



Universität  
Zürich<sup>UZH</sup>

**ETH** zürich

UNIVERSITÄT  
LUZERN

# Baromètre RH suisse 2022

Thème principal  
Innovation & Échec

## Synthèse

Publié par Gudela Grote et Bruno Staffelbach



# Synthèse

## Édition actuelle

2

L'édition de cette année du baromètre suisse des RH analyse pour la douzième fois le climat de travail des employés en Suisse. Le Baromètre RH de cette année se concentre sur les thèmes «Innovation & Échec». Lorsque les expériences d'échec sont transformées en connaissances partagées au sein de l'entreprise et que les employés créent de nouveaux produits et procédés à partir de ce qu'ils ont appris, cela favorise la force d'innovation des entreprises. Dans un contexte de changement rapide, de numérisation et de pénurie croissante de main-d'œuvre qualifiée, une telle attitude est essentielle pour les entreprises. Le Baromètre RH suisse se concentre sur la conception de la culture de l'innovation et de l'erreur dans les entreprises et analyse la manière dont celle-ci est liée aux attitudes et comportements individuels des employés au travail.

## Échantillon

L'échantillon sur lequel repose l'enquête provient du registre d'échantillonnage de l'Office fédéral de la statistique. Le sondage a été réalisé entre mars et juin 2022. Les personnes interrogées pouvaient choisir entre la version en ligne et la version papier du questionnaire. L'enquête rassemble au total 2088 réponses de salariés de Suisse alémanique, Suisse romande et du Tessin.

## Thème principal: Comportement innovant au travail

Les employés suisses sont innovants. Seul un cinquième indique qu'ils ont rarement un comportement innovant au travail. Cet état de fait se retrouve dans presque tous les secteurs et est indépendant de la taille de l'entreprise. Des différences individuelles existent en fonction de l'âge, du sexe et de la position professionnelle. Les employés plus âgés déclarent moins souvent que les jeunes adopter des comportements innovants au travail. En outre, les employés occupant des postes de direction sont plus susceptibles de signaler des activités innovantes.

## Thème principal: Soutien à l'innovation et sécurité psychologique

La majorité des employés se sentent soutenus dans le processus d'innovation par leurs collègues de travail et leurs supérieurs. Ils coopèrent au développement de nouvelles idées et cherchent de nouvelles façons d'aborder les problèmes. Seuls 47% des employés sont d'accord avec l'idée qu'il existe encore du potentiel pour prendre le temps nécessaire pour développer des idées. 70% des employés en Suisse font l'expérience d'une culture de sécurité psychologique dans leur entreprise. Ils perçoivent donc qu'ils peuvent s'exprimer librement sans craindre que cela ait un impact négatif sur leurs relations avec leurs collègues de travail ou leur carrière.

## Thème principal: Apprendre de ses erreurs

86% des employés estiment que les erreurs peuvent être utiles dans leur travail et qu'elles permettent d'en tirer des apprentissages. Cette opinion est partagée par les employés de tous les secteurs et de toutes les tailles

d'entreprises. Il n'y a pas non plus de différence entre les cadres et les non-cadres, ni entre les sexes. Les employés plus âgés et ceux qui ont plus d'ancienneté ont tendance à douter un peu plus de l'utilité des erreurs dans leur travail, mais là encore, la majorité des personnes interrogées sont favorables à l'apprentissage par l'erreur.

**Thème principal:**  
**Gestion des erreurs et aversion pour l'erreur**

La culture de l'erreur d'une entreprise influence les conséquences positives ou négatives des erreurs. Une gestion efficace des erreurs joue un rôle important à cet égard. Deux tiers des employés déclarent que leur entreprise communique bien sur les erreurs, qu'elle les analyse et qu'elle sait comment les gérer lorsqu'elles se produisent. La propension à prendre des risques pour atteindre les objectifs est un peu plus faible: seuls 48% des employés sont prêts à prendre des risques. L'aversion de l'erreur, c'est-à-dire l'attitude négative face à l'erreur, est peu prononcée selon les personnes interrogées. Environ un cinquième des employés se sentent accablés par les erreurs. Moins d'un salarié sur dix a le sentiment qu'il est préférable de cacher les erreurs des autres au sein de l'entreprise.

**Thème principal:**  
**Facteurs d'influence dans la gestion des erreurs et de l'innovation dans l'entreprise**

La culture de l'erreur (gestion des erreurs et aversion pour l'erreur) et le soutien à l'innovation par les collègues de travail favorisent une attitude positive vis-à-vis de l'apprentissage par l'erreur. Si le travail est organisé de manière à ce que les employés bénéficient d'une grande autonomie, d'une participation et d'une diversité de tâches, ils sont plus susceptibles d'apprendre quelque chose de leurs erreurs.

Un certain nombre de facteurs influencent le comportement innovant au travail. Alors qu'une orientation de carrière axée sur la responsabilité individuelle a tendance à encourager les comportements innovants au travail, une orientation de carrière axée sur la sécurité traditionnelle a tendance à les freiner. Comme on pouvait s'y attendre, il existe un lien positif entre l'apprentissage par l'erreur et l'innovation. De plus, au niveau organisationnel, l'aversion pour les erreurs n'est pas négativement liée à l'innovation au travail. Le soutien à l'innovation de la part des collègues de travail et des supérieurs hiérarchiques encourage un comportement innovant, tout comme une organisation du travail favorisant l'autonomie, la diversité des tâches et la participation.

**Thème principal:**  
**Impact de la culture de l'erreur et de l'innovation sur les attitudes et les comportements au travail**

Les facteurs organisationnels que sont la gestion des erreurs, la sécurité psychologique et le soutien à l'innovation de la part des collègues de travail et des supérieurs hiérarchiques contribuent à réduire le stress, à augmenter la satisfaction au travail, à accroître l'engagement, à réduire les intentions de démissionner et à augmenter la satisfaction professionnelle. L'aversion contre l'erreur au sein de l'entreprise entraîne une augmentation de la perception de l'insécurité de l'emploi, du stress et de l'intention de démissionner, ainsi qu'une diminution de la satisfaction au travail, de l'implication, et de la satisfaction professionnelle. Seule la sécurité psychologique au sein de l'entreprise a un effet positif sur l'insécurité de l'emploi.

**Thème principal:**  
**Impact de l'apprentissage par l'erreur et des comportements innovants au travail sur les attitudes et les comportements au travail**

Les facteurs individuels d'apprentissage par l'erreur et de comportement innovant au travail ont également un impact sur les attitudes et les comportements au travail. Les employés qui considèrent les erreurs comme une opportunité d'apprendre et ceux qui peuvent souvent adopter un comportement innovant au travail sont plus satisfaits de leur carrière. De plus, les employés qui adoptent souvent des comportements innovants au travail sont également plus satisfaits de leur travail et font preuve d'un plus grand engagement envers leur entreprise.

**4 Tendance:**  
**Orientations de carrière**

Bien que la plupart des employés soient toujours classés dans les orientations de carrière traditionnelles, quelques changements ont été observés par rapport aux deux dernières enquêtes de 2018 et 2020. La fréquence des employés orientés vers la sécurité traditionnelle reste constante. La stabilité et la sécurité de l'emploi restent des facteurs importants dans la planification de carrière. En revanche, la fréquence des employés orientés vers la progression traditionnelle et la responsabilité individuelle est en baisse. En conséquence, un plus grand nombre d'employés que les années précédentes sont classés dans l'orientation de carrière alternative. La tendance s'éloigne donc quelque peu de l'importance accordée à la carrière et à l'orientation vers l'avenir pour se concentrer sur la famille et les loisirs ainsi que sur la réflexion sur le présent. Apprendre en faisant des erreurs est perçu comme une opportunité par les employés de tous les types d'orientation de carrière. Ce sont les employés dont l'orientation de carrière est orientée vers la progression traditionnelle et la responsabilité individuelle qui font preuve du comportement le plus innovant.

**Tendance:**  
**Gestion des ressources humaines**

Tout comme les années précédentes, l'organisation du travail (diversité, globalité, importance, retour d'information et autonomie) est évaluée très positivement par les employés en Suisse. Après une évaluation quelque peu négative en 2020, une légère tendance à la hausse est à nouveau perceptible cette année. La gestion de la performance et le développement du personnel restent clairement à améliorer. Aujourd'hui encore, moins de la moitié des employés reçoivent une évaluation régulière de leurs performances. Le nombre de jours de formation continue par an a de nouveau diminué. Le constat est plutôt positif en matière de direction et de participation. L'évaluation de la direction et des relations entre les employés et leurs supérieurs est restée stable à un niveau relativement élevé par rapport à la dernière enquête. Il est encourageant de constater que la participation a légèrement augmenté pour la première fois depuis plus de dix ans. Cependant, des mesures doivent encore être prises dans ce domaine. Dans le domaine de la rémunération, comme les années précédentes, peu de changements sont notables. Le nombre d'employés qui ne reçoivent qu'une partie fixe de leur salaire a légèrement augmenté par rapport à 2020, mais reste inférieur au niveau des années précédentes.

**Tendance:  
Contrat psychologique**

Le contrat psychologique analyse les attentes et les offres réciproques des employés et des employeurs. En ce qui concerne les attentes des employés, on constate une nette tendance à la hausse par rapport aux années précédentes. Les attentes des employés vis-à-vis des employeurs ont augmenté, en particulier en ce qui concerne la rémunération appropriée et les possibilités d'évolution, mais aussi la loyauté et l'intérêt du contenu du travail. Les employeurs semblent réagir à ces attentes accrues. Les résultats montrent qu'en 2022, les entreprises adapteront de plus en plus leurs offres aux attentes des employés.

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

La situation du marché du travail en Suisse s'est généralement améliorée du point de vue des employés en 2022. La perception de l'insécurité de l'emploi a diminué dans presque tous les secteurs. Actuellement, 66% des employés ne craignent pas de perdre leur emploi dans un avenir proche. Ce constat reflète la situation actuelle du marché du travail, qui se caractérise par une grave pénurie de main-d'œuvre qualifiée. La situation actuelle du marché du travail semble également avoir un impact sur l'évaluation de sa propre employabilité. Pour la première fois depuis 2010, les travailleurs ont évalué leur employabilité à la hausse. Cette tendance est réjouissante et peut indiquer que tant les employés que les employeurs reconnaissent de plus en plus l'importance considérable de l'employabilité et y investissent.

**Tendance:  
Satisfaction au travail, engagement et intention de démissionner**

La satisfaction au travail en Suisse continue d'enregistrer un bilan positif. Une répartition plus fine en différents types d'(in)satisfaction révèle toutefois un recul de la satisfaction stabilisée. Malgré ce recul, les travailleurs satisfaits de manière stabilisée représentent toujours la plus grande part en Suisse. Par rapport à 2020, on observe également un recul du type de satisfaction résignée. Par conséquent, il y a moins de personnes qui s'accommodent d'une situation professionnelle insatisfaisante. En revanche, les employés qui s'engagent pour un changement positif représentent à nouveau une part plus importante depuis 2020. L'attachement des employés à leur employeur reste élevé et les intentions de démissionner ont même encore légèrement diminué. Dans la situation actuelle du marché du travail, où les employés trouvent plus facilement un nouvel emploi en raison de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, ces résultats constituent un indicateur positif pour les employeurs.

**Conclusions**

Enfin, on peut supposer que si la situation sur le marché du travail reste favorable aux employés, le comportement au travail sera plus dynamique. Actuellement, l'intention de démissionner est certes faible, mais l'employabilité ressentie a augmenté pour la première fois depuis dix ans et les employés font état de formes plus dynamiques d'(in)satisfaction au travail, qui signalent des attentes croissantes de volonté de changement. Les entreprises doivent donc se préparer à cette dynamique en améliorant leurs pratiques RH, en accordant une attention particulière aux rémunérations et au développement personnel.

## **L'ours**

© 2022

Universität Luzern, Zürich & ETH Zürich

**Éditeurs:**

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

**Auteurs:**

Lena Schneider

Delia Meyer

Anja Feierabend

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

**Layout:** Sara Ribeiro

**Image:** [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

**ISBN:** 978-3-033-09471-0

[www.hrbbarometer.ch](http://www.hrbbarometer.ch)