

ABV Group



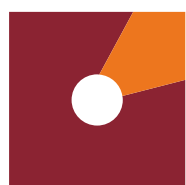
GRUPE
RH&M



sopra  steria
next



ÉDITION
2026



**BAROMÈTRE
DES DRH**

BAROMETREDESDRH.COM

QUAND LA RATIONALISATION ÉCONOMIQUE BOUSCULE LE PACTE SOCIAL

Le Baromètre DRH 2026 marque la fin de l'euphorie post-Covid au profit d'une lucidité teintée de pragmatisme. La rupture est nette. La maîtrise des coûts sociaux est redevenue la priorité absolue pour 9 DRH sur 10, contre la moitié seulement l'année dernière. Ce retour brutal à une logique de performance économique place la fonction au cœur du réacteur stratégique de l'Entreprise.

LA LUCIDITÉ FACE À LA NÉCESSITÉ

La fonction RH aborde l'année 2026 avec agilité, transformant **la nécessité de réduire activement les coûts** en réelle opportunité. Si l'heure est à la rationalisation, 39% des DRH visent désormais une réduction de coûts, cette dynamique s'inscrit dans une quête de pérennité. Les coûts sociaux, premier poste de charge pour 64% des répondants, font ainsi l'objet d'un pilotage fin et modernisé. Sous la pression du contexte économique et concurrentiel, cette rigueur démontre que **le capital humain est reconnu comme le moteur essentiel du business**, avec pour priorités absolues la croissance du chiffre d'affaires et la rentabilité.

« la fin de l'euphorie post-Covid au profit d'une lucidité... »

Par ailleurs, l'enthousiasme autour de l'IA générative se rationalise. Si son usage personnel est massif chez les DRH, le défi de son déploiement à l'échelle stimule de nouvelles approches. Pour garantir la sécurité et la confidentialité des données (identifiées comme le risque n°1 devant le manque de compétences), **les DRH s'attellent à construire un cadre de confiance technique**. Plutôt que de subir le phénomène du « Shadow IA » lié à un usage fort mais une gouvernance encore faible, la priorité est d'accélérer l'effort de formation pour transformer cet outil en véritable levier de création de valeur.

LES DÉFIS DES DRH EN 2026

Le Baromètre 2026 révèle plusieurs zones de tension, qui constituent autant de défis pour les DRH.

Réinventer le soutien managérial : Alors que les managers sont placés au cœur de la performance et de l'engagement, 40% des DRH constatent leur épuisement. L'action prioritaire est d'accompagner près d'un quart des entreprises qui n'ont pas encore de dispositif spécifique, en concevant des programmes d'accompa-

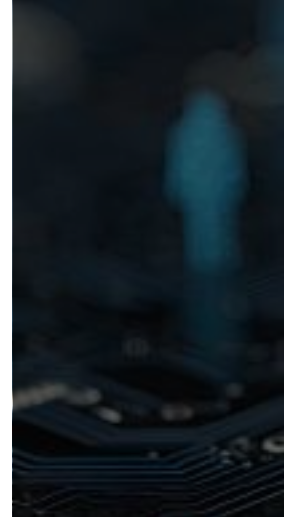
gnement innovants pour épauler ces acteurs clés dans le pilotage des équipes hybrides.

Développer une proposition de valeur globale : Pour contrer la pénurie de compétences, la revalorisation salariale ciblée reste le levier n°1. Toutefois, face à une réalité budgétaire stricte (des augmentations prévues entre 1% et 2% couvrant à peine l'inflation), la fonction RH doit innover. Compter uniquement sur le salaire avec des budgets en stagnation est une stratégie à somme nulle. L'enjeu est de cultiver l'évolution professionnelle et la flexibilité. L'objectif : éviter de geler les salaires d'une majorité pour récompenser les talents critiques, protégeant ainsi le climat social global.

Structurer la gouvernance technologique : L'usage de l'IA progressant plus vite que la gouvernance, le défi est d'instaurer des garde-fous proactifs. Puisque ces outils s'invitent dans l'entreprise avant les règles du jeu, les DRH ont l'opportunité d'agir en pionniers, en bâtissant rapidement les filets de sécurité qui permettront aux équipes d'innover à moindre risque.

En 2026, la fonction RH conforte sa place indispensable au COMEX avec un mandat clair : le pilotage de la transformation humaine. Bien qu'elle se retrouve souvent écartelée entre ses ambitions et une pénurie de moyens, cette situation appelle à un sursaut fédérateur. Lorsque 47% des DRH s'estiment sous-dotés et avec une forte surcharge mentale, le véritable défi est de maintenir l'engagement social sans s'appuyer sur les leviers financiers traditionnels.

Il est temps de cultiver l'agilité humaine et de réenchanter les RH dans ce monde en accélération. C'est en plaçant l'humain au cœur de **l'agilité organisationnelle et technologique** qu'il devient possible de transformer ces contraintes économiques en un nouveau modèle de travail inspirant et durable.



SOMMAIRE

Priorités de l'entreprise, du DRH et de la fonction RH	04
Transformation Digitale, Data RH et Intelligence Artificielle	07
Talents, compétences et attractivité	18
Rémunérations et avantages sociaux	27
Gestion des coûts sociaux	30
ESG	34
Climat social et engagement	36
Télétravail : stop ou encore ?	44
Transformation organisationnelle et managériale	46
Santé mentale	50
Regard personnel	51
Cartographie 168 participants	55

01

AVANT DE PASSER À VOS PRIORITÉS POUR 2026, POURRIEZ-VOUS DÉCRIRE LA SITUATION GÉNÉRALE DE VOTRE ENTREPRISE ACTUELLEMENT ?

CHOISIR LA RÉPONSE QUI SE RAPPROCHE LE PLUS DE VOTRE SITUATION.

Nous avons maintenu le cap
et restauré nos marges

35%

Nous sommes encore
dans une situation difficile

28%

2025 a été une année d'opportunités,
l'entreprise ressort renforcée

22%

L'entreprise a été transformée
de manière radicale

8%

Autre

7%

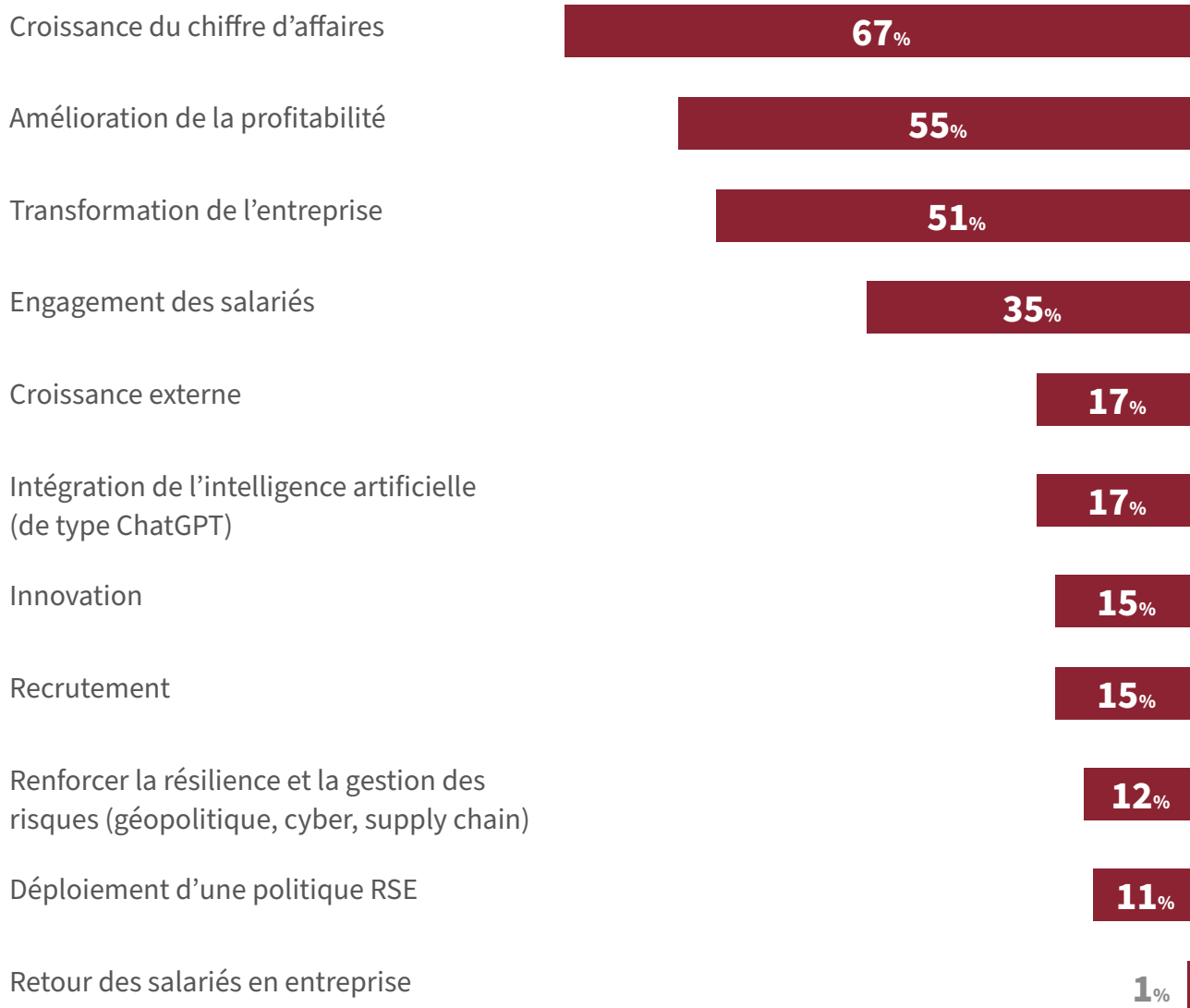
La situation a évolué en 2025 par rapport à 2024 et même par rapport à 2023. La situation générale est moins favorable qu'en 2025 et elle traduit plus de tensions même si les situations extrêmes semblent avoir diminué. Les incertitudes concernant l'environnement des entreprises vont mettre les DRH plus sous tension. Le contexte est plus difficile.



02

QUELLES SONT LES PRIORITÉS DE VOTRE ENTREPRISE POUR 2026 ?

CLASSEZ VOS 3 PRIORITÉS PAR ORDRE D'IMPORTANCE



Les priorités sont clairement établies : la croissance du chiffre d'affaires (67%), l'amélioration de la rentabilité (55%) et la transformation de l'entreprise (51%), concernant près de deux tiers des organisations. Ces axes, déjà présents depuis 2024, sont encore renforcés à l'horizon 2026.

En parallèle, certaines priorités reculent nettement: l'innovation (15%), la RSE (11%) ou le retour des salariés sur site (1%). Cette évolution reflète le contexte actuel: les entreprises se recentrent sur la rentabilité afin de préserver l'avenir et recréer des marges de manœuvre.



QUELLES SONT LES PRIORITÉS DE VOTRE FONCTION RH VIS-À-VIS DU BUSINESS EN 2026 ?

CLASSEZ VOS 3 PRIORITÉS PAR ORDRE D'IMPORTANCE

89%

Soutenir et accompagner la transformation de l'entreprise

39%

Participer à l'optimisation et la sécurisation des coûts

37%

Moderniser, digitaliser, transformer la fonction RH

29%

Améliorer l'expérience salarié

22%

Améliorer l'attractivité

20%

Promouvoir et développer les politiques de RSE, diversité et inclusion

19%

Améliorer l'efficacité de la politique de rémunération et d'avantages sociaux

17%

Valoriser la contribution de la fonction RH

17%

Promouvoir et développer l'emploi de l'intelligence artificielle au sein de l'entreprise

8%

Favoriser la mobilité

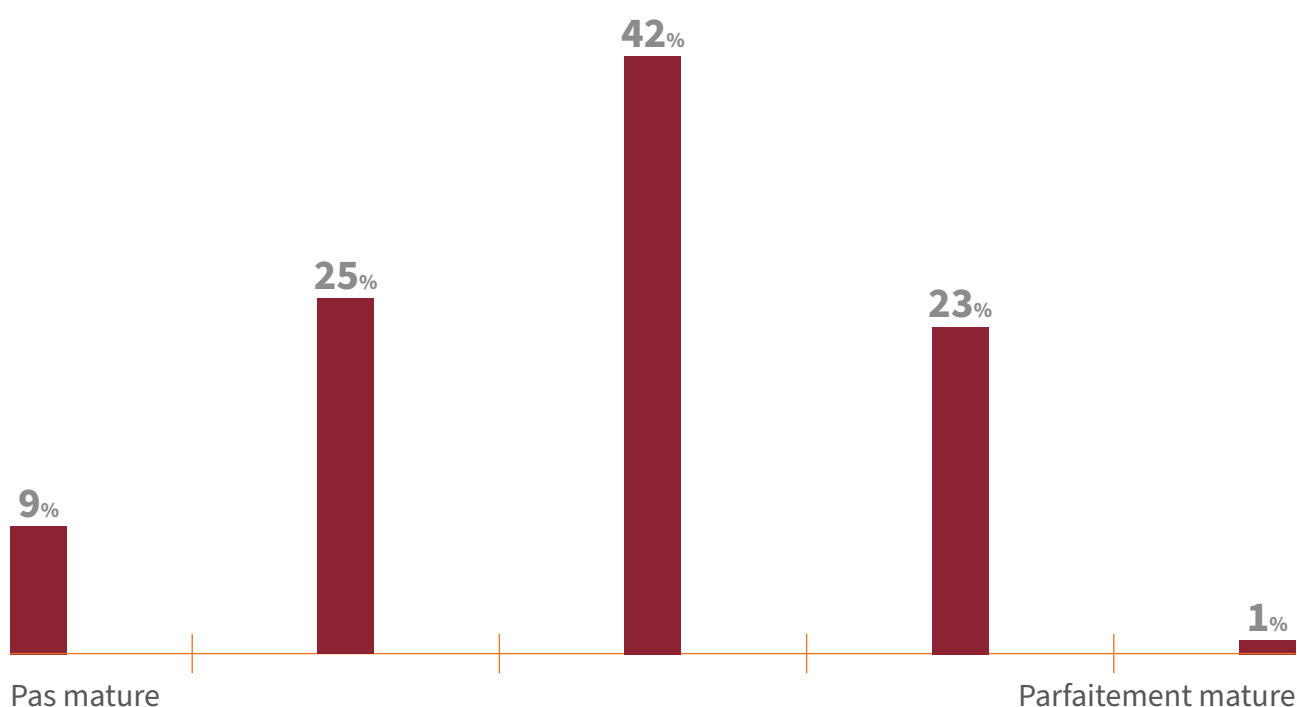
Le soutien à la transformation de l'entreprise est une priorité majeure (89%). Le DRH se positionne comme un des leviers pour changer et transformer l'entreprise, plus qu'un simple partenaire des lignes métiers (HR Business Partner). Le souci de la performance économique se retrouve dans le rôle que le DRH se donne dans cette

trajectoire : permettre la transformation. C'est le côté «capital» du capital humain, via une gestion orientée stratégiquement sur la performance économique. L'alignement des DRH aux objectifs de l'entreprise est puissant. L'enjeu économique est tellement fort qu'il est une priorité centrale pour les DRH.



04

COMMENT ÉVALUEZ-VOUS LA MATURITÉ DIGITALE GLOBALE DE VOTRE FONCTION RH (QUALITÉ DU SIRH, PLATEFORMES, OUTILS DE GESTION DES TALENTS) ?



Plus d'un tiers des DRH jugent encore les outils et processus digitaux comme perfectibles ou en cours de déploiement. La

maturité est intermédiaire. Ce sentiment peut naître du fait que l'IA arrive en ligne de mire et rend les SIRH actuels un peu désuets ou manquant de modernité. Les DRH se posent la

question de conserver leurs outils en y ajoutant une couche d'IA ou en changeant complètement. L'IA bouscule les cycles de renouvellement des SIRH alors que certaines entreprises s'appuient encore beaucoup sur des solutions comme Microsoft Excel. L'IA creuse l'écart en termes de maturité digitale dans la fonction RH.



05

VOTRE SIRH EST-IL AUJOURD'HUI PRINCIPALEMENT :

CHOISIR LA RÉPONSE QUI SE RAPPROCHE LE PLUS DE VOTRE SITUATION

Un outil de gestion administrative
et de paie

39%

Un système intégré de gestion des talents
(recrutement, performance, formation)

29%

En cours de refonte majeure

25%

Une plateforme unifiée d'expérience
collaborateur

7%

Quasiment 40% pensent que le SIRH est pour les fonctions régaliennes, l'administration, la paie. C'est le poids de l'héritage. Moins de 30% (29,7%) des DRH sont dans une entreprise dotée d'une partie gestion des talents. Sans cette brique, il est

difficile d'avancer vers une organisation RH plus dynamique, construite autour des compétences (skills-based organization) ou intégrant une planification prospective des effectifs pour les 70% restants.



06 QUELS SONT LES PRINCIPAUX FREINS À L'ACCÉLÉRATION DE VOTRE DIGITALISATION RH ?

Budget

61%

Complexité de l'intégration des outils

52%

Compétences internes

32%

Résistance au changement

32%

Sécurité des données

18%

Les freins principaux sont l'argent (le budget) et la complexité (52%). À l'heure où le modèle du SIRH en SaaS domine le marché, il est étonnant de voir le poids de la complexité d'intégration des outils. Cela révèle la difficile interconnexion avec les SI historiques ou, à l'opposé, avec les systèmes d'IA.

La période de tension économique renforce les freins budgétaires et techniques dans la digitalisation RH. Il y a aussi des problèmes

d'interconnexion entre anciens et nouveaux outils qui ne sont pas forcément compatibles. Le budget et la technique freinent énormément la digitalisation, et cela joue beaucoup dans une période de tension économique. Il y a aussi une difficulté à se projeter : les trajectoires SIRH qui se faisaient sur 5-6 ans il y a 10 ans sont aujourd'hui sur des horizons plus courts. Certaines entreprises ne font même plus de schémas directeurs car tout change trop vite.

À QUEL POINT UTILISEZ-VOUS LA DATA RH (PEOPLE ANALYTICS) POUR ÉCLAIRER VOS DÉCISIONS STRATÉGIQUES (TURNOVER, GPEC, ENGAGEMENT) ?

Occasionnellement (reporting simple, ex: BDESE)

46%

Régulièrement (tableaux de bord dynamiques)

44%

Systématiquement (analyses prédictives)

6%

Jamais (décisions «à l'intuition»)

4%

50% utilisent régulièrement ou systématiquement les données RH avec des tableaux de bord dynamiques. Ce résultat apparaît relativement élevé au regard des réponses précédentes concernant la maturité digitale.

Il est toutefois probable que cette utilisation recouvre en grande partie des extractions de données retravaillées en dehors des outils (notamment sous Excel), plutôt que du reporting réellement intégré.

Dans les faits, seuls 44% s'appuient sur des tableaux de bord, et la part de ceux qui s'orientent vers des analyses prédictives demeure très marginale.

Il semblerait que la majorité des acteurs se limite à un pilotage de leur activité à partir des données RH ou dans le simple respect des obligations réglementaires (ex: BDESE)





07.2

SI OUI, DANS QUELS DOMAINES PRINCIPAUX ?

Analyse du turnover et de la rétention

65%

Analyse de la performance

45%

Mesure de l'engagement

45%

Optimisation du recrutement

34%

Prévision des besoins en compétences (GPEC)

29%

Des usages tournés vers l'analyse du turnover et de la rétention. Dans un contexte économique contraint, où la perte de savoir-faire et de compétences clés a un impact significatif, et alors que les directions RH ne disposent pas toujours de marges de manœuvre pour augmenter les effectifs ou les rémunérations, la data apparaît comme un levier pour mieux comprendre les mécanismes du turnover et agir sur la rétention.

Cette focalisation met en évidence une tension économique sous-jacente : lorsque les possibilités d'augmentation sont limitées et que la conservation des expertises devient stratégique, le pilotage de la rétention et l'analyse fine de la nature des départs constituent des outils essentiels pour anticiper les risques.

OÙ EN EST VOTRE ENTREPRISE DANS L'ADOPTION DE L'IA (Y COMPRIS L'IA GÉNÉRATIVE) ?

En phase de veille / exploration

30%

Premiers projets pilotes («POC») en cours

28%

Déploiement sur certains processus ciblés

26%

Déploiement à grande échelle

9%

Aucune réflexion ou déploiement

7%

L'adoption progresse de manière graduelle : l'IA n'est plus un sujet fantasmé. Un tiers des entreprises en sont au stade de l'exploration tandis qu'un autre tiers a déjà engagé des démarches de type POC.

Pour autant, le niveau de maturité demeure globalement limité et les investissements réalisés ne génèrent pas encore de retours significatifs.

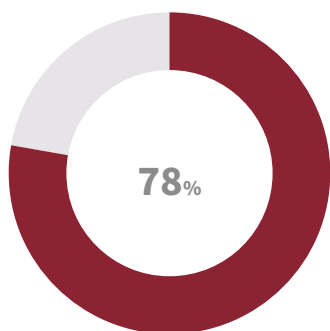
À noter que 7% des organisations n'ont engagé aucune réflexion à ce stade. Doit-on être surpris ?

Dans ce contexte, l'IA apparaît davantage comme un sujet à horizon 2026 : l'intérêt est réel, mais la maturité reste, à ce stade, globalement faible.

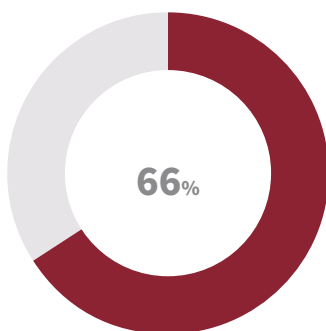




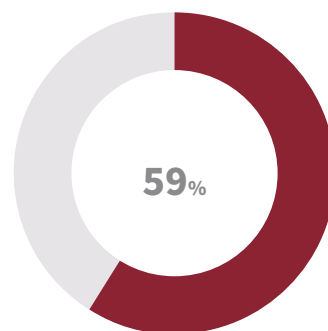
DANS QUELS PROCESSUS RH L'IA (NOTAMMENT GÉNÉRATIVE) A-T-ELLE, SELON VOUS, LE PLUS FORT POTENTIEL À 3 ANS ?



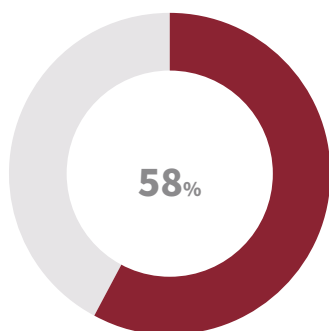
Recrutement (sourcing, tri de CV, chatbots)



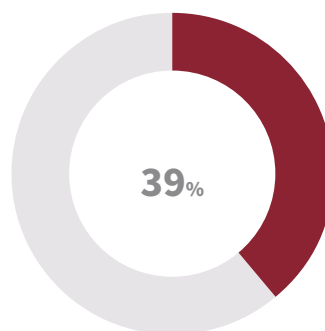
Formation (personnalisation des parcours, création de contenu)



Tâches administratives (contrats, paie)



Support RH (réponse aux questions collaborateurs)



Gestion de la performance et des carrières



Le recrutement arrive en tête des cas d'usage, suivi des tâches administratives.

Cette hiérarchie est cohérente : le recrutement est un domaine déjà éprouvé, et l'IA générative est particulièrement adaptée à l'analyse de grands volumes de données textuelles, notamment pour l'analyse sémantique de CV (parsing) et la préqualification des candidatures.

Sur les activités administratives, les LLM se montrent efficaces pour préparer les travaux, détecter les anomalies et réaliser des contrôles

post-paie, ce qui traduit une compréhension pertinente des capacités actuelles de l'IA.

En revanche, les usages liés au support RH (réponses aux collaborateurs) peuvent être surestimés, compte tenu des exigences élevées en matière de fiabilité, encore inégalement atteintes. Enfin, l'aide à la décision managériale n'est citée que par 10% des répondants, ce qui suggère que de nombreux DRH peinent encore à identifier la valeur ajoutée de l'IA sur ces enjeux.

QUELS CAS D'USAGE DE L'IA AVEZ-VOUS IDENTIFIÉS DANS VOS PROCESSUS RH ?

Recrutement et tri des candidatures

61%

Reporting et pilotage RH

54%

Formation et développement des compétences

46%

Gestion administrative et paie

44%

Aide à la décision managériale

25%

Aucun usage identifié à ce jour

10%

Autre

6%



Recrutement, reporting et pilotage sont les principaux cas d'usage identifiés. C'est cohérent avec l'offre des éditeurs du marché. Bien qu'étant un gisement de productivité, le domaine de la gestion administrative et de la paie restent sous-représentés. Le regard se porte là où il y a des gains de productivité directs, mais la data reste souvent un obstacle. A noter, seuls 10% des répondants n'ont identifié aucun cas d'usage.



11

QUEL EST, SELON VOUS, LE PRINCIPAL RISQUE LIÉ À L'INTÉGRATION DE L'IA DANS LES RH ?

La sécurité et la confidentialité des données employés

39%

Le manque de compétences internes pour la piloter

23%

Les biais éthiques et la discrimination

17%

Le coût et la complexité de la mise en œuvre

13%

La résistance des managers ou des collaborateurs

8%

Le risque principal n'est pas technologique, mais porte sur la sécurité et la confidentialité des données.

À ce degré, le sentiment est relativement nouveau chez les DRH qui ont pris la pleine mesure du risque.

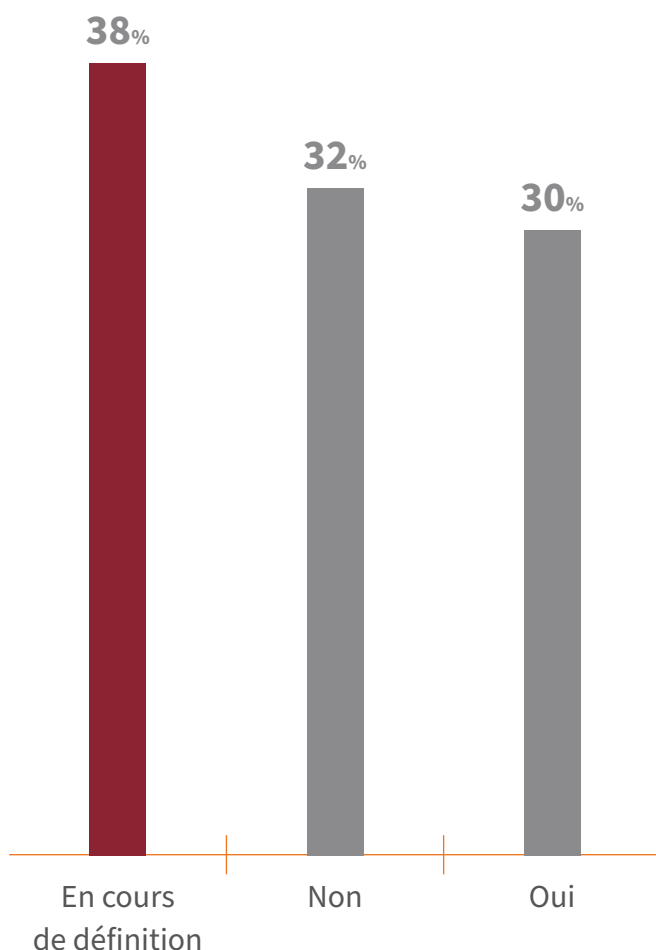
Trois facteurs peuvent y participer :

- Le «shadow IA» : un usage en catimini lorsque l'entreprise n'a pas déployé de solution IA performante ;
- Le nombre important de cyberattaques subies par les entreprises en 2025, augmentant le sentiment d'insécurité digitale ;
- Le contexte géopolitique accentuant les questions de souveraineté numérique et de dépendance aux acteurs nord-américains.



12

AVEZ-VOUS DÉFINI UNE GOUVERNANCE (CHARTRE ÉTHIQUE, COMITÉ DE PILOTAGE, RÉFÉRENT IA) POUR ENCADRER L'USAGE DE L'IA ?



Pour la majorité des organisations, le sujet est encore en cours de définition, tandis que 32% répondent par la négative.

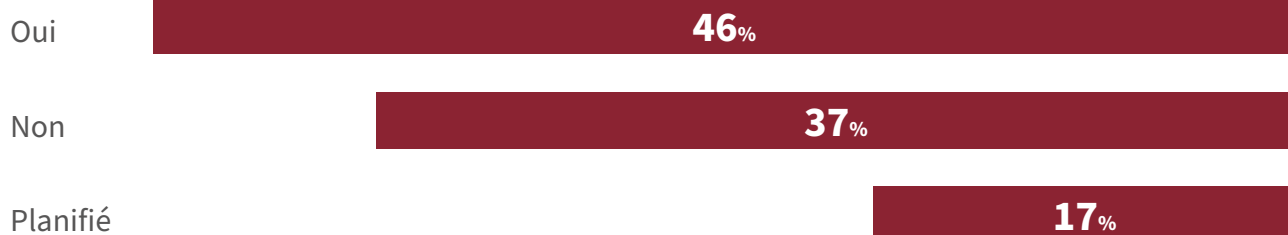
Tant que la réponse reste «non» ou «en cours», cela traduit l'absence de cadre formalisé et une approche sans véritable gouvernance.

70% ne disposent pas encore d'un dispositif d'entreprise en place, alors même que les outils d'IA générative sont disponibles dans le monde professionnel depuis plus de deux ans.

Ce délai souligne la difficulté des organisations à s'adapter au rythme de l'évolution des technologies. L'IA progresse vite et ses versions gratuites favorisent l'adoption individuelle, tandis que l'adaptation des entreprises nécessite davantage de temps.

13

AVEZ-VOUS COMMENCÉ À FORMER VOS ÉQUIPES RH (VOS PROPRES COLLABORATEURS) AUX ENJEUX ET OUTILS DE L'IA ?



Près de la moitié des organisations déclarent avoir engagé des actions, même s'il s'agit le plus souvent de sensibilisation plutôt que de formation structurée. Les DRH ont conscience de la nécessité d'accompagner les équipes.

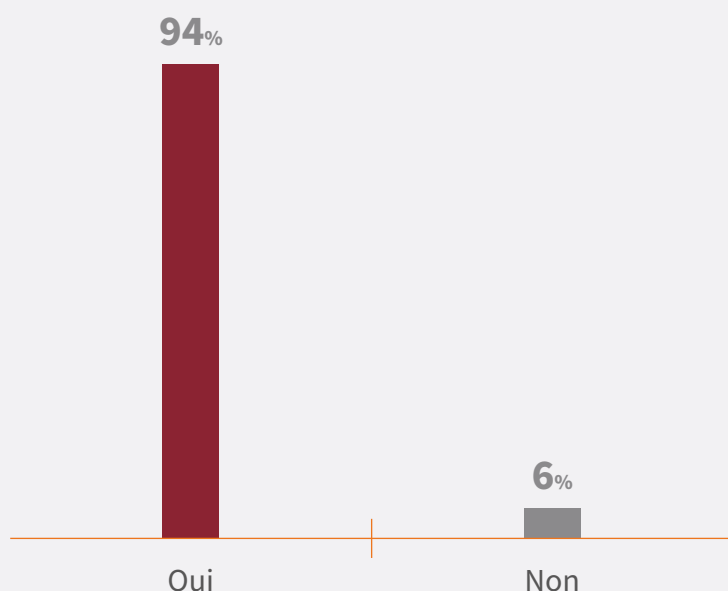
Trois enjeux se distinguent : d'une part, la responsabilisation des utilisateurs, dont les pratiques engagent également la responsabilité de l'entreprise; d'autre part, le risque de perte de compétitivité face à des

acteurs qui maîtrisent mieux ces outils et enfin, la bonne appropriation par les équipes RH, des opportunités offertes par l'IA.

Ces démarches sont donc portées par un double moteur: la crainte des risques liés à l'usage de l'IA et la nécessité de rester compétitif. Malgré des budgets contraints et un contexte économique tendu, un effort subsiste, bien que 53% des organisations n'aient encore rien mis en place ou se contentent de projets à l'étude.

14

ET VOUS, UTILISEZ-VOUS L'IA À TITRE PERSONNEL ?



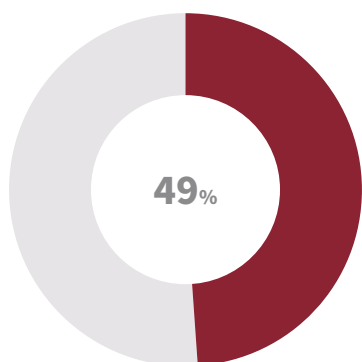
94% répondent que oui. Cela valide bien tous les décalages vus précédemment entre les souhaits et la réalité.

Les usages et outils sont en place avant même que soit créé un cadre et les règles du jeu, ce qui aboutit au risque identifié à la question 12 sur la sécurité et confidentialité des données.

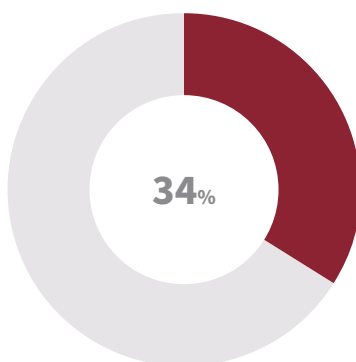
15

QUELLES SONT VOS PERSPECTIVES DE RECRUTEMENT POUR 2026 ?

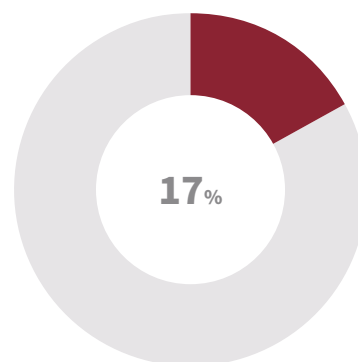
SÉLECTIONNEZ L'UNE DE CES TROIS OPTIONS



Stagnation



Augmentation



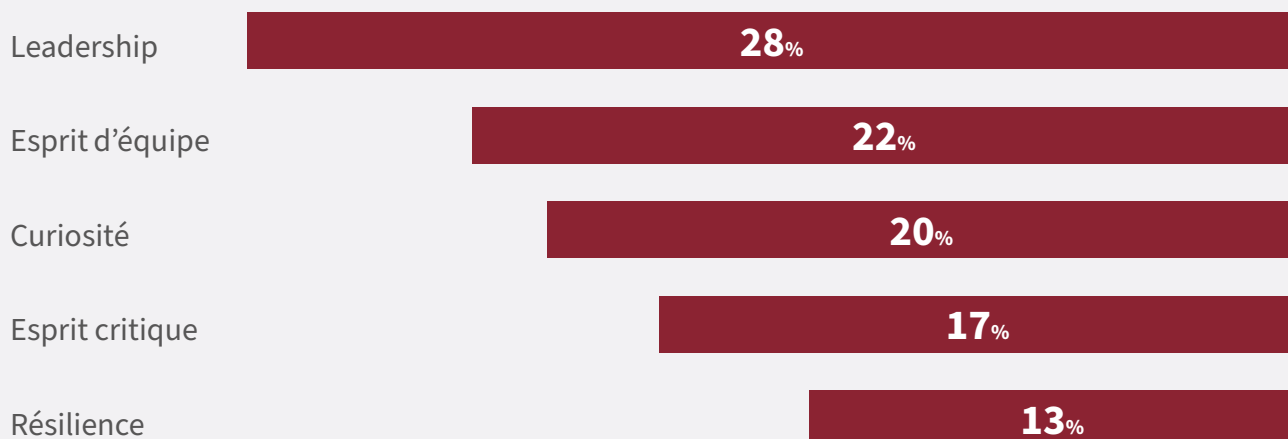
Diminution

Bien que sur les questions précédentes les DRH ont été prudents pour 2026, ils sont également plus nombreux qu'en 2025 à anticiper une hausse des recrutements.

Cela fait sens dans un contexte de guerre des talents et avec l'objectif de croissance du chiffre d'affaires.



16 QU'EST CE QUI CARACTÉRISE LE TALENT D'AUJOURD'HUI ?



Leadership et esprit d'équipe définissent majoritairement le talent, avec une répartition relativement équilibrée entre les items. Les organisations recherchent avant tout des profils capables d'évoluer et de faire évoluer les équipes dans l'incertitude.

Cette tendance est cohérente avec l'hybridation des compétences et les enjeux de développement managérial et pas seulement des experts techniques : il s'agit de disposer de managers capables d'engager et de fidéliser

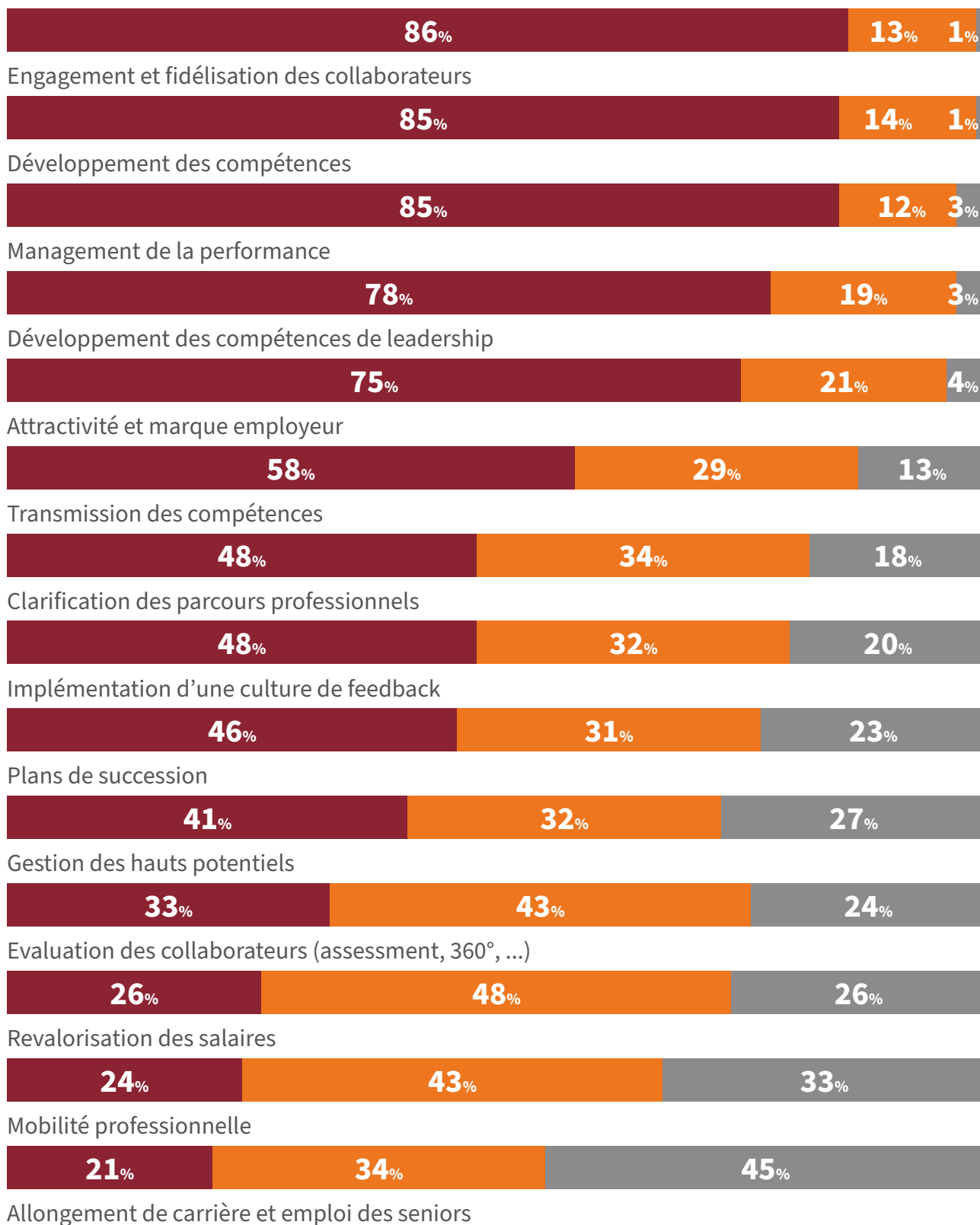
les collaborateurs, tout en pilotant la transformation.

Le poids comparable accordé aux différents critères reflète la diversité des cultures d'entreprise et des styles de management. L'esprit critique, pourtant clé pour l'innovation, reste moins valorisé, tout comme la résilience. La capacité à naviguer dans le flou et à retenir les talents apparaît ainsi comme un marqueur central de la définition actuelle du talent.

CONCERNANT LA POLITIQUE DE GESTION DES TALENTS, QUEL SERA LE NIVEAU D'IMPORTANCE DES THÉMATIQUES SUIVANTES EN 2026 ?

INDIQUEZ L'IMPORTANCE DE CES ACTIONS DE 1 À 5

■ Importance forte (Extrêmement / Très important) ■ Importance modérée (Légèrement imp.) ■ Importance faible / nulle (Peu / Pas du tout important)



L'engagement, la performance et le développement des compétences ressortent comme priorités. Faute de marges financières, les DRH mobilisent des leviers alternatifs. La revalorisation salariale n'est pas à l'ordre du jour: les contraintes budgétaires conduisent ainsi à privilégier la gestion des talents comme principal levier de rétention.



18

QUELS MÉTIERS OU COMPÉTENCES CLÉS SERONT LES PLUS CRITIQUES DANS VOTRE ENTREPRISE EN 2026 ?

Métiers techniques / industriels

49%

Management intermédiaire

48%

Fonctions commerciales et relation client

44%

Métiers digitaux / data / IA

40%

Fonctions support (RH, finance, juridique...)

15%

Autre

8%

Métiers liés à la transition écologique

5%

Parmi les métiers critiques en 2026, se distingue un premier groupe qui couvre la production et la vente, ce qui correspond aux objectifs prioritaires vus avant. Le point saillant est le management intermédiaire qui est un maillon essentiel à l'adaptation et qui se trouve sous tension - c'est une position

critique et les managers souffrent (comme on le verra dans les questions ci-après). Sur les métiers techniques industriels, c'est le côté guerre des talents : une partie du marché de l'emploi continue de s'arracher car ils ne sont pas encore du ressort de l'IA.

COMMENT ABORDEZ-VOUS LA PÉNURIE DE COMPÉTENCES RARES/TALENTS STRATÉGIQUES AU REGARD DE LA TRANSPARENCE DES RÉMUNÉRATIONS ?

Revalorisation salariale ciblée
(fidélisation)

46%

Externalisation ou sous-traitance (achat)

25%

Aucune action spécifique à ce stade

20%

Automatisation / IA pour compenser
le manque de main-d'œuvre (alternative)

17%

Recrutement international
(recrutement)

15%

Pas concerné(e)

11%

Autre

3%

La revalorisation salariale ciblée arrive en tête. Ce qui peut constituer un dilemme dans un contexte de budgets contraints, mais les DRH anticipent probablement des situations d'iniquité salariale qu'il faudra nécessairement corriger.

L'externalisation apparaît ensuite comme un levier pour limiter l'impact sur la masse

salariale, en lien avec les contraintes financières. La directive sur la transparence salariale s'appliquant aux salariés et non aux prestations externalisées, certaines fonctions clés sont ainsi confiées à des tiers, au risque d'une perte de savoir-faire en interne.





20

VOYEZ-VOUS ÉMERGER DE NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE ?

48%

Développement du travail en mode projet / transversal

34%

Travail hybride étendu (présentiel/distanciel flexible)

25%

Recrutement accru de freelances, consultants ou experts externes

24%

Flexibilité horaire élargie (aménagement des temps de travail)

23%

Aucune évolution notable, modèle classique maintenu

10%

Poly-activité ou cumul d'activités (par choix ou par nécessité économique)

2%

Autre

Le mode projet ou transversal apparaît comme la principale nouvelle forme de travail, devant même le travail hybride. En s'affranchissant en partie des structures hiérarchiques, ce mode d'organisation semble mieux adapté à des environnements incertains et à des organisations qui se complexifient.

Il favorise la transversalité et permet d'assouplir la rigidité des organisations traditionnelles. L'externalisation, déjà évoquée, arrive en troisième position et s'inscrit dans la tendance globale observée.



21 COMMENT PERCEVEZ-VOUS L'ÉVOLUTION DES ATTENTES DES JEUNES COLLABORATEURS ?

Recherche d'équilibre et de flexibilité avant tout

46%

Décalage croissant entre attentes et réalité de l'entreprise

19%

Volonté d'évolution rapide et d'apprentissage continu

17%

Plus fortes attentes sur le sens et la contribution sociale

13%

Attentes comparables aux autres générations

4%

Difficultés à percevoir leurs attentes

1%

La principale attente porte sur la recherche d'équilibre et de flexibilité (46%). Cela reflète le décalage croissant entre les aspirations des jeunes collaborateurs et la réalité de l'entreprise, dont ils n'acceptent plus systématiquement les codes traditionnels.

Cette tendance est d'autant plus remarquable que pour 4/5 des DRH il n'y a pas de décalage croissant entre les attentes des collaborateurs et la réalité des entreprises.



22

ET CONCERNANT LES AUTRES GÉNÉRATIONS ?

Recentrage sur la sécurité et la reconnaissance

46%

Attentes stables et pragmatiques

17%

Peu de changement perceptible

13%

Évolution comparable à celle des jeunes

12%

Décalage croissant avec les nouvelles attentes

7%

Difficultés à percevoir leurs attentes

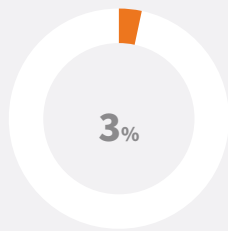
5%

La sécurité et la reconnaissance ressortent très largement. Il ne s'agit pas de surprises, mais plutôt de la confirmation de tendances déjà observées. Dans un contexte d'incertitude économique, marqué par la crainte de difficultés financières ou de plans de départ, les attentes se recentrent naturellement sur ces deux dimensions.

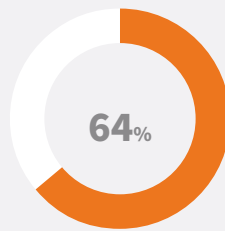
Cette recherche de sécurité apparaît légitime dans un environnement instable et concerne davantage les générations plus installées, tandis que les plus jeunes, moins contraintes par des engagements de long terme, expriment des attentes différentes, ce qui contribue à expliquer les écarts générationnels

23

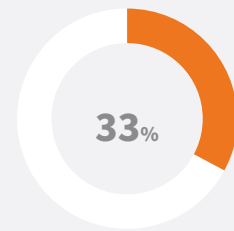
FACE À LA RÉDUCTION DES AIDES DE L'ÉTAT, COMMENT ÉVOLUERA LE DÉVELOPPEMENT DE L'APPRENTISSAGE ET DE L'ALTERNANCE DANS VOTRE ENTREPRISE EN 2026 ?



Hausse



Stagnation



Baisse

L'apprentissage et l'alternance devraient globalement stagner. Une baisse plus marquée était attendue, mais seuls un tiers des répondants anticipent un recul. Ces dispositifs sont désormais assimilés à des coûts de formation classiques.

Les filières en alternance étant aujourd'hui bien structurées, la logique d'opportunité subventionnée s'est estompée, ce qui explique un effet de plateau et une stabilisation des volumes.

24

QUEL EST L'IMPACT DE L'AUTOMATISATION ET DE L'IA SUR L'APPRENTISSAGE DES JEUNES DANS VOTRE ENTREPRISE ?

Impact neutre : les modes de formation s'adaptent progressivement

40%

Aucun effet observé à ce jour

33%

Impact positif : l'apprentissage se concentre sur des missions à plus forte valeur ajoutée

20%

Impact négatif : les jeunes perdent le contact avec les fondamentaux du métier

7%

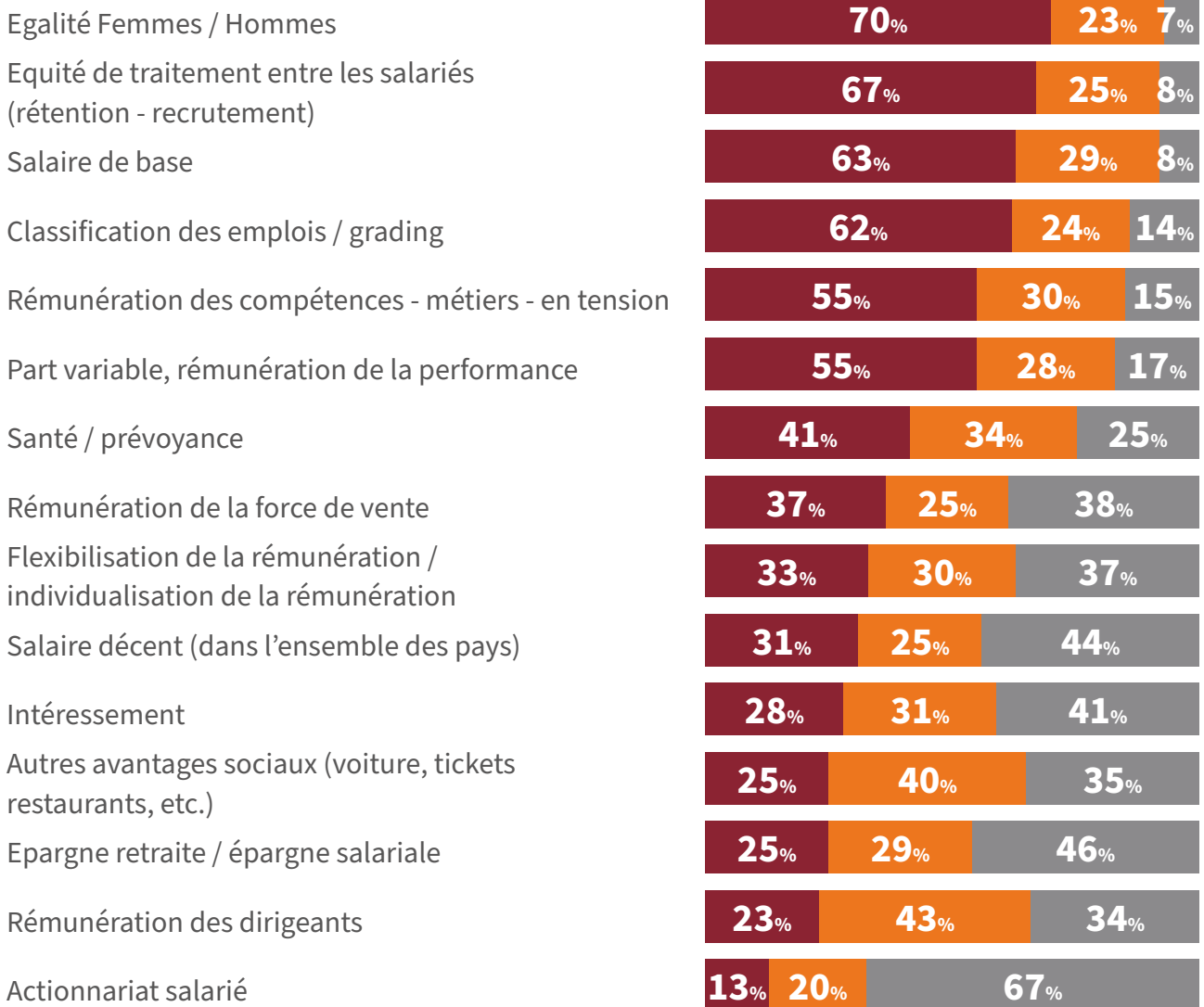
En majorité, les DRH répondent que l'impact est neutre et que les modes de formation s'adaptent progressivement. Ce n'était pas une réponse attendue. Il y a aussi un tiers qui disent qu'aucun effet n'est observé à ce jour. On peut observer que 70-80% sont dans une posture d'adaptation progressive ou de neutralité.

25

CONCERNANT LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ET DES AVANTAGES SOCIAUX, QUEL SERA LE NIVEAU D'IMPORTANCE DES THÉMATIQUES SUIVANTES EN 2026 ?

INDIQUEZ L'IMPORTANCE DE CES ACTIONS DE 1 À 5

■ Importance forte (Extrêmement / Très important) ■ Importance modérée (Légèrement imp.) ■ Importance faible / nulle (Peu / Pas du tout important)

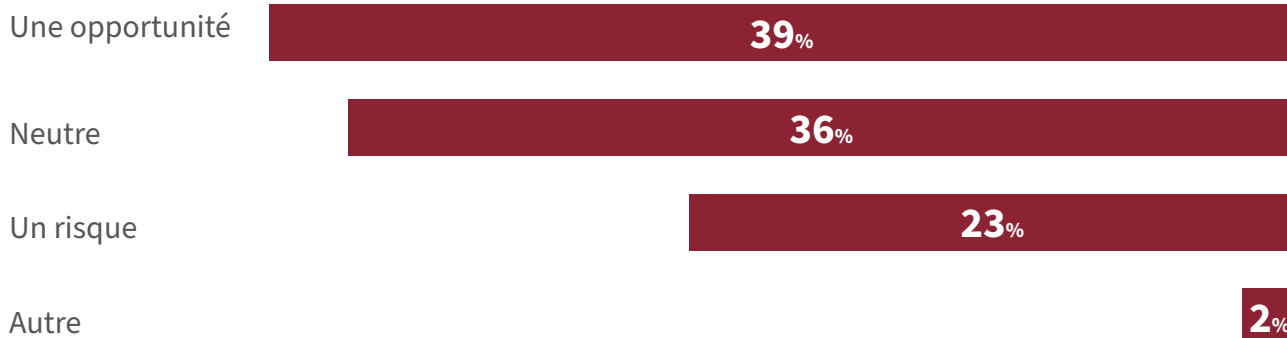


La pression monte pour les DRH en matière de politique de rémunération. Les 5 premières thématiques ont toutes connu une augmentation conséquente par rapport à 2025 : + 12% pour l'égalité Femmes / Hommes, + 11% pour les salaires de base, + 13% pour les classifications des emplois.

La mise en œuvre prochaine de la directive sur la transparence salariale contribue également à cette préoccupation, de nombreuses entreprises anticipant l'émergence de sujets une fois les indicateurs publiés. Ce cadre réglementaire est appelé à renforcer encore ces enjeux. Ceci témoigne du durcissement de ces sujets dans la société.

26.1

QUE REPRÉSENTE LA TRANSPARENCE DES RÉMUNÉRATIONS POUR VOUS ?



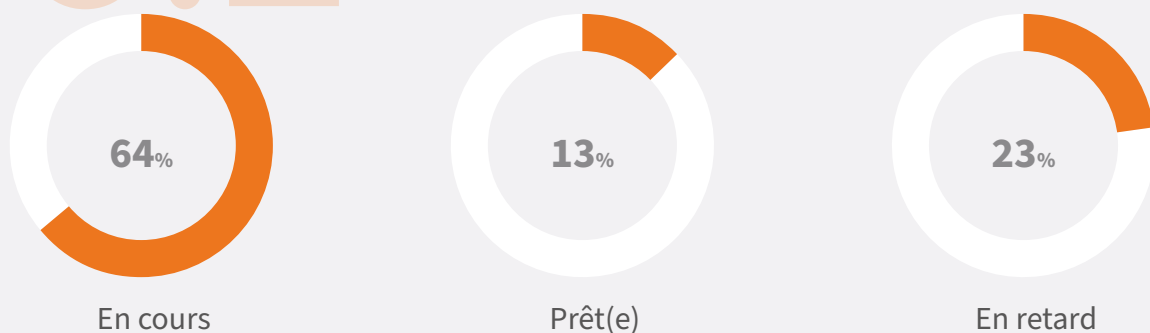
39% y voient une opportunité, tandis qu'une part importante adopte une position neutre, ce qui constitue un signal plutôt positif. Que cette neutralité traduise un niveau de préparation suffisant ou que l'opportunité soit perçue comme un levier

de rééquilibrage des rémunérations, les deux lectures vont dans le même sens.

Cela s'inscrit dans la continuité de la question précédente et met en évidence à la fois l'existence du sujet et la nécessité d'y apporter une réponse

26.2

OÙ EN ÊTES-VOUS ?



La majorité des entreprises est en cours de préparation sur la transparence des rémunérations, dont l'application est prévue à partir du second semestre 2026. Fin 2025, à six mois de l'échéance, seules 13% se déclaraient prêtes.

Le sujet figure désormais parmi les priorités des feuilles de route début 2026, même

s'il reste encore interprété de manière hétérogène par les DRH.

Malgré des tentatives de report portées par certains pays, la position de l'Union européenne demeure ferme : la transposition en droit français devra intervenir au plus tard le 7 juin 2026.

QUELLE ORIENTATION DONNEREZ-VOUS À VOTRE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION EN 2026 ?

Recentrée sur l'équité et la transparence salariale

35%

Contrainte par les équilibres économiques

26%

Plus différenciée selon la performance individuelle

23%

Axée sur la fidélisation des talents clés

11%

En transformation pour intégrer des avantages non financiers (QVT, flexibilité, sens)

5%

La priorité est majoritairement recentrée sur l'équité et la transparence salariale, en cohérence avec l'influence de la directive observée dans les questions précédentes. On perçoit un équilibre fragile entre, d'un côté, ces exi-

gences d'équité et de transparence, et de l'autre, les contraintes économiques.

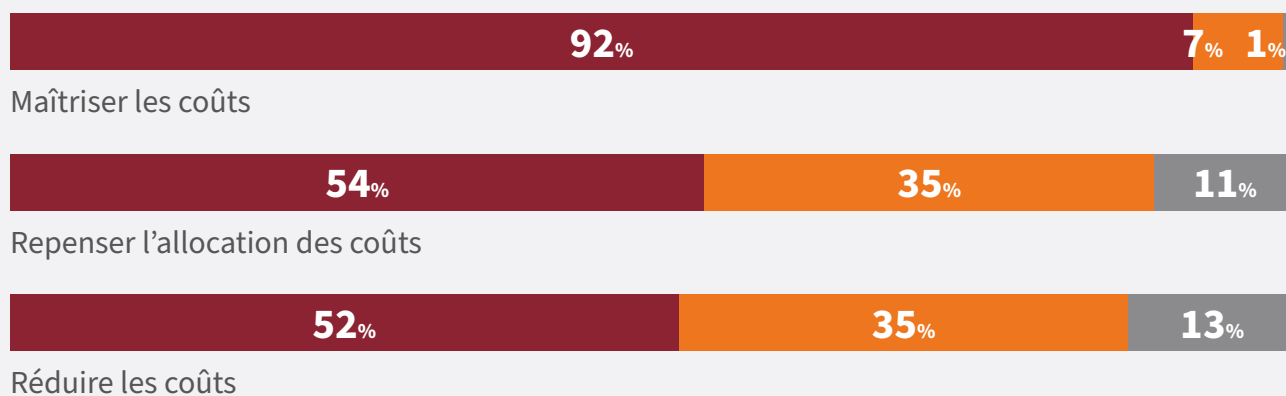
Avec des marges budgétaires accrues, les DRH seraient davantage en capacité d'y répondre ; à défaut, ils agissent dans la stricte limite des moyens disponibles.



28 EN MATIÈRE D'OPTIMISATION DE LA GESTION DES COÛTS SOCIAUX PAR LA FONCTION RH, QUEL SERA LE NIVEAU D'IMPORTANCE DES THÉMATIQUES SUIVANTES EN 2026 ?

INDIQUEZ L'IMPORTANCE DE CES ACTIONS DE 1 À 5

- Importance forte (Extrêmement / Très important)
- Importance modérée (Légèrement important)
- Importance faible / nulle (Peu / Pas du tout important)



Une très large majorité se concentre sur la maîtrise des coûts. Les DRH n'ont guère de latitude : la gestion des coûts leur est clairement imposée. L'an dernier, 90 % jugeaient cet enjeu important ou très important, contre 92 % cette année.

Cette progression constante traduit une pression économique toujours plus forte : la nécessité de réduire les coûts devient plus urgente, avec 52 % contre 41 % précédemment.



20

QUELLE EST VOTRE LOGIQUE DE PILOTAGE DES COÛTS RH EN 2026 ?

Optimisation structurelle : digitalisation, simplification des processus, efficience

43%

Ajustement conjoncturel : maîtrise des charges à court terme

22%

Soutenabilité sociale : priorité à la préservation de l'emploi et du climat interne

18%

Pas de démarche spécifique sur ce sujet

10%

Réallocation : investissement dans les compétences ou la performance collective

7%

La majorité des organisations s'oriente vers une optimisation structurelle : digitalisation des processus, simplification et recherche d'efficience. Peu de Directions RH (10%) déclarent ne pas avoir de démarche spécifique, les autres étant plus ou moins engagées.

Cette optimisation vise à faire mieux à moyens constants. Elle s'inscrit pleinement dans la tendance 2026 : budgets contraints et exigence accrue d'efficience, avec un objectif clair de performance à iso-budget ou à budget équivalent.



30

QUELS LEVIERS PRIVILÉGIEZ-VOUS POUR CONCILIER PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET ENGAGEMENT SOCIAL ?

Communication interne
et reconnaissance managériale

59%

Développement des compétences
et de l'employabilité interne

54%

Dialogue social renforcé
et négociation continue

41%

Refonte des politiques
de rémunération variable

32%

Accords de flexibilité
(temps, travail hybride, QVT)

24%

Autre

1%

La communication interne et le management sont privilégiés. C'est une alternative à l'augmentation salariale. Quand il n'y a pas de moyens, il faut faire avec autre chose. La

fonction RH est certainement en position de combat pour défendre ses budgets pour faire plus avec peut-être autant voire moins.

31

QUELLE PART DE LA MASSE SALARIALE SERA CONSACRÉE À LA REVALORISATION SALARIALE EN 2026 ?

Ne sait pas / non communiqué

12%

Moins de 0,5 %

6%

Entre 0,5 % et 1 %

11%

Entre 1 % et 2 %

32%

Entre 2 % et 3 %

27%

Plus de 3 %

9%

Autre

4%

Un tiers n'y consacreront qu'entre 1% et 2%.

La difficile équation de revaloriser avec trop peu de moyens.



32

COMMENT INTÉGREZ-VOUS LES CRITÈRES SOCIAUX DANS VOTRE STRATÉGIE RH ?

36%

De manière structurée, avec objectifs et indicateurs de suivi

29%

À travers des actions ponctuelles sur certains thèmes (diversité, santé, égalité, etc.)

16%

En lien avec la politique RSE, sans dispositif RH spécifique

13%

En réflexion pour 2026

7%

Aucun dispositif structuré à ce jour

Plus d'un tiers des DRH (36%) disposent d'une démarche déjà structurée, avec des objectifs et des indicateurs définis.

Cette situation résulte des investissements réalisés ces dernières années et de la professionnalisation progressive de la RSE au sein des fonctions RH.

Les dispositifs sont désormais intégrés aux activités courantes des fonctions RH. Cette évolution traduit une montée en maturité de la DRH, que plusieurs entreprises revendiquent à travers une stratégie désormais clairement structurée.

LA FONCTION RH DISPOSE-T-ELLE DES MOYENS NÉCESSAIRES POUR RÉPONDRE AUX EXIGENCES ESG ?

19%

Oui, pleinement

47%

Partiellement

21%

Non, manque de moyens humains

13%

Non, manque d'outils et de compétences internes

Les moyens mis à disposition pour répondre aux exigences ESG restent insuffisants : seuls 19 % des DRH se déclarent satisfaits.

34 % indiquent un déficit en compétences, en effectifs ou en outils ; en y ajoutant ceux disposant de moyens partiels (47 %), près de 81 % évoluent donc avec des ressources limitées. Le constat d'un manque de moyens est sans équivoque.

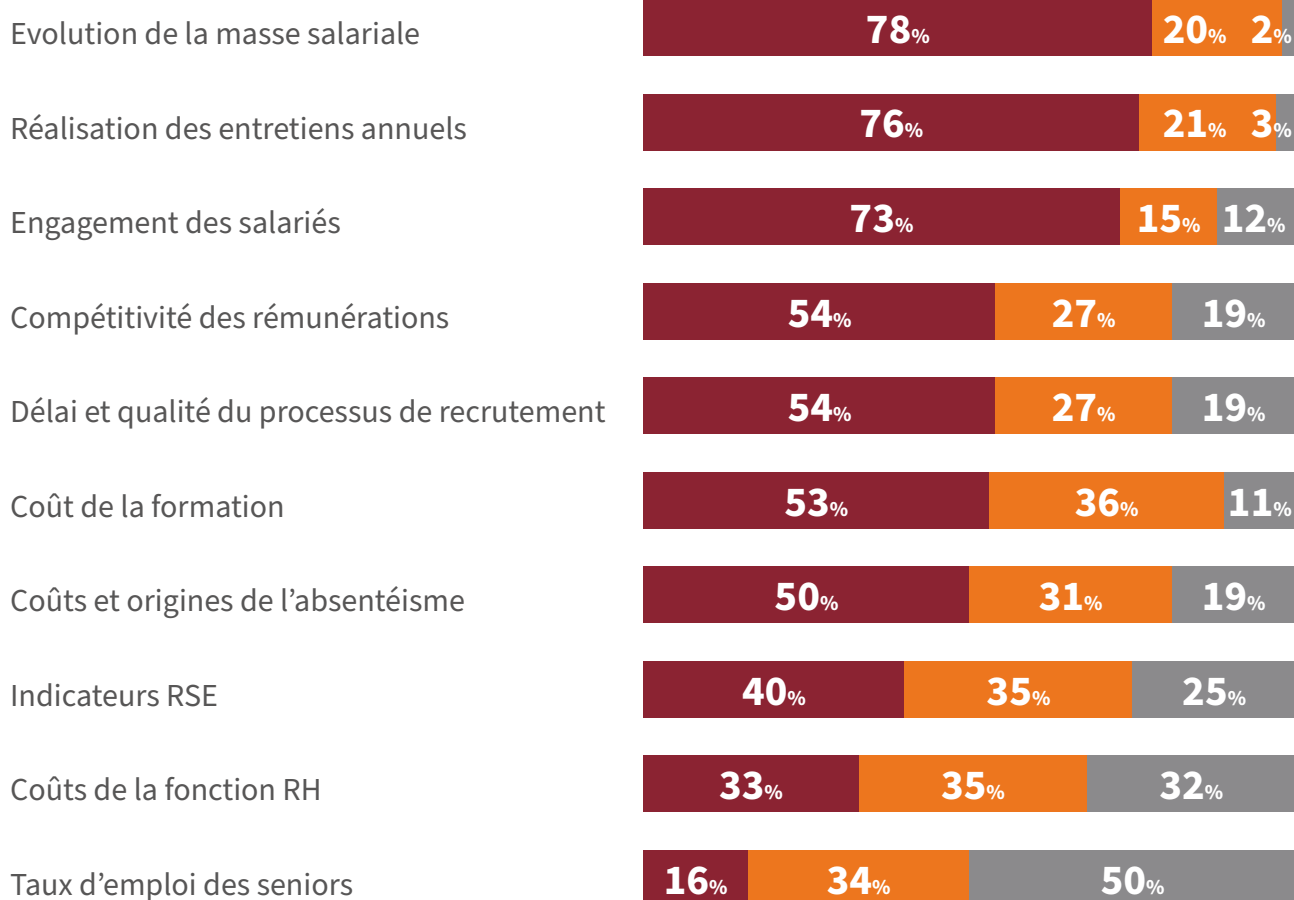


34

AU-DELÀ DES INDICATEURS FIGURANTS DANS LE BILAN SOCIAL, QUELS SONT LES INDICATEURS COMPLÉMENTAIRES QUE VOUS PILOTEZ EN 2026 ?

INDIQUEZ L'IMPORTANCE DE CES ACTIONS DE 1 À 5

■ Importance forte (Extrêmement / Très important) ■ Importance modérée (Légèrement imp.)
■ Importance faible / nulle (Peu / Pas du tout important)



Il s'agit d'un indicateur classique : la masse salariale demeure l'indicateur principal, bien que son niveau d'importance recule légèrement, passant de 84% l'an dernier à 73% cette année. À l'inverse, la part des réponses neutres progresse de 10% à 15%.

La gestion de la masse salariale nécessite naturellement des indicateurs dédiés. La réalisation des entretiens annuels et l'engagement des collaborateurs constituent également des indicateurs majeurs. Les Directions RH se sont ainsi dotées d'indicateurs couvrant l'ensemble de leurs domaines de responsabilité.



35

QUELLE EST L'IMPORTANCE DES THÉMATIQUES SUIVANTES DANS LE CLIMAT DE VOTRE ENTREPRISE ?

INDIQUEZ L'IMPORTANCE DE CES ACTIONS DE 1 À 5

■ Importance forte (Extrêmement / Très important) ■ Importance modérée (Légèrement imp.) ■ Importance faible / nulle (Peu / Pas du tout important)



Impact écologique de l'entreprise



Situation géopolitique



Défiance à l'égard des institutions politiques et représentatives des salariés



Complotisme



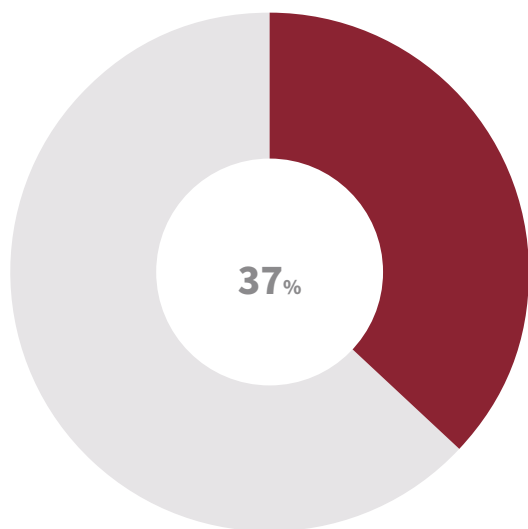
Mouvement woke

Deux thématiques ressortent nettement : l'impact écologique de l'entreprise et la situation géopolitique. Les enjeux environnementaux reculent par rapport à l'an dernier, passant de 59 % à 52 %.

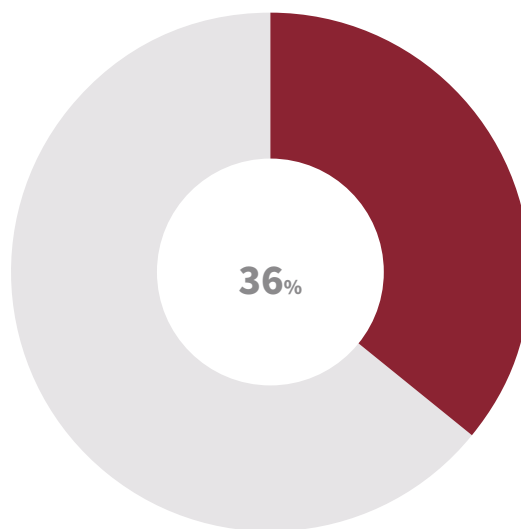
La sensibilité à ces sujets diminue : non seulement ils sont moins nombreux à les

juger importants, mais la part de ceux qui les considèrent peu prioritaires progresse, de 8 % à 18 %. L'enjeu environnemental recule ainsi des deux côtés.

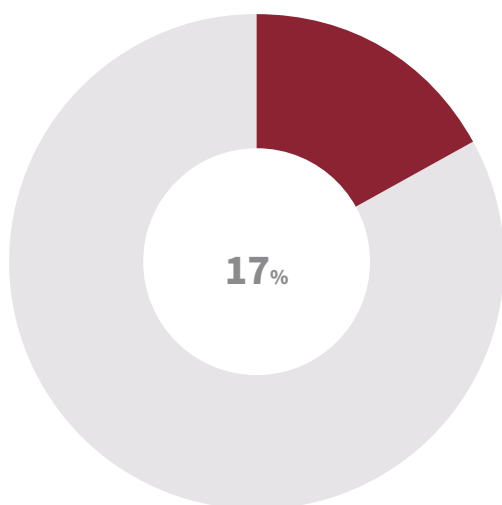
COMMENT PERCEVEZ-VOUS L'ÉVOLUTION DU CLIMAT SOCIAL DEPUIS UN AN ?



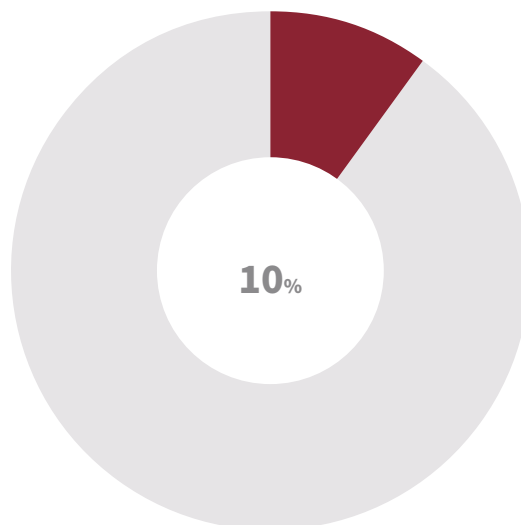
Stable



Tensions ponctuelles



Détérioration perceptible



Amélioration sensible

La situation est globalement stable, mais marquée par des tensions ponctuelles. Il s'agit d'une stabilité fragile, loin d'un climat apaisé: les salariés semblent dans une attente incertaine, conscients que l'équilibre reste précaire. 36% évoquent ainsi des tensions ponctuelles.

Le manque de visibilité pèse fortement, alimenté par un contexte géopolitique défavorable et une instabilité politique prolongée. L'absence de clarté freine l'investissement et complique les projections des entreprises.

COMMENT PERCEVEZ-VOUS L'ÉVOLUTION DU RÔLE ET DE LA LÉGITIMITÉ DE LA REPRÉSENTATION DU PERSONNEL DANS VOTRE ENTREPRISE, COMPTE TENU DES TRANSFORMATIONS DÉMOGRAPHIQUES ET SOCIÉTALES ?

40%

En affaiblissement : les instances peinent à mobiliser ou à représenter les nouvelles générations

28%

Stable : la représentation du personnel conserve un rôle central et reconnu

13%

En recomposition : de nouveaux modes de représentation émergent (dialogue direct, réseaux internes, collectifs)

12%

En renforcement : les représentants s'adaptent aux nouvelles attentes des collaborateurs

6%

Sans objet / pas de représentation structurée actuellement

Les instances de représentation du personnel peinent à mobiliser ou à représenter les nouvelles générations.

Le dialogue social est en phase de recomposition, et elles rencontrent des difficultés à susciter de nouveaux engagements.

Cette situation fragilise la continuité du dialogue social : leur rôle des représentants du personnel est perçu comme en affaiblissement pour 40 % des répondants, et comme stable pour 28 %.





38 COMMENT VOTRE ENTREPRISE RECONNAÎT-ELLE LA VALEUR CRÉÉE PAR LES COLLABORATEURS ?

57%

Mise en avant des réussites humaines dans la communication interne/externe

54%

Politiques de reconnaissance ou de récompense (monétaires et non-monétaires, financières, actionnariat salarié)

28%

Peu de dispositifs formalisés de reconnaissance

10%

Inclusion du facteur humain dans les indicateurs de performance

57% des entreprises valorisent les réussites, tandis que 54% mettent en avant une reconnaissance principalement pécuniaire, sous différentes formes. L'équilibre est globalement respecté, avec toutefois une légère prédominance de la reconnaissance non monétaire.

Au regard des enveloppes consacrées à la revalorisation salariale, en moyenne entre

1 et 2% de la masse salariale, la marge de manœuvre des DRH est limitée. La sélectivité dans les cycles d'évaluation et la concentration des budgets sur un nombre restreint de bénéficiaires constituent ainsi un enjeu récurrent : comment reconnaître et valoriser les collaborateurs au regard des moyens disponibles limités ?



30

QUEL EST AUJOURD'HUI LE MODÈLE D'ORGANISATION DOMINANT DANS VOTRE ENTREPRISE ?

41%

Organisation pyramidale classique (hiérarchie claire et verticale)

29%

Organisation matricielle (reporting croisé, fonctions et projets)

19%

Modèle hybride (combinaison de plusieurs formes)

6%

Organisation agile / par projets (autonomie des équipes, itérations rapides)

3%

Organisation décentralisée ou en réseau

2%

Non défini / en transformation

L'organisation pyramidale reste dominante avec 41 %, suivie du modèle matriciel à 29 %, ce qui représente près d'un tiers des organisations. Les organisations en mode projet ne concernent que 6 %, contrairement à ce que laissaient supposer les questions précédentes sur les nouvelles formes de travail.

Le modèle hiérarchique classique résiste donc, même si des alternatives comme les modèles décentralisés, agiles ou matriciels constituent de réelles options concurrentes. L'organisation pyramidale demeure la plus simple pour concentrer la prise de décision, tandis que la décentralisation ou le matriciel complexifie la gouvernance.



40

AVEC QUELS EFFETS VOTRE MODÈLE D'ORGANISATION (MATRICIELLE, PYRAMIDALE, AGILE, ETC.) A-T-IL SUR LES RELATIONS MANAGÉRIALES ET LA COHÉSION INTERNE ?

PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES

Conflits de priorités ou de reporting entre managers

33%

Multiplication des lignes hiérarchiques et perte de repères

28%

Responsabilisation accrue des équipes

28%

Meilleure circulation de l'information et collaboration transversale

27%

Affaiblissement du sentiment d'appartenance

22%

Aucun effet significatif observé

8%

Environ 1/3 des DRH considère que le modèle d'organisation accentue les conflits de priorités ou de reporting entre managers, multiplie les lignes hiérarchiques et responsabilise de manière accrue les équipes. Cela illustre la complexification des organisations.

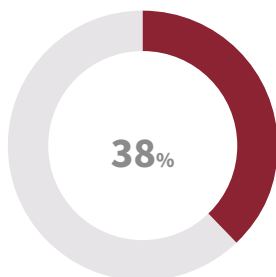
Entre la vision stratégique et le terrain, la multiplication des intermédiaires dilue le sens du travail et de la contribution. Lorsque

près de 40% des organisations restent très hiérarchiques et qu'un tiers constate des conflits de priorités, cela traduit une complexité excessive et une perte de sens.

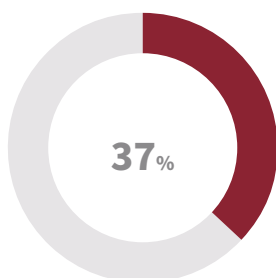
Dans les organisations matricielles, notamment à double niveau, la multiplication des interlocuteurs accentue ces difficultés. Il n'est donc pas surprenant que certains responsables en souffrent et que l'agilité reste souvent théorique.

COMMENT ACCOMPAGNEZ-VOUS LES MANAGERS DANS LA GESTION DES ÉQUIPES HYBRIDES (COMBINANT DES MEMBRES SUR SITE ET D'AUTRES À DISTANCE, DE FAÇON RÉGULIÈRE OU ALTERNÉE) ?

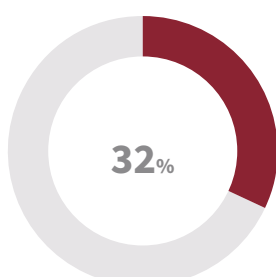
PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES



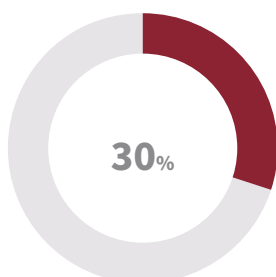
Outils collaboratifs et reporting adaptés



Formations dédiées au management à distance



Rien de spécifique pour le moment



Coaching ou mentorat personnalisé



Les réponses font apparaître une répartition très équilibrée entre les différentes modalités d'accompagnement, telles que les outils collaboratifs et les formations au management à distance. Cette diversité reflète un effort d'adaptation déjà largement engagé, et désormais intégré pour ce qui concerne les outils collaboratifs (environnements numériques partagés).

L'absence de majorité nette montre que le management hybride relève désormais des pratiques courantes, davantage que d'un enjeu nécessitant des dispositifs exceptionnels. Cette lecture ne doit toutefois pas laisser penser que l'accompagnement des managers repose uniquement sur les outils, aussi performants soient-ils, mais également sur des leviers humains.

42

QUELS FACTEURS INFLUENCENT AUJOURD'HUI VOS DÉCISIONS EN MATIÈRE DE TÉLÉTRAVAIL ?

PLUSIEURS CHOIX POSSIBLES

60%

Attentes des collaborateurs en matière de flexibilité

42%

Volonté de renforcer l'esprit d'équipe et la cohésion

40%

Culture managériale ou style de direction

37%

Contraintes organisationnelles ou techniques

27%

Suivi de la performance et du niveau d'engagement

13%

Coûts immobiliers et optimisation des espaces

5%

Autre

Les attentes des collaborateurs en matière de flexibilité arrivent nettement en tête (deux tiers de réponses), suivies par le renforcement de l'esprit d'équipe et de la cohésion (moins de 42%). Cette hiérarchie révèle une écoute attentive des DRH vis-à-vis des attentes des collaborateurs.

La seconde priorité suggère toutefois que, si une réduction du télétravail était acceptée par les collaborateurs, les DRH y verraient un levier immédiat pour renforcer la cohésion. La réduction des coûts immobiliers, citée à 13%, confirme que les considérations humaines priment sur les enjeux financiers dans ces arbitrages.



43

COMMENT ÉVOLUE LE TÉLÉTRAVAIL DANS VOTRE ENTREPRISE EN 2026 ?

3%

En développement : davantage de flexibilité accordée aux collaborateurs

9%

En révision : réflexion en cours sur le bon équilibre performance / engagement

72%

Stable : le modèle hybride actuel est jugé équilibré

11%

En réduction : retour partiel au travail sur site pour renforcer la cohésion

5%

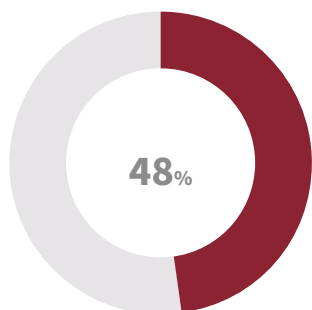
Non applicable : le télétravail n'est pas mis en place

Le résultat est «sans appel» : la stabilité domine massivement. Le modèle hybride est jugé équilibré et les phases de négociation sont terminées. Il s'agit désormais d'un modèle éprouvé que

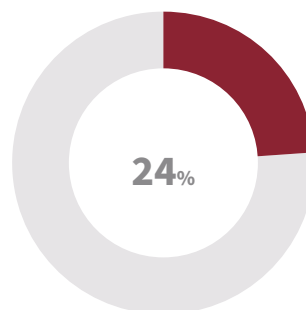
les entreprises savent organiser. Cette stabilisation confirme que le télétravail n'est plus un sujet en soi mais fait partie intégrante des outils de fonctionnement de l'entreprise.

44

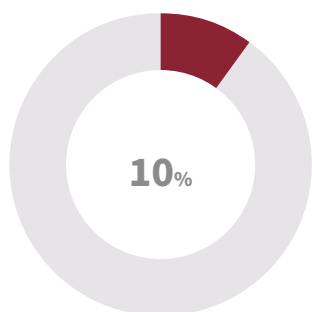
QUELLE ORIENTATION PREND AUJOURD'HUI LE MODÈLE MANAGÉRIAL DE VOTRE ENTREPRISE ?



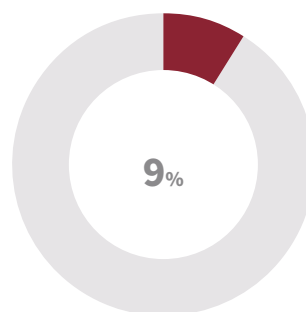
Plus de pilotage par les résultats et la performance



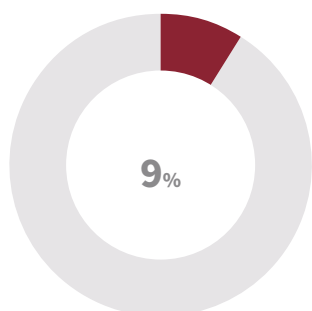
Plus d'autonomie et de responsabilisation des équipes



Plus de proximité et de bienveillance managériale



Aucune orientation claire à ce stade



Plus de contrôle et de supervision hiérarchique

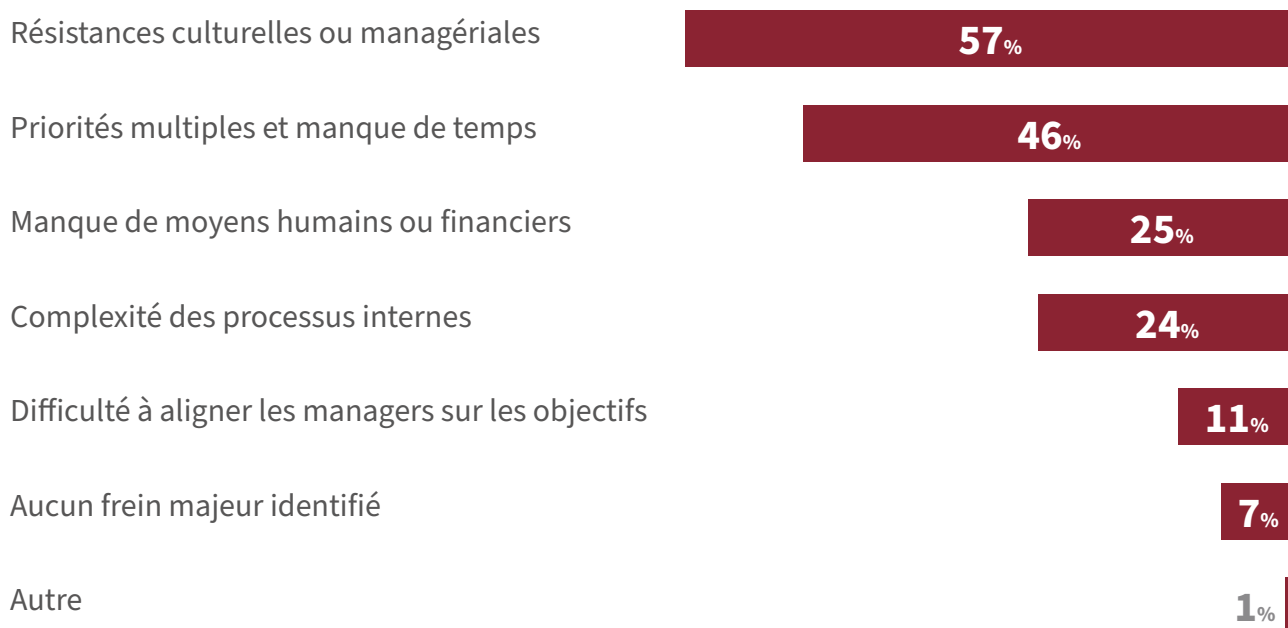
La moitié des réponses se concentre sur le pilotage par les résultats et la culture des objectifs, tandis que l'autonomie arrive également en bonne position. En revanche, le management de proximité et la supervision hiérarchique sont en retrait, ne totalisant que 19% cumulés.

Cette répartition traduit une orientation nette vers l'autonomie et le pilotage par la performance, en cohérence avec la pression accrue sur les résultats dans un contexte économique contraint.



45

QUELS SONT AUJOURD'HUI LES PRINCIPAUX FREINS À LA TRANSFORMATION DANS VOTRE ORGANISATION ?



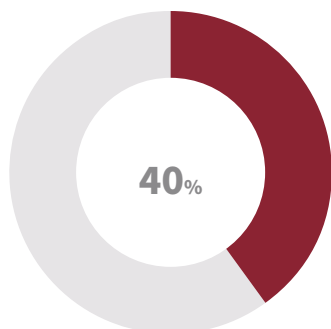
La résistance culturelle ou managériale arrive en premier, suivie de la multiplicité des priorités et du manque de temps.

L'analyse met en évidence que le principal « goulot d'étranglement » de la transformation se situe au niveau du management intermédiaire, souvent mis sous tension par des changements continus, faute de temps,

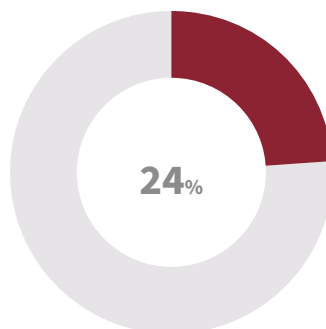
de disponibilité ou de lisibilité sur le sens des transformations.

Il existe ainsi un décalage entre le discours ambiant appelant à repenser l'entreprise et cette résistance, qui apparaît comme le premier frein exprimé.

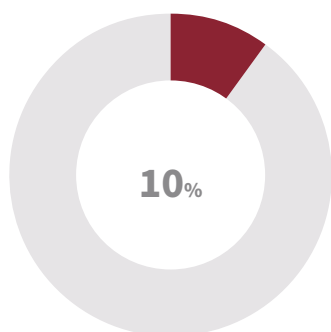
COMMENT PERCEVEZ-VOUS L'ÉVOLUTION DE LA POPULATION MANAGÉRIALE DANS VOTRE ENTREPRISE ?



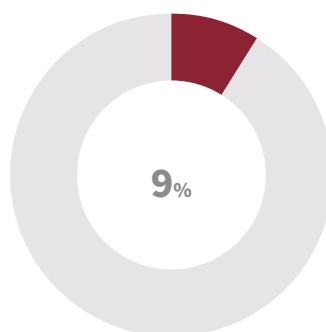
Montée de la fatigue ou de la démotivation des managers



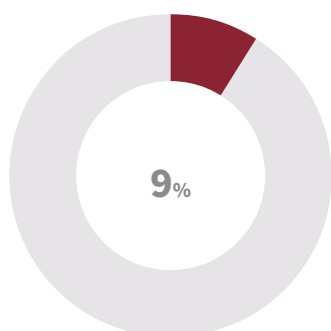
Montée en compétence et professionnalisation des pratiques managériales



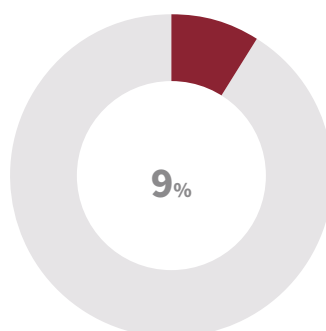
Renouvellement générationnel en cours (jeunes managers, nouveaux codes)



Renforcement du rôle de leader et d'accompagnateur du changement



Aucune évolution significative



Difficulté à recruter ou fidéliser les managers intermédiaires

La montée de la fatigue ou de la démotivation des Managers représente près de 40 % des réponses, tandis que la montée en compétences et la professionnalisation RH ne recueillent que 21 %.

Ces choix mettent en lumière un signal d'alerte majeur: les DRH observent un épuisement physique ou moral des managers, qui constitue aujourd'hui l'un des principaux points de fragilité de l'organisation.

PLUS PRÉCISÉMENT, EN MATIÈRE DE TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE, QUEL SERA LE NIVEAU D'IMPORTANCE DES THÉMATIQUES SUIVANTES EN 2026 ?

INDIQUEZ L'IMPORTANCE DE CES ACTIONS DE 1 À 5

■ Importance forte (Extrêmement / Très important) ■ Importance modérée (Légèrement imp.) ■ Importance faible / nulle (Peu / Pas du tout important)



Déploiement de l'IA dans l'entreprise



Mise en place d'une organisation favorisant l'innovation et l'agilité



Mise en place d'une démarche de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) ou de Strategic Workforce Planning



Redéfinition de la culture d'entreprise



Dématérialisation des tâches, robotisation



Restructuration de l'entreprise



Introduction d'un nouveau mode de gouvernance



Flexibilisation des organisations et du temps de travail



Adaptation de l'organisation de l'entreprise au travail hybride (présentiel / télétravail)

L'IA et l'organisation favorisant l'innovation/agilité arrivent en tête. 60% considèrent que l'adaptation au travail hybride est suffisamment traitée. Concernant la redéfinition de la culture d'entreprise, 28% estiment que le sujet est secondaire, mais 43% le considèrent important. La transformation est aujourd'hui pilotée par les nécessités (optimisation des process, modernisation SI, peur de

rater le train de l'IA) plutôt que par des sujets moins urgents comme la culture, sauf pour les entreprises ayant une gestion long-termiste et les moyens associés. Il est intéressant de noter qu'en 2026 le déploiement de l'IA est prioritaire sur les organisations favorisant l'innovation et l'agilité alors que c'était le contraire en 2025. Est-ce un effet de mode ou une réalité ?



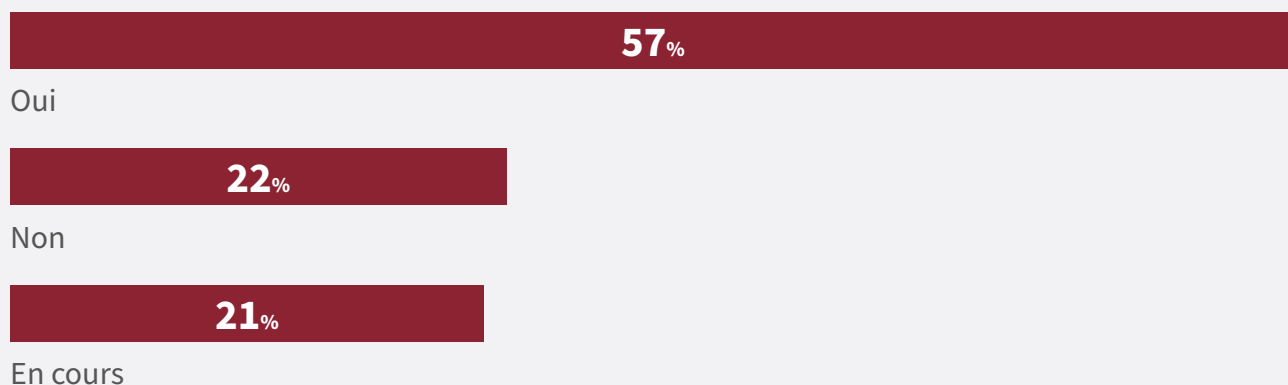
48 LA SANTÉ MENTALE EST-ELLE UNE PRIORITÉ DANS VOTRE ENTREPRISE ?



Pour 75 % des répondants, la réponse est positive.

Cette proportion élevée révèle que le sujet est devenu indispensable. La santé mentale a d'ailleurs été reconduite comme thématique nationale pour 2026, après 2025.

49 AVEZ-VOUS MIS EN PLACE DES DISPOSITIFS ?



57% des organisations ont effectivement mis en place des dispositifs, 22% sont en cours de déploiement, tandis que 20% n'ont pas encore agi malgré une priorité affichée. Cet écart illustre le délai entre la prise de conscience et la mise en œuvre opérationnelle.

Les entreprises déjà équipées sont vraisemblablement celles confrontées à des situations concrètes de fragilité affectant la force de travail, telles que l'absentéisme, les arrêts de travail ou les démissions.

50

SELON VOUS, QUEL RÔLE LA FONCTION RH DEVRAIT-ELLE JOUER AU COMEX À HORIZON 2026 ?

53%

Piloter la transformation humaine et culturelle de l'entreprise

40%

Co-diriger la performance économique et sociale

5%

Représenter la voix des collaborateurs et des valeurs de l'entreprise

2%

Garantir la conformité sociale et réglementaire

Deux axes majeurs émergent : piloter la transformation humaine et culturelle de l'entreprise, et contribuer à la performance économique et sociale. Il est «rassurant» de voir la transformation humaine arriver en tête

avant la performance économique, même si l'écart n'est pas considérable. Ce sont les «deux jambes du DRH» pour son rôle au COMEX en 2026.



51 QUELLE COLLABORATION INTER-DIRECTIONS VOUS SEMBLE LA PLUS DÉTERMINANTE POUR RÉUSSIR VOS AMBITIONS RH EN 2026 ?

45%

Direction des opérations (engagement, efficacité, culture managériale)

27%

Direction financière (maîtrise des coûts, performance sociale et salariale)

24%

Direction de la transformation / innovation (IA, digitalisation, nouveaux modes de travail)

3%

Direction RSE / développement durable (reporting, capital humain, inclusion)

1%

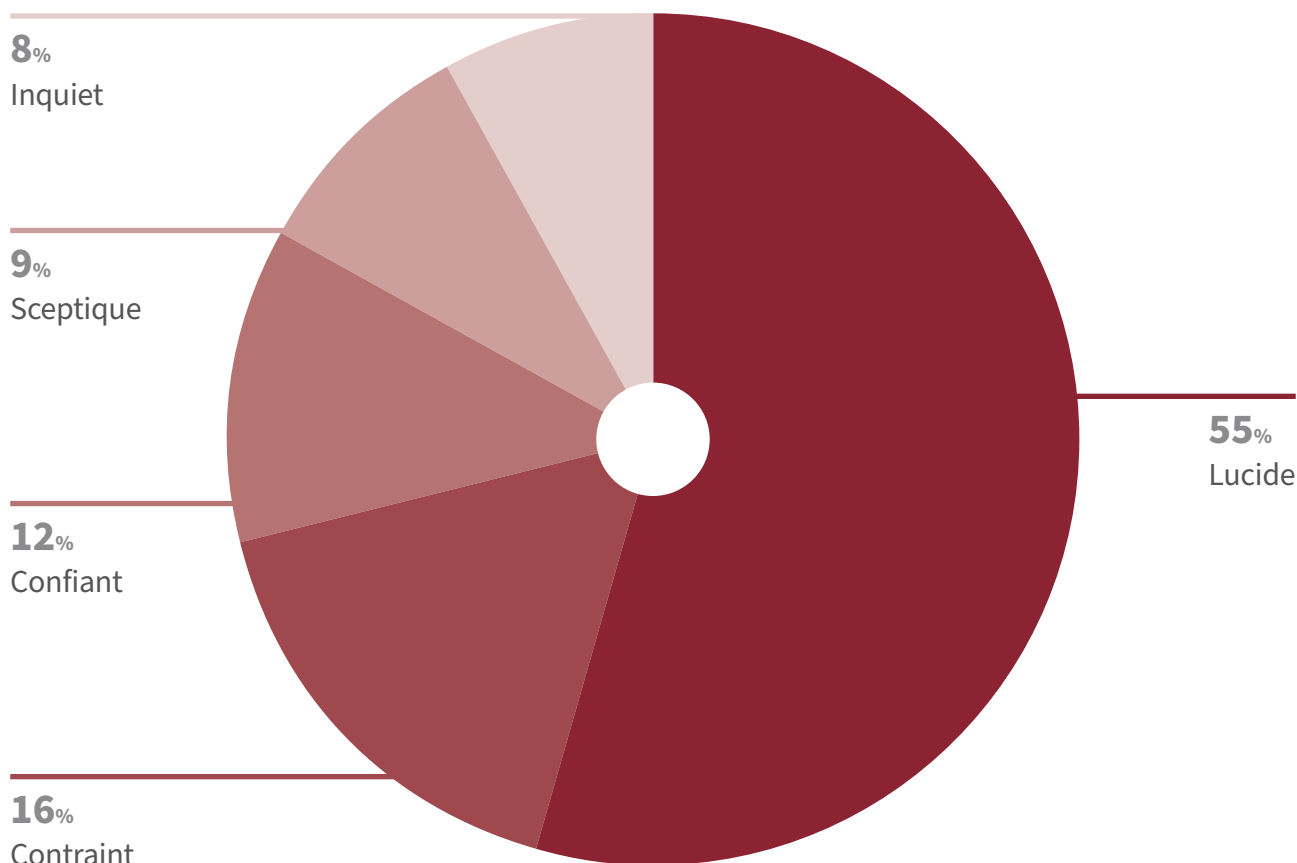
Autre

La collaboration avec les opérations arrive majoritairement en tête, suivie par la finance (moins présente). Cette réponse est cohérente avec la question précédente : la performance économique passe par un bon

alignement avec les opérations. Le duo DRH-Direction des opérations apparaît comme «très fort», dans une logique d'efficacité et d'engagement.

QUEL EST VOTRE ÉTAT D'ESPRIT FACE À L'APPROCHE DE 2026, EN TANT QUE DRH ?

- Lucide : le contexte est exigeant, mais je reste engagé
- Contraint : les attentes sont fortes, mais les moyens ou le soutien manquent
- Confiant : les moyens et la vision sont en place pour atteindre les objectifs
- Sceptique : les transformations annoncées peinent à se concrétiser
- Inquiet : les risques et incertitudes prennent le pas sur l'action



Les DRH se déclarent majoritairement lucides (55%), tandis que 33% se disent contraints, sceptiques ou inquiets. Cette lucidité s'exerce dans un contexte exigeant, marqué par de fortes attentes en matière de maîtrise des coûts et de performance.

Elle conduit parfois à « prioriser l'efficacité sur d'autres ambitions de transformation plus culturelles ». Le paysage apparaît ainsi partagé entre un optimisme pragmatique et des préoccupations réelles, seuls 12% se disant confiants quant à l'atteinte des objectifs.



53

À TITRE PERSONNEL, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS VOTRE NIVEAU D'ÉNERGIE OU DE CHARGE MENTALE FACE À L'APPROCHE DE 2026 ?

33%

Soutenu : je gère la charge avec organisation

24%

Limite : je dois faire des arbitrages pour tenir

23%

En surcharge : je ressens une fatigue importante

19%

Élevé : je suis pleinement disponible et engagé(e)

2%

En alerte : ma charge mentale est préoccupante

33 % des DRH déclarent gérer leur charge de travail grâce à une organisation structurée, mais seuls 19% se disent pleinement disponibles. À l'inverse, près de la moitié indiquent devoir constamment

modérer leur engagement, sans pouvoir se consacrer pleinement à leur mandat.

Même parmi ceux qui parviennent à faire face, la charge reste élevée et impose des arbitrages et des priorisations quotidiennes.

CARTOGRAPHIE DES 168 PARTICIPANTS

Effectif supervisé



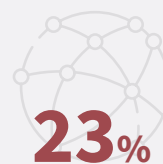
Périmètre de responsabilité



France

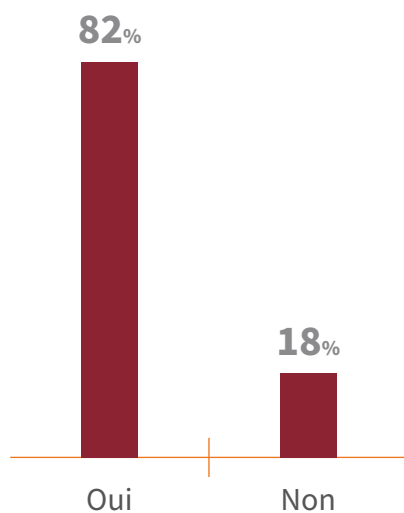


Région (plusieurs pays)

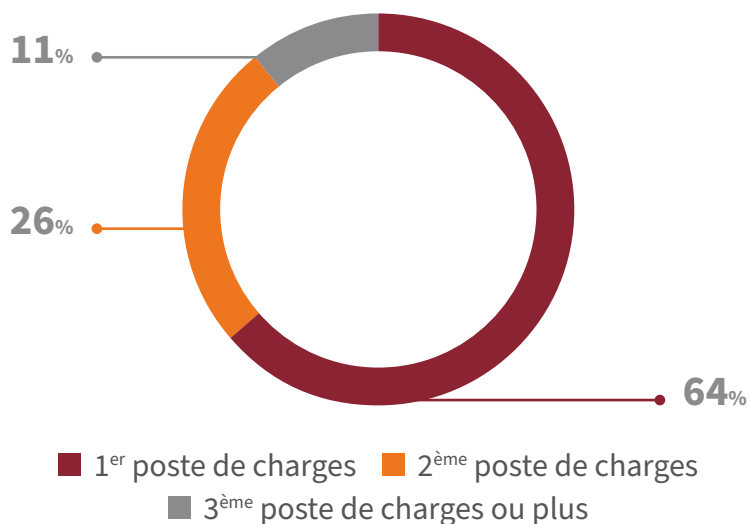


Monde

Votre fonction est-elle représentée au COMEX ?



Quelle est l'importance des coûts sociaux dans les charges de l'entreprise ?



ABV Group

1, rue du Château - 92100 Boulogne-Billancourt - www.abv-group.com



Damien RISO

Directeur Associé

+33 (0)1 46 05 01 82

+33 (0)6 33 38 76 23

d.riso@abv-group.com

ABV Group, cabinet de conseil indépendant en recherche d'économies de coûts, spécialisé dans la justesse des charges avec un objectif clair : permettre des décisions justes, documentées et sous contrôle, sans perturber l'organisation ni fragiliser les équilibres internes.

Groupe RH&M

35, rue Boileau - 75016 Paris - www.grouperhm.com



Delphine LANCEL

Directrice Générale

+33 (0)1 47 43 15 63

+33 (0)6 62 91 08 34

delphine.lancel@groupe-rhm.com

RH&M est un réseau unique précurseur, innovant, performant et global pour l'image et le rayonnement du DRH au plus haut niveau stratégique de l'entreprise.

Sopra Steria Next

6, avenue Kleber - 75116 Paris - www.soprasteria.com



Brice BESLUAU

Directeur People, Expérience & Change

+33 (0)1 57 97 63 00

+33 (0)6 48 30 93 93

brice.besluau@soprasterianext.com

Sopra Steria Next, cabinet de conseil en management et transformation digitale du groupe Sopra Steria, œuvre chaque jour pour concevoir et déployer les transformations qui façonnent l'avenir, en alliant Business et Technologies. Driving meaningful impact.

© Le Baromètre des DRH est une marque déposée.

Les renseignements fournis dans le présent document sont donnés à titre d'information uniquement.

I&C - ABV Group ne saurait assumer une quelconque responsabilité au titre de ces derniers et/ou de leur utilisation.

Les réponses à ce questionnaire sont strictement confidentielles et ne font l'objet d'aucun commerce.

linkedin.com/company/abvgroup/
Copyright © 2026 I&C – ABV Group
Tous droits réservés
Propriété de I&C – ABV Group

Edition : José-Marie Jaeger
Conception : Camille Poisson