

➤ L'INTERVIEW

Quels étaient vos objectifs en lançant une enquête de climat social ?

Nous avons mené deux enquêtes : l'une en 2019 juste après la création de la direction générale (fusion de deux services distincts) puis en 2024. Nous comptons désormais plus de 460 collaborateurs contre 350 en 2019. Il était important de leur permettre de s'exprimer et de pouvoir évaluer les évolutions de leur satisfaction au travail. Nous avons donc utilisé le même questionnaire avec quelques questions supplémentaires en lien avec le télétravail et les avantages employeur. Les 2 sondages ont obtenu des taux très élevés de participation, au-delà des 80 %. C'est une grande satisfaction car cela montre l'implication des collaborateurs, leur confiance dans l'utilité de ce sondage.

Que vous a apporté cette enquête ?

Cette enquête nous a permis de mieux cerner nos forces et d'obtenir des réponses sur des sujets clés, comme les avantages employeurs les plus appréciés. Elle met également en lumière nos axes d'amélioration et certains points critiques. Grâce à des résultats précis par entité, nous pouvons ajuster nos actions en conséquence. L'enquête nous a aussi permis d'évaluer les effets des mesures correctives mises en place après la première édition et d'ouvrir le dialogue sur des thématiques parfois délicates, comme la charge de travail. Enfin, elle nous a révélé que certaines problématiques nécessitent des solutions là où nous ne les attendions pas forcément, nous offrant ainsi un regard neuf sur nos pratiques.

Quels conseils donneriez-vous avant de lancer un sondage ?

Avant, pendant et après le sondage, une communication claire est essentielle. L'implication forte de la direction et des cadres renforcent la crédibilité de la démarche. Il s'agit en effet de donner du sens à la démarche par un véritable travail de persuasion. Nous avons en effet beaucoup insisté sur le fait que plus le taux de participation est élevé, plus les résultats seront significatifs et nous pourrons les exploiter pour améliorer les choses. Une présentation transparente des résultats est tout aussi cruciale. Dans notre cas, les résultats ont été dévoilés successivement au comité de direction, aux cadres, puis à l'ensemble des collaborateurs dans un délai court, garantissant une diffusion équitable de l'information. Les cadres de proximité ont présenté les résultats à leurs équipes. Ils jouent un rôle clé dans l'appropriation des conclusions et des actions à mener. Il est également essentiel de ne pas minimiser les points d'amélioration lors de la restitution des résultats et d'aller au bout de la démarche avec des plans d'action concrets et participatifs, impliquant l'ensemble des collaborateurs. Enfin, il faut anticiper le temps nécessaire pour analyser et exploiter les résultats. Une enquête ne fournit pas toujours des solutions immédiates, mais elle donne des tendances à approfondir pour prendre les bonnes décisions.



**Nadine Pinto**, Conseillère RH et Cheffe de projet à la Direction générale de la cohésion sociale - État de Vaud

qualibroker-swissriskcare.ch



Confiez votre prévoyance professionnelle à des spécialistes



**Pour un accompagnement au plus près de vos besoins**

- Choix de la solution de prévoyance
- Aide à la décision
- Gestion courante de vos contrats
- Caredesk, basé en Suisse, dédié aux employés
- Coordination avec votre service RH et le prestataire payroll

**Contact :**  
**Jean-François André**  
**Directeur courtage LPP**  
**+41 58 178 86 99**  
**jfandre@swissriskcare.ch**

qualibroker

SWISS RISK  
& CARE

Our independence • Your best insurance

INSURANCE  
INSIDE

N° 37  
MARS 2025





ÉDITO

Qualibroker-Swiss Risk & Care : libérons les potentiels

Il y a un an et demi, Qualibroker et Swiss Risk & Care initiaient leur rapprochement avec une ambition forte : donner naissance à l'un des leaders suisses du courtage en assurance, en prévoyance et en solutions RH. Dans quelques semaines, nous franchirons la dernière étape de ce processus avec la fusion juridique de nos deux entités, désormais réunies sous une appellation unique : Qualibroker Swiss Risk & Care SA.

Ce qui nous distingue ? Trois forces essentielles qui façonnent notre ADN :

- **Notre ancrage local** avec nos 10 bureaux en Suisse qui nous donnent une compréhension fine des réalités régionales et une proximité réelle avec nos clients.
- **Notre expertise pluridisciplinaire de haut niveau**, au service de solutions uniques, capables de répondre aux défis actuels. Nous ne cessons de réinventer la gestion du risque en la rendant toujours plus accessible, toujours plus personnalisée.
- **Notre état d'esprit qui cultive l'audace, l'agilité et la créativité**, des qualités rares dans notre secteur, qui nous permettent de bousculer les codes traditionnels du marché.

Dans cette dynamique d'innovation et de performance, ce nouveau numéro d'*Insurance Inside* met en lumière un enjeu fondamental pour toute entreprise : le climat social. Au-delà d'un cadre de travail agréable, il constitue un levier clé pour la performance des équipes et la fidélisation des talents. Les entreprises gagnent à évaluer régulièrement cet aspect crucial pour comprendre ses répercussions concrètes sur leur réussite.

En tant qu'architectes de solutions d'assurance et de services RH, nous accompagnons les entreprises dans cette démarche, en leur offrant les outils et l'expertise nécessaires pour construire un environnement de travail sain, engageant et performant.

Bonne lecture !

**David Cochet**  
CEO Pôle romand

**Impressum**  
Éditeur : Swiss Risk & Care - communication@swissriskcare.ch - T +41 58 178 85 85 • Directeur de Publication : David Cochet • Responsable Éditoriale : Valérie Cruchet  
Impression : Cavin-Baudat, Vallée de Joux • Crédit photo : Swiss Risk & Care, iStock by Getty, Céline Michel, studio REGARD.ch.





## La puissance des sondages au service de la marque employeur

Les entreprises ont tout intérêt à mesurer régulièrement le climat de travail afin d'en évaluer l'impact réel sur leur performance. En intégrant des outils de sondage adaptés, elles peuvent alors identifier les points forts et les axes d'amélioration, tout en favorisant une culture d'écoute et d'engagement. Ainsi, le sondage devient un véritable levier stratégique pour améliorer la marque employeur. Éclairage de Lucas Roveda, Consultant-formateur chez Ismat Group.

### Climat au travail, de quoi parle-t-on ?

« Le climat de travail a un impact direct sur la performance et la productivité de l'entreprise, explique Lucas Roveda. Il a également des répercussions sur le niveau d'absentéisme, le turnover, la santé mentale, et, donc sur les risques psychosociaux, ainsi que sur la marque employeur. » Malgré l'importance d'un bon climat de travail, de nombreux managers peinent à identifier les leviers concrets pour l'améliorer.

Entre apéro, baby-foot, ou rémunération attractive, les moyens d'améliorer le climat au travail et, donc, l'engagement des salariés, souffrent de nombreuses idées reçues. En fait, plusieurs facteurs influencent le climat au sein d'une organisation :

- La clarté du rôle de chacun ce qui revient à définir ce qui est attendu du collaborateur et de ses collègues
- Le respect et la qualité des échanges
- Le soutien social c'est-à-dire la possibilité que chaque collaborateur puisse se confier à quelqu'un en interne, trouver un soutien
- L'équilibre vie professionnelle-vie personnelle
- L'ergonomie, la qualité de l'outil et de l'environnement de travail
- L'utilisation des compétences (qui renvoie au sentiment

- d'être utile) et la possibilité d'en développer de nouvelles
- La reconnaissance de ses pairs et de son ou ses managers
- La participation aux décisions
- La charge de travail

« Pour appréhender le climat de travail, il est important de mesurer ces 9 aspects », précise Lucas Roveda.

### Les outils pour mesurer et analyser le climat de travail

Trois outils principaux et complémentaires sont à la disposition des organisations. À un premier niveau, existe le **sondage** qui donne la photographie du climat, à l'instant T de toute l'entreprise. À un deuxième niveau, **l'analyse de situation ou l'audit** permet d'aller plus finement dans la compréhension des points à améliorer. Enfin, **le focus group** permet aux collaborateurs de construire les actions correctives, à partir des résultats du sondage. « Ce sont les collaborateurs qui sont les plus « experts » de leur vécu et qui peuvent, ainsi, être forces de proposition », ajoute Lucas Roveda.

Si le sondage peut donner une vision parfois simpliste qui nécessite de creuser certains résultats, il a néanmoins de nombreux avantages : le questionnaire est digitalisé et donc simple à administrer, il garantit le total anonymat grâce à des process de confidentialité éprouvés complété

« Ce sont les collaborateurs qui sont les plus « experts » de leur vécu et qui peuvent, ainsi, être forces de proposition. » Lucas Roveda.

par une Charte de confidentialité, et permet de donner la parole à tous. La fiabilité des résultats dépend du taux de retour. Plus le pourcentage est élevé, plus les résultats reflètent le sentiment général. La communication en amont du lancement du sondage et l'engagement de la direction sont absolument déterminants.

### Exploiter les résultats et mettre en place un plan d'actions

Pour comprendre les motifs d'insatisfaction révélés ou confirmés par le sondage, l'entreprise dispose de plusieurs moyens : l'inspection qualitative (focus group ou audit) qui est généralement gérée un prestataire externe, le groupe projet interne permettant aux collaborateurs de construire les solutions, et, enfin, le croisement des résultats pour identifier si l'insatisfaction est générale ou si elle concerne un ou des services spécifiques. Ces différents moyens peuvent bien sûr se compléter

et permettent de bâtir un plan d'actions efficaces. « Pas de sondage sans plan d'action, martèle Lucas Roveda. Le plan d'action est un moyen de valorisation et de reconnaissance de la part de la direction. » Il rappelle plusieurs points incontournables pour garantir la crédibilité de la démarche :

- L'importance d'une **communication transparente** qui restitue tous les résultats sans omettre ceux qui sont moins positifs
- L'annonce de **mesures globales à grande visibilité** (du type *top-down*) : certains motifs d'insatisfaction sont déjà connus et parfois déjà en cours de réflexion. Mettre en œuvre des actions rapidement prouve la volonté réelle d'apporter des améliorations significatives.
- La mise en place **des actions en collaboration avec le terrain** (du type *bottom-up*) pour faire émerger les solutions des collaborateurs.

« Il faut ensuite mesurer les effets des actions mises en place, ce qui suppose de relancer un sondage 2 ou 3 ans après », conclut Lucas Roveda.

Les spécialistes d'Ismat Group sont à votre écoute pour apporter des précisions. Vous pouvez les contacter : [admin@ismatgroup.com](mailto:admin@ismatgroup.com)

## Les RH face à des défis en constante évolution

Par Franck Czapski, Directeur d'Ismat Group

Les témoignages des professionnels des ressources humaines sont unanimes : les transformations s'accroissent à un rythme exponentiel, bousculant les pratiques RH et imposant une remise en question permanente.

Parmi les enjeux majeurs auxquels les RH doivent faire face :

- **Attirer et fidéliser les talents** dans un marché du travail sous tension.
- **Maintenir un haut niveau d'engagement** des collaborateurs dans un environnement en mutation.
- **Faire face à la complexité croissante du travail**, avec la digitalisation, l'IA et les nouvelles attentes qu'elles génèrent.
- **Répondre à la quête de sens** des employés, de plus en plus prégnante.
- **Faciliter un équilibre entre vie professionnelle et personnelle**, devenu un critère clé de satisfaction.
- **Développer des politiques d'inclusion, d'équité et de diversité** pour une organisation plus juste et performante.
- **Miser sur la formation et le développement des compétences** pour accompagner l'évolution des métiers.
- **Gérer les crises et renforcer la résilience organisationnelle** face aux imprévus.
- **Soutenir le bien-être et la santé mentale**, désormais au cœur des préoccupations managériales.
- **Adopter une approche éthique et renforcer la responsabilité sociétale** des entreprises (RSE).

Face à ces défis, les RH doivent innover et repenser leurs actions. La pratique managériale est désormais de plus en plus complexe et précise. Pour répondre aux attentes des collaborateurs et accompagner les transformations du monde du travail, l'ensemble de la ligne managériale doit pouvoir anticiper. Le sondage est l'un de ces outils permettant l'anticipation.

