à court terme.

#### La majorité des entreprises suisses sont satisfaites de leurs prestations de recrutement.

Les organisations qui considèrent que les prestations de recrutement doivent être améliorées ou créées sont minoritaires (42,87 %). Néanmoins, celles qui en ressentent le besoin sont surtout celles dont le taux de *turnover* dépasse la moyenne (11 à 20 % de *turnover*) (15,48 %). On constate également que un tiers d'entre elles ne sont pas satisfaites de leurs prestations de communication et de marketing RH alors que l'on sait que l'un des enjeux du recrutement est la marque employeur.

Parmi les organisations les plus satisfaites des prestations de recrutement, on retrouve celles qui ont le plus bas taux d'absence (40,95 %), le moins de conflits au travail (52,1 %) et un taux de *turnover* en dessous de la moyenne (28,57 %).

Contrairement à l'étude Gartner (2022) qui identifie le recrutement comme la 4<sup>e</sup> priorité mondiale en RH, les organisations de la présente étude ne le placent qu'en 9<sup>e</sup> position. Le développement d'un plan d'intégration des nouveaux collaborateurs•trices étant l'axe le plus urgent (32,8 %). Les organisations de Suisse alémanique sont celles qui priorisent le plus l'embauche comme thématique. À l'inverse, les petites entreprises ainsi que celles du secteur tertiaire marchand sont les moins intéressées par ce sujet.

## SIRH ET TRANSFORMATION NUMÉRIQUE / 6<sup>E</sup> PRIORITÉ DE TRAVAIL

15,7 %

...des organisations indiquent ne pas avoir de **gestion des indicateurs et tableaux de bord RH**.

37,5 %

...considèrent cet axe comme prioritaire à court terme.

35,4 %

...des organisations mentionnent ne pas avoir de **gestion décentralisée des données des collaborateurs**.

26,7 %

...considèrent cet axe comme prioritaire à court terme.

### La transformation numérique est active, en pleine évolution mais il n'est pas pour autant question d'implanter prochainement des technologies avancées telles que l'IA.

Parmi les organisations qui ont des prestations de SIRH, 45,18 % ont un taux de *turnover* plus bas que la moyenne, un faible taux d'absence (57,28 %) et peu de conflits (81,82 %). Elles donnent également accès au télétravail à la grande majorité de leur effectif. 46,85 % d'entre elles sont également satisfaites des prestations en termes de nouvelles formes de travail. Paradoxalement, 42,52 % de ces organisations n'ont pas de prestations propres aux nouvelles tendances RH. Cela signifie que ce n'est pas parce qu'une organisation a une transformation numérique active qu'elle est forcément entrepreneurante au niveau de toutes les innovations RH.

Le SIRH est classé comme 6<sup>e</sup> priorité dans le cadre de cette enquête. La transformation numérique est plus particulièrement au cœur des priorités des organisations de Suisse alémanique, des grandes entreprises ainsi que de celles du secteur tertiaire non-marchand. La majorité des entreprises (64,8 %) prévoient des évolutions à ce sujet mais elles ne sont toutefois pas prêtes à implanter des technologies avancées telle que l'intelligence artificielle. Les raisons restent mystérieuses puisque les investissements dans ces technologies ne cessent de croître et que les avantages de leur utilisation sont nombreux.

71,3 %

...des organisations ont une **transformation numérique active**.

L'évolution numérique est davantage réalisée dans les entreprises de Suisse Romande et le secteur tertiaire non-marchand.

À l'inverse, les petites entreprises et le secteur secondaire sont les plus en retard.

64,8 %

...des organisations prévoient des évolutions à court terme (22,2 %) ou à moyen terme (42,6 %).

Les entreprises de Suisse alémanique et des autres secteurs d'activité sont celles qui accordent le plus d'importance à cette priorité.

Les petites entreprises et celles du secteur tertiaire marchand se sentent moins concernées par cette priorité.

11,8 %

...des organisations qui ont **mis en œuvre de l'intelligence artificielle** sont minoritaires.

Ce sont majoritairement des grandes entreprises. Toutefois, les petites entreprises sont plus nombreuses que les moyennes entreprises à l'avoir fait.

68,2 %

...des organisations ne prévoient d'évolutions au niveau de l'IA.

28,2 % pensent à un changement à venir au niveau de sa mise en œuvre mais il s'agirait d'un objectif à moyen terme. Les grandes entreprises sont les plus tournées vers cette priorité.

## RÉMUNÉRATION ET FRINGE BENEFITS / 11<sup>E</sup> POSITION DES PRIORITÉS DE TRAVAIL

40,4 %

...des organisations souhaiteraient mieux **développer, valoriser et communiquer les avantages offerts par l'entreprise (fringe benefits).**

29,3 %

...considèrent cet axe comme prioritaire à court terme.

34,7 %

...des organisations veulent **développer, valoriser et communiquer les prestations sociales existantes.**

24,1 %

...considèrent cet axe comme prioritaire à court terme.

### La rémunération est satisfaisante et davantage axée sur son développement.

Les organisations sont globalement satisfaites des prestations fournies au niveau de la rémunération (48,84 %). Une entreprise satisfaite sur trois a un taux de *turnover* en dessous de la moyenne, un faible taux d'absentéisme et une satisfaction envers ses prestations au niveau de l'égalité et de la diversité. Ces organisations sont également celles qui vivent le moins de conflits (45,78 %) et qui offrent le plus de télétravail (24,17 %).

Toutefois, une amélioration pourrait être apportée au niveau du développement, de la valorisation et de la communication des avantages offerts par l'entreprise (*fringe benefits*). D'ailleurs, parmi les entreprises qui souhaitent améliorer ou créer leurs prestations de rémunération, 41,96 % ne sont pas non plus satisfaites de leurs prestations de communication et de marketing RH. Autrement dit, la mise en avant des avantages offerts par l'organisation reste un axe prioritaire de développement. La rémunération apparaît comme davantage une priorité pour les organisations de la Suisse romande et moins pour les grandes entreprises et celles du secteur tertiaire non-marchand.

85 500  
CHF

Salaire médian annuel entreprise  
au 31.12.2021 (base 12x).

141 646  
CHF

Salaire médian annuel management  
au 31.12.2021 (base 12x).

1,32 %

Augmentations annuelles 2022  
(en % de la masse salariale de référence).

35,38 %

Masse salariale / chiffre d'affaires 2021.

## LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES / 8<sup>E</sup> POSITION DES PRIORITÉS DE TRAVAIL


**48,3 %**

...des organisations veulent créer ou améliorer les **lignes directrices formalisées en matière de développement des compétences**.


**18,5 %**

...considèrent cet axe comme prioritaire à court terme.


**34,9 %**

...des organisations veulent créer ou améliorer la **pratique de formation à distance (e-learning, tutoriel, etc.)**.


**18 %**

...considèrent cet axe comme prioritaire à court terme.

### La formation et de développement des compétences : source d'insatisfaction mais non prioritaire.

Les organisations sont majoritairement insatisfaites (59,06 %) de leurs prestations actuelles de formation et de développement des compétences. Parmi les organisations qui souhaitent créer ou améliorer leurs prestations à ce sujet, une sur trois est insatisfaite de ses prestations en lien avec la santé et sécurité au travail et a un taux de *turnover* plus élevé que la moyenne. Une sur deux d'entre elles est également insatisfaite par les prestations liées à la GPEC, à l'évaluation des performances et des compétences ainsi qu'à la mobilité professionnelle.

Globalement, le développement des compétences apparaît moins prioritaire pour les petites entreprises et celles de Suisse romande. Plus précisément, les organisations du secteur secondaire sont les plus nombreuses à considérer le développement de lignes directrices formalisées en matière de développement des compétences comme une priorité. En ce qui concerne plus spécifiquement la pratique de formation à distance (e-learning, tutoriel, etc.), c'est davantage une priorité pour les entreprises des autres secteurs d'activité.


**55 %**  
= 2 JOURS  
OU  
MOINS

Nombre de jours de formation moyen / employé·e au cours des 12 derniers mois.


**26 %**  
= 25 % OU MOINS  
DE TAUX  
D'ENGAGEMENT

Taux d'engagement des apprentis au terme de leur formation.


**42 %**  
= 1 %  
OU  
MOINS

Coûts annuels de formation en % des charges totales de personnel (pour 2021).

## COMMUNICATION ET MARKETING RH / 2<sup>E</sup> POSITION DES PRIORITÉS DE TRAVAIL

59,2 %

...des organisations veulent améliorer ou **créer la promotion de leur marque employeur.**

37,6 %

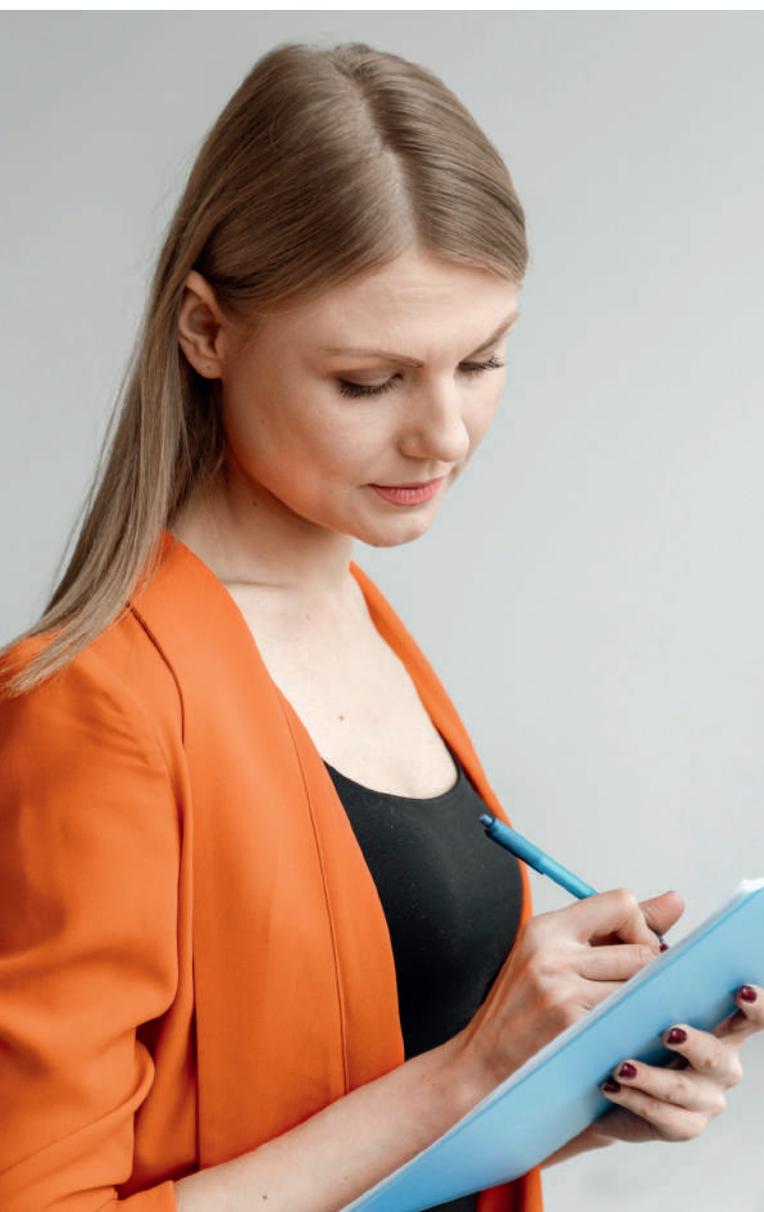
...considèrent cet axe comme prioritaire à court terme.

63,1 %

...des organisations veulent développer **l'implication de leurs collaborateurs•trices dans la communication et la promotion de la marque employeur.**

32 %

...considèrent cet axe comme prioritaire à court terme.



### La création et la promotion de la marque employeur désignée comme priorité.

Les organisations sont majoritairement insatisfaites de leurs prestations en termes de communication et de marketing RH (67,45 %). Contrairement à ce que l'on pourrait penser, parmi ces organisations, une sur trois a un taux de *turnover* en dessous de la moyenne, 64,85 % d'entre elles vivent peu de conflits et 44,66 % ont un faible taux d'absentéisme. La fidélisation des employés ne serait donc pas la principale source de motivation des organisations à développer davantage leur communication et leur marketing RH.

Néanmoins, parmi les organisations souhaitant créer ou améliorer leurs prestations à ce sujet, une sur deux est insatisfaite des prestations en mobilité professionnelle et 36,86 % d'entre elles sont insatisfaites de leurs prestations de recrutement. De plus, tel qu'indiqué précédemment, le développement d'un plan d'intégration des nouveaux collaborateurs•trices a été identifié comme l'axe le plus urgent (32,8 %) pour la thématique du recrutement. Ainsi, il s'agirait davantage de développer l'attraction des nouveaux talents, l'intégration des recrutés et de promouvoir la marque employeur. À ce propos, les entreprises ont identifié la marque employeur comme la 2<sup>e</sup> grande priorité à court terme. 59,2 % d'entre elles veulent améliorer ou créer la promotion de leur marque employeur et 63,1 % veulent développer l'implication de leurs collaborateurs•trices dans la communication et la promotion de la marque employeur. Cette thématique est toutefois davantage au centre des priorités des grandes entreprises. À l'inverse, les organisations du secteur tertiaire marchand semblent être les moins intéressés. La communication interne est également un axe stratégique et prioritaire d'amélioration identifié par les organisations.

## DIALOGUE SOCIAL ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE / 12<sup>E</sup> POSITION DES PRIORITÉS DE TRAVAIL

31,5 %

...des organisations veulent développer **l'engagement de l'entreprise pour la mobilité douce et la protection de l'environnement.**

20,1 %

...considèrent cet axe comme prioritaire à court terme.

28,3 %

...des organisations veulent développer **l'engagement en faveur de certaines catégories de collaborateurs·trices (crèches pour les familles, maintien des seniors, etc.).**

8,6 %

...considèrent cet axe comme prioritaire à court terme.



### Les organisations souhaitent agir pour améliorer l'inclusion des personnes et le respect de l'environnement.

En moyenne, 52,52 % des organisations souhaitent créer ou améliorer leurs prestations concernant le dialogue social et la responsabilité sociétale. Parmi elles, 59,4 % vivent peu de conflits, une sur trois est une moyenne entreprise et a un faible taux d'absentéisme mais 34,3 % d'entre elles ont un taux de *turnover* plus élevé que la moyenne. De plus, parmi ces organisations qui souhaitent développer leurs prestations concernant le dialogue social et la responsabilité sociétale, une sur quatre est également insatisfaite de ses prestations au niveau de l'égalité et la diversité, ce qui fait le lien avec leur volonté de développer l'engagement en faveur de certaines catégories de collaborateurs·trices (crèches pour les familles, maintien des seniors, etc.). Ainsi, la problématique de la rétention de la main d'œuvre pourrait être la source de motivation des entreprises à améliorer ou créer leurs prestations de dialogue social et responsabilité sociétale. Les organisations semblent également avoir pris conscience de la crise énergétique puisque 31,5 % d'entre elles souhaitent développer leur engagement pour la mobilité douce et la protection de l'environnement et une sur cinq considèrent cet axe prioritaire à court terme.

Du côté des entreprises qui sont les plus satisfaites (41,75 %) de ces prestations, on retrouve celles de Suisse romande, du secteur tertiaire non-marchand ainsi que les grandes entreprises. Pour leur part, les organisations de la Suisse alémanique, les moyennes entreprises ainsi que les organisations du secteur secondaire et des autres secteurs d'activité semblent être les plus amenées à prioriser la thématique du dialogue social et de la responsabilité sociétale.

**UN GRAND MERCI  
À NOS PARTENAIRES  
ET SOUTIENS**

## 14 sociétés



## En chiffres

480 MIO Volume d'affaires (CHF)	23'000 Collaborateurs temporaires délégués, par année
66 Agences	90'000 Missions, par année
4'200 Clients	9'900'000 Heures de mission, par année
400 Collaborateurs internes	4'700 Personnes formées par année

# N° 1

du secteur du  
placement  
de personnel  
en Suisse

# Interiman Group



## 8

domaines  
d'expertise

Travail temporaire  
Placement fixe  
On-site/RPO  
Try & Hire

Formation  
Outplacement  
Payrolling  
Portage Salarial



## 500'000

candidats dans  
notre réseau



Interiman Group est le partenaire  
stratégique pour la Suisse de  
Gi Group, entreprise d'envergure  
internationale, active dans 55 pays.



## 25 ans

d'expérience sur  
le marché suisse



## + 400

cours de formation

Certifications



swissstaffing



EDU UA

[interiman-group.ch](http://interiman-group.ch)

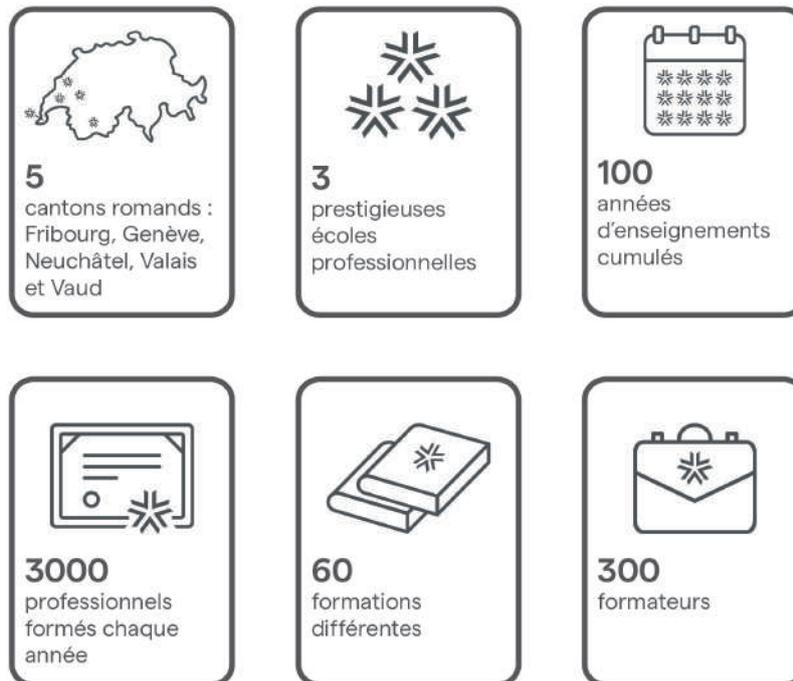


Face à l'évolution des besoins et compétences en entreprise ainsi qu'à une digitalisation constante du monde du travail, la formation professionnelle est devenue indispensable pour permettre aux employés de rester compétitifs.

Leader de la formation professionnelle en Suisse romande, Cursus Formation regroupe trois des plus prestigieuses écoles professionnelles :

- Virgile Formation
- CRQP
- CRPM

Ce centre de compétences est notamment spécialisé dans les domaines de la **finance**, du **management** et des **ressources humaines**.



Ce centre prépare à des certifications reconnues, dont plusieurs **Certificats, Brevets et Diplômes Fédéraux** via des formations en présentiel, en blended learning ou 100% à distance.

# L'Outsourcing RH : un choix stratégique



La période Covid aura fini de convaincre les plus réticents, externaliser certaines fonctions RH, particulièrement chronophages, permet aux Responsables RH de se consacrer à l'essentiel : la gestion des femmes et des hommes de l'entreprise.

## Nos savoir-faire :



*La paie*



*La gestion des absences  
planifiées et non planifiées*



*Les démarches administratives*



*Le Bilan social Entreprise  
et Le Bilan Social Individuel*



## Nos Caredesks spécialisés 100% made in Suisse !

Nous mettons à votre disposition nos Caredesks dédiés au **payroll**, aux **démarches administratives** et à la **gestion des absences**.

- 60 experts multilingues (français, anglais, allemand et italien),
- Hotline du lundi au vendredi
- Une équipe dédiée par employeur
- Plus de 6'000 fiches de paie réalisées par mois
- La gestion des absences de plus de 120'000 assurés

## Des solutions interfaçables avec vos outils et interfacées avec les assureurs

Un outil de business intelligence pour le pilotage des absences



Systematisation des contrôles :  
Audit ISAE3402 TYPE II



Hébergement exclusif en Suisse  
avec niveau de sécurité le plus  
élevé Certification ISO27001

Découvrez l'offre 360° pour accompagner vos employés :

Nous contacter : [info@swissriskcare.ch](mailto:info@swissriskcare.ch)



