

Baromètre RH suisse 2026

Thème principal
Compétences et disruption

Synthèse

Publié par Bruno Staffelbach, Anja Feierabend et Manuela Morf



Synthèse

Édition actuelle

L'édition de cette année du Baromètre suisse des ressources humaines analyse pour la quatorzième fois la relation entre les employés et leurs employeurs en Suisse. Le chapitre thématique «Compétences et disruption» examine la transformation numérique du point de vue des employés. Trois questions interdépendantes sont au cœur de l'analyse: dans quelle mesure les employés en Suisse se sentent-ils préparés aux exigences de la transformation numérique? Comment les technologies numériques façonnent-elles leur quotidien professionnel? Et quels risques et opportunités voient-ils pour leur avenir professionnel? L'étude met ainsi en lumière la manière dont les employés vivent la transformation numérique et rend compte des tendances relatives aux attentes des employés, aux pratiques de Human Resource Management (HRM) ainsi qu'aux attitudes et comportements au travail au fil des mois d'enquête.

Échantillon

L'échantillon a été constitué sur la base du registre d'échantillonnage de l'Office fédéral de la statistique. L'enquête a été menée entre mars et juin 2026. Les personnes interrogées étaient libres de choisir entre une version en ligne et une version papier du questionnaire. Au total, 1597 réponses des employés en Suisse alémanique, romande et italienne ont été analysées.

Thème principal: compétences dans la transformation numérique

Les employés en Suisse se sentent globalement bien préparés à la transformation numérique du monde du travail: 70% disposent de compétences transférables développées et 62% développent leurs compétences de manière proactive. Dans le même temps, la confiance dans leurs propres capacités numériques s'est affaiblie par rapport à 2020. Outre l'initiative individuelle, le soutien des employeurs dans l'acquisition et le maintien de compétences pertinentes joue également un rôle important. Le soutien des employeurs reste toutefois en deçà des attentes des employés, même s'il est globalement jugé élevé.

Thème principal: expérience du travail au quotidien à l'ère numérique

Les technologies numériques sont vécues par les employés en Suisse à la fois comme une exigence et comme une ressource, les aspects positifs prédominant dans l'ensemble. Tandis que 21% des employés voient les technologies numériques plutôt ou fortement comme une exigence, 31% les perçoivent plutôt ou fortement comme une ressource. En tant que ressource, les technologies numériques favorisent notamment le développement d'idées et la productivité. Dans le même temps, les technologies numériques entraînent également de nouvelles exigences: 46% des employés dépendent, pour leur travail, du bon fonctionnement des technologies numériques, ce qui indique une forte dépendance à l'égard des technologies numériques dans le quotidien professionnel.

**Thème principal:
avenir professionnel – entre
risques et opportunités**

Malgré la rapidité du changement technologique, la majorité des employés en Suisse envisagent leur avenir professionnel avec confiance. Seuls 11% craignent de perdre leur emploi en raison de nouvelles technologies ou de l'intelligence artificielle. En revanche, 23% considèrent comme probable que certaines tâches puissent être automatisées. Les conséquences pour le marché du travail dans son ensemble sont évaluées de manière nettement plus critique: 36% s'attendent à ce que l'automatisation entraîne un chômage de masse. Les employés en Suisse considèrent donc les conséquences possibles des nouvelles technologies comme nettement plus délétères à l'échelle de l'économie dans son ensemble qu'à l'échelle individuelle. Dans le même temps, les employés reconnaissent également les opportunités liées au développement technologique: 34% s'attendent à des effets plutôt ou nettement positifs des technologies numériques et de l'IA sur leur niveau de vie et leur quotidien, et 46% s'attendent à des effets au moins partiellement positifs. Dans l'ensemble, il en ressort une perception ambivalente du changement technologique, mais en aucun cas clairement négative ou en désaccord.

3

**Thème principal:
facteurs d'influence et effets
de la disruption numérique
et des compétences**

La manière dont les employés vivent la transformation numérique est influencée à la fois par des facteurs individuels, des conditions organisationnelles et des pratiques de HRM. Une auto-efficacité numérique plus élevée est associée à de plus grandes marges de manœuvre, à un développement proactif des compétences et à des compétences transférables développées. Des exigences numériques élevées sont en revanche associées à une auto-efficacité plus faible, à une perception moindre des opportunités technologiques et à une plus grande crainte de l'automatisation. Les ressources numériques agissent dans la direction opposée. Une crainte moindre de l'automatisation est en outre observée lorsque la participation est plus forte, le leadership soutenant et le soutien organisationnel au développement des compétences plus important.

La crainte de l'automatisation est à son tour associée à des résultats professionnels centraux: elle va de pair avec une moindre satisfaction au travail, une employabilité et un engagement plus faibles, ainsi qu'avec un stress plus élevé, une plus grande insécurité de l'emploi et des intentions de départ plus fortes. Le soutien organisationnel au développement des compétences est en revanche associé à des attitudes au travail et à des intentions comportementales plus favorables. Il apparaît ainsi clairement que la transformation numérique constitue également une tâche organisationnelle de conception et d'apprentissage.

**Tendance:
orientations de carrière**

Les conceptions de la carrière des employés en Suisse sont en pleine évolution. Si la sécurité de l'emploi et un emploi à long terme restent des préoccupations importantes, les objectifs de carrière classiques perdent toutefois de leur importance. Depuis 2018, la proportion d'employés qui aspirent à une progression hiérarchique ou pour qui « faire carrière » est important a diminué de 9 points de pourcentage dans chacun des deux cas. Dans le

**Tendance:
le Human Resource Management**

même temps, les conceptions alternatives de la carrière gagnent en importance: davantage d'employés préfèrent des activités au même niveau hiérarchique (+9%), considèrent que faire carrière n'est pas important (+9%) et accordent au travail une place secondaire dans leur vie (+6%). Le souhait de façonner soi-même sa carrière reste en revanche élevé et inchangé.

En 2026 également, les employés en Suisse évaluent globalement l'organisation du travail de manière majoritairement positive. Par rapport à 2024, seuls de faibles changements sont observés: la diversité des tâches et l'autonomie ont légèrement augmenté, tandis que l'intégralité des tâches et le feedback provenant de l'activité professionnelle ont légèrement diminué. En outre, le travail mobile est en principe possible pour un peu plus de la moitié des employés.

En matière de gestion de la performance, des mesures restent nécessaires: moins de la moitié des employés (44%) bénéficient régulièrement d'évaluations de leurs performances. En matière de développement du personnel également, le tableau est contrasté. Le nombre moyen de jours de formation continue a diminué par rapport à 2024 et s'élève à cinq jours par an. Les compétences professionnelles restent le principal domaine d'accentuation, tandis que les compétences technologiques et sociales jouent également un rôle important.

Le leadership et la relation entre les employés et leurs supérieurs continuent d'être évalués positivement et se sont légèrement améliorés par rapport à 2024. Les possibilités perçues de participation ont en revanche légèrement diminué, de sorte qu'un potentiel de développement subsiste également dans ce domaine. En matière de rémunération, seuls de faibles changements sont observés dans l'ensemble. L'augmentation à long terme de la diffusion des avantages sociaux est particulièrement notable.

**Tendance:
le contrat psychologique**

Les analyses de tendance relatives au contrat psychologique montrent qu'en 2026 également, les attentes des employés dépassent, pour l'ensemble des contenus du contrat, les offres perçues des employeurs. Les écarts restent particulièrement importants en matière de rémunération, de sécurité de l'emploi et de possibilités de développement, tandis que les contenus de travail intéressants et variés sont également perçus comme étant en recul. Dans le contexte de la numérisation et de l'IA, le maintien des compétences par la formation continue, des perspectives de développement transparentes et une conception équitable et participative du changement gagnent ainsi encore en importance. Pour un HRM durable, il convient d'identifier ces attentes à un stade précoce et de développer activement le contrat psychologique.

**Tendance:
insécurité de l'emploi et employabilité**

Les résultats dessinent un tableau marqué par une incertitude professionnelle croissante: l'insécurité de l'emploi a augmenté entre 2024 et 2026 dans presque tous les secteurs étudiés et se situe au niveau des précédents records historiques. Dans le même temps, les employés évaluent leur emplo-

yabilité avec légèrement plus de réserve que lors de la dernière enquête en 2024. Dans ce contexte, les mesures visant à renforcer la sécurité de l'avenir professionnel gagnent en importance. Les employeurs peuvent y parvenir en impliquant les employés dans les processus de changement, en leur présentant des perspectives de développement et en créant des possibilités d'acquérir des compétences pertinentes pour l'avenir.

Tendance:
satisfaction au travail,
engagement, intention de
départ, absences pour
maladie

Alors que l'incertitude concernant l'avenir professionnel augmente, l'évaluation de la situation de travail actuelle reste globalement positive et stable: la satisfaction au travail et la satisfaction à l'égard de la carrière restent à un niveau élevé, tandis que l'engagement demeure stable et que l'intention de départ est en légère baisse. Les absences pour maladie restent stables, avec une moyenne de 6.0 jours, mais à un niveau élevé sur le long terme. Pour les employeurs, cela signifie qu'il convient de renforcer les facteurs existants de motivation et de fidélisation, tels qu'un leadership valorisant, des contenus de travail intéressants ainsi que des possibilités de participation et de développement professionnel. Dans le même temps, il importe d'identifier les contraintes à un stade précoce et d'agir de manière préventive pour y remédier.

5

Conclusions

Les employés en Suisse vivent la transformation numérique principalement comme un changement maîtrisable et non comme une menace existentielle. Bien que des préoccupations existent concernant l'automatisation, la dépendance technologique et l'insécurité de l'emploi, la majorité se sent suffisamment compétente pour faire face aux nouvelles exigences et façonner positivement son avenir professionnel. Il est essentiel que les entreprises et les organisations créent des conditions-cadres appropriées: une formation continue, une culture du feedback et de la participation vécue au quotidien ainsi qu'un soutien ciblé aux groupes particulièrement vulnérables. La transformation numérique est ainsi moins un projet de transformation technologique qu'un projet de transformation organisationnelle et culturelle, dont le succès dépend de la manière dont les individus, les entreprises et la société exploitent les opportunités existantes et façonnent activement les défis.

L'ours

© 2026

Université de Lucerne et Haute Ecole Spécialisée de Lucerne

Éditeurs:

Bruno Staffelbach

Anja Feierabend

Manuela Morf

Auteurs:

Rea Haldemann

Sarah Kost

Manuela Morf

Anja Feierabend

Bruno Staffelbach

Layout: Sara Ribeiro

Image: www.stock.adobe.com

ISBN: 978-3-033-12493-6

www.hrbarometer.ch