

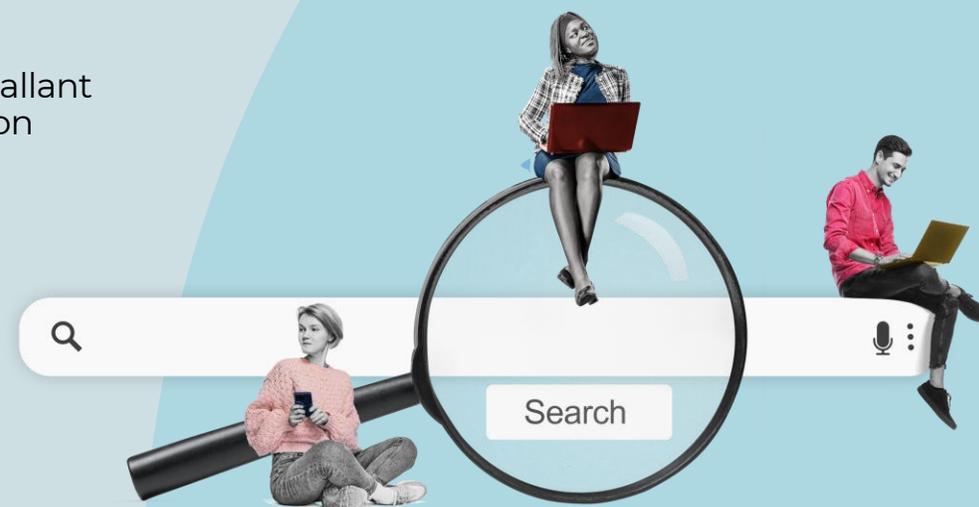
BARÓMÈTRE RESSOURCES HUMAINES

Le tout dernier Baromètre des Ressources Humaines, élaboré par le Kaizen Institute, offre une lecture approfondie des tendances qui sont en train de remodeler l'avenir des organisations dans un contexte de transformations économiques, sociales et technologiques rapides. L'étude cherche à identifier les facteurs de risque mais, surtout, les opportunités qui pourront déterminer la compétitivité des entreprises dans les années à venir.

Les données recueillies montrent que l'innovation organisationnelle va bien au-delà de la simple digitalisation ou de la gestion des ressources humaines. Des tendances telles que la décentralisation du travail et la valorisation croissante de la durabilité obligent les entreprises à repenser leurs modèles économiques et la manière dont elles interagissent avec leurs collaborateurs et leurs communautés.

Dans ce contexte, la capacité à anticiper les changements et à construire des organisations résilientes apparaît comme un facteur déterminant. Il ne suffit plus d'ajuster les processus : il est essentiel de créer des structures flexibles conciliant efficacité, inclusion et sens, capables d'attirer les talents et de répondre à des marchés en constante évolution.

Plus qu'identifier des défis, le Baromètre met en lumière des opportunités concrètes, allant du renforcement des compétences digitales à la mise en place de stratégies de gestion des talents plus agiles et inclusives.



QUESTIONNAIRE

Période du sondage : 20/09/2025 a 20/10/2025

Les ressources humaines dans la stratégie globale de l'entreprise

Les résultats du baromètre montrent une forte disparité dans la manière dont la fonction RH contribue à la stratégie globale en France.

43 % des répondants déclarent que la fonction RH participe activement aux décisions stratégiques et à leur mise en œuvre, ce qui traduit une évolution positive vers un rôle plus central et plus influent dans l'organisation.

Cependant, cette dynamique reste loin d'être généralisée.

19 % indiquent que la RH n'intervient que sur certains volets stratégiques, souvent liés aux compétences, à la formation ou au recrutement.

De plus, **24 %** estiment que la fonction RH demeure principalement réactive, concentrée sur les tâches opérationnelles du quotidien.

Enfin, **14 %** des organisations ne considèrent toujours pas la RH comme un partenaire stratégique.

Ces chiffres illustrent un constat déjà observé en France : malgré une prise de conscience croissante du rôle clé des RH dans la transformation des organisations, une partie significative des entreprises reste encore ancrée dans un modèle traditionnel, où la fonction RH est avant tout perçue comme administrative ou support.

L'enjeu pour ces organisations sera de renforcer l'intégration de la dimension humaine dans la réflexion business afin d'anticiper les besoins en compétences, améliorer l'engagement, accompagner les transformations et contribuer pleinement à la performance globale.



43%

estiment que la fonction RH participe activement à la prise de décisions et à la mise en œuvre de la stratégie, tandis que

24 % la perçoivent comme jouant un rôle principalement réactif

Le développement des compétences clés pour préparer l'avenir du travail constitue clairement la priorité des Ressources Humaines. Avec une majorité des répondants qui placent l'upskilling et le reskilling en tête, les organisations montrent leur volonté d'anticiper les transformations du marché et d'accompagner leurs collaborateurs dans l'évolution de leurs métiers.

L'amélioration de l'expérience et de l'engagement des collaborateurs arrive en deuxième position, confirmant l'importance croissante accordée au bien-être, à la fidélisation et à la motivation des équipes. Les entreprises semblent ainsi conscientes que renforcer l'engagement interne est un levier essentiel de performance durable. Enfin, l'attractivité et la marque employeur occupent également une place significative. Ces résultats indiquent que, même si la priorité actuelle est de développer les compétences internes, la capacité à attirer de nouveaux talents reste un enjeu fort. Les organisations cherchent donc à équilibrer développement interne et visibilité externe pour rester compétitives sur un marché du travail en tension.

PRIORITÉS DES RH

55%

Développement des compétences clés pour l'avenir du travail (upskilling et reskilling)

35%

Attractivité et marque employeur

30%

Amélioration de l'expérience et de l'engagement des collaborateurs



Pour transformer la culture d'entreprise, **38 %** des répondants mettent l'accent sur la communication et les interactions internes, **38 %** sur la capacité quotidienne à résoudre des problèmes et relever des défis, et **24 %** sur l'exemplarité de la direction générale. Ces résultats montrent que la culture se construit au quotidien et que la communication et l'action collective sont essentielles pour une transformation durable.

Les résultats montrent que la culture d'entreprise se construit à la fois par la communication interne, les pratiques quotidiennes et l'exemplarité des dirigeants.

Pour **38 %** des répondants, la manière dont l'entreprise communique et interagit en interne est le levier principal, tandis que **38 %** soulignent l'importance de la capacité quotidienne à résoudre des problèmes et relever des défis, illustrant que la culture se vit dans l'action. Enfin, **24 %** considèrent les exemples et comportements de la direction générale comme déterminants.

Cette répartition révèle que, dans le contexte français, la culture organisationnelle ne se décrète pas : elle se vit au quotidien à travers les pratiques et les interactions de tous les collaborateurs. Les organisations qui ne mettent pas en avant la communication claire et régulière ainsi que la résolution quotidienne de problèmes risquent de maintenir une culture passive, centrée sur des changements ponctuels.

À l'inverse, celles qui favorisent l'action quotidienne, l'échange constant et l'exemplarité des managers construisent une culture active, résiliente et capable d'accompagner une évolution continue — un principe central du Kaizen Quotidien.

Le baromètre révèle une grande diversité dans l'importance accordée à la marque employeur.

33 % des organisations y accordent une attention ponctuelle et limitée, **29 %** investissent de manière cohérente pour être reconnues dans le secteur, **19 %** n'ont pas de démarche structurée, et **19 %** disposent d'une stratégie claire et continue.

Ces résultats montrent que, bien que certaines entreprises aient déjà intégré la marque employeur à leur stratégie RH, la majorité reste encore à renforcer ce levier pour attirer et fidéliser les talents de manière durable.



Bien que **29 %** des organisations investissent de manière cohérente dans la marque employeur, le reste des résultats montre que de nombreuses entreprises peuvent encore renforcer ce levier stratégique.

Concernant l'évolution salariale,

55%

Des entreprises avouent n'avoir pas encore pris de décision concernant l'augmentation salariale

Les résultats montrent que la majorité des entreprises n'a pas encore pris de décision concernant les révisions salariales pour 2026 (**55 %**), reflétant une prudence face à un contexte économique incertain, marqué par l'inflation, la pression sur les coûts et la compétitivité des entreprises.

25 % prévoient des augmentations inférieures à **2,5 %**, tandis que **20 %** n'envisagent aucune révision salariale.

Ces données traduisent une approche mesurée et réaliste, où les organisations évaluent attentivement leur capacité financière avant de s'engager. Elles suggèrent également que, dans ce contexte économique complexe, les entreprises devront mobiliser d'autres leviers RH, comme le développement des compétences, l'expérience collaborateur ou la reconnaissance non financière, pour maintenir la motivation et l'engagement de leurs équipes.

Bien que **48 %** des répondants considèrent leur package de rémunération comme compétitif et attractif, les autres résultats montrent que de nombreuses organisations identifient encore des marges d'amélioration pour rester pleinement compétitives sur le marché.

Près de la moitié des répondants (**48 %**) considèrent que leur package de rémunération et d'avantages est compétitif et attractif, ce qui suggère que beaucoup d'entreprises françaises estiment être correctement positionnées par rapport au marché actuel.

Cependant, **38 %** jugent leur offre seulement partiellement compétitive : certains éléments sont alignés avec le marché, mais d'autres — comme les primes, les avantages sociaux, la flexibilité, les dispositifs de mobilité ou les politiques de télétravail — nécessitent encore des améliorations pour rester en phase avec les attentes des collaborateurs.

Enfin, **14 %** estiment que leur package est en dessous de la moyenne, révélant un risque accru en termes d'attractivité et de rétention dans un contexte où la concurrence entre employeurs reste forte.

Ces résultats montrent que, même si une partie des organisations dispose déjà d'une offre solide, la majorité perçoit encore des besoins d'ajustement pour renforcer leur compétitivité globale. Dans un marché du travail tendu, où les attentes des collaborateurs évoluent rapidement, l'enjeu pour les entreprises est d'adopter une approche plus globale de la proposition de valeur employeur : équilibre entre rémunération, avantages, développement des compétences, flexibilité et qualité de l'expérience collaborateur.

En matière de “salaire émotionnel”, la flexibilité des horaires et du télétravail (**38 %**) ainsi que le leadership empathique (**38 %**) ressortent comme les pratiques les plus ancrées, en cohérence avec l'évolution des attentes des salariés depuis la pandémie.

Ces initiatives favorisent davantage d'autonomie et des relations de travail plus humain. Cependant, des dimensions pourtant essentielles restent encore insuffisamment développées : la prise en charge de la santé mentale (**24 %**), le soutien à la parentalité (**14 %**) ou encore les parcours d'évolution professionnelle (**14 %**).

Ainsi, même si beaucoup d'entreprises françaises ont engagé une modernisation de leurs pratiques RH, il reste un réel chemin à parcourir pour proposer un salaire émotionnel complet qui allie flexibilité et bienveillance à la sécurité, au développement et au sens à long terme.



38%
des organisations mettent en avant la flexibilité des horaires et/ou du lieu de travail comme une pratique déjà bien établie dans le cadre du salaire émotionnel.

Les résultats révèlent une perception claire : **62 %** des répondants estiment que le sens donné au travail et les pratiques de durabilité/ESG influencent la capacité d'attirer et de retenir les talents, tandis que seulement **5 %** ne sont pas de cet avis.

Cette lecture confirme une tendance déjà observée dans des études internationales, qui montrent que les nouvelles générations accordent une importance croissante au fait de travailler pour des entreprises alignées sur des principes de responsabilité sociale et environnementale — allant parfois jusqu'à accepter des conditions moins favorables en échange d'un véritable sens au travail.

Les **28 %** de répondants qui indiquent que « cela dépend du secteur » soulignent l'importance du contexte : l'attrait des pratiques ESG peut varier selon les industries, certaines étant davantage exposées au regard du public (par ex. : énergie, biens de consommation), d'autres moins visibles. Ainsi, l'ESG apparaît comme un facteur déterminant de réputation, conformité et proposition de valeur employeur.

Les entreprises qui intègrent de manière cohérente les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance renforcent leur attractivité, augmentent l'engagement et réduisent le risque de turnover, consolidant ainsi leur position dans la compétition pour les talents qualifiés.



62%

des entreprises estiment que le sens donné au travail et les pratiques de durabilité/ESG influencent leur capacité à attirer et à retenir les talents.



40%

des responsables RH estiment que les piliers Social et Environnemental sont les plus avancés dans leurs organisations.

Avec **40 %**, la Gouvernance ressort clairement comme le pilier le plus avancé, devant les volets Environnement et Social, tous deux à **30 %**. Même si l'écart n'est pas énorme, il montre bien une priorisation nette : les organisations françaises ont d'abord structuré leurs démarches autour de la conformité, de la gestion des risques et de la transparence — des dimensions souvent plus faciles à formaliser que les transformations environnementales ou sociales, qui demandent des investissements et des changements opérationnels plus profonds. Le fait que l'Environnement et le Social soient alignés à **30 %** indique toutefois une dynamique similaire entre ces deux domaines, mais un niveau de maturité encore inférieur par rapport à la Gouvernance.

L'année prochaine, les organisations françaises prévoient d'investir majoritairement dans l'innovation digitale et l'intelligence artificielle pour les RH, avec des priorités clairement identifiées par les répondants. **67 %** des organisations se concentreront sur l'automatisation des tâches et processus administratifs et répétitifs, illustrant la volonté de gagner en efficacité opérationnelle et de libérer du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée. **43 %** des répondants prévoient d'investir dans des outils de développement et d'apprentissage utilisant l'IA, ce qui montre un intérêt croissant pour le renforcement des compétences des collaborateurs et l'accompagnement de leur montée en compétences via des solutions intelligentes.

Les investissements dans la culture digitale et le renforcement des compétences de l'équipe RH restent encore modestes (**24 %**), soulignant que la préparation des équipes à la transformation digitale est perçue comme importante mais pas encore prioritaire. Enfin, l'expérience personnalisée des collaborateurs n'est citée que par **14 %** des répondants, ce qui montre que ce levier stratégique reste émergent.

Ces résultats reflètent une tendance française classique : l'IA et la digitalisation sont d'abord vues comme des leviers d'efficacité et de réduction des tâches répétitives, alors que leur potentiel pour l'innovation, la personnalisation de l'expérience collaborateur ou le développement stratégique des RH reste encore sous-exploité.

**67%**

des entreprises prévoient d'investir l'année prochaine dans l'automatisation des tâches et processus administratifs et répétitifs

62%

des responsables RH estiment que l'intelligence artificielle et l'automatisation auront le plus d'impact sur la main-d'œuvre d'ici 2030.

Ces résultats montrent les tendances mondiales susceptibles d'impacter les organisations françaises d'ici 2030.

62 % des répondants identifient l'intelligence artificielle et l'automatisation comme le facteur le plus influent, suivi par la durabilité et la transition énergétique (**38 %**) et les tensions géopolitiques (**33 %**). Les enjeux sociaux et économiques, comme le vieillissement de la population active (**24 %**) et l'inflation (**24 %**), restent également présents. Ces résultats reflètent une vision multidimensionnelle : si la priorité immédiate reste l'innovation technologique, les organisations doivent aussi intégrer les enjeux ESG, préparer leurs équipes RH aux changements démographiques et sécuriser leurs chaînes de valeur.

Conclusion : pour rester compétitives et résilientes, les entreprises françaises devront aligner technologie, stratégie, ressources humaines et durabilité, afin de renforcer performance, attractivité et fidélisation des talents.



63%

des organisations sont partiellement préparées à faire face aux principales transformations mondiales affectant le marché du travail.

La majorité des entreprises se trouve seulement partiellement préparée à affronter les transformations globales, se limitant à des initiatives ponctuelles ou sectorielles. Cela révèle que, bien que les organisations reconnaissent l'urgence du sujet, beaucoup ne disposent pas encore de plans structurés et intégrés, ce qui fragilise leur capacité d'exécution et compromet leur résilience. Seules **10 %** déclarent avoir une stratégie en cours, montrant que la préparation cohérente reste encore l'exception.

Pour progresser à partir de ce stade, il sera essentiel de passer d'actions isolées à des stratégies coordonnées et de long terme, capables d'assurer une adaptation durable et de générer un avantage compétitif.

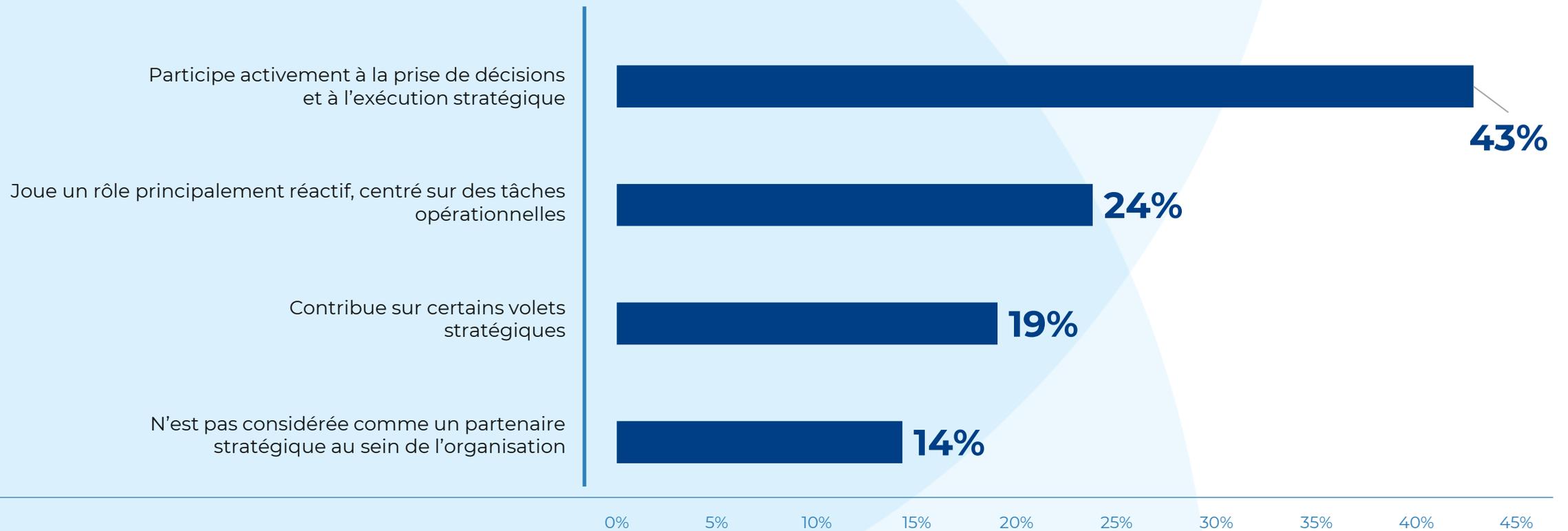
Une transformation réussie nécessite de commencer par une culture d'amélioration continue, où leadership, équipes et processus sont alignés et préparés à apprendre et à innover. Des outils tels que le Hoshin Kanri permettent de décliner les objectifs stratégiques en initiatives concrètes et suivies, dépassant la fragmentation et garantissant un focus transversal.

RÉSULTATS

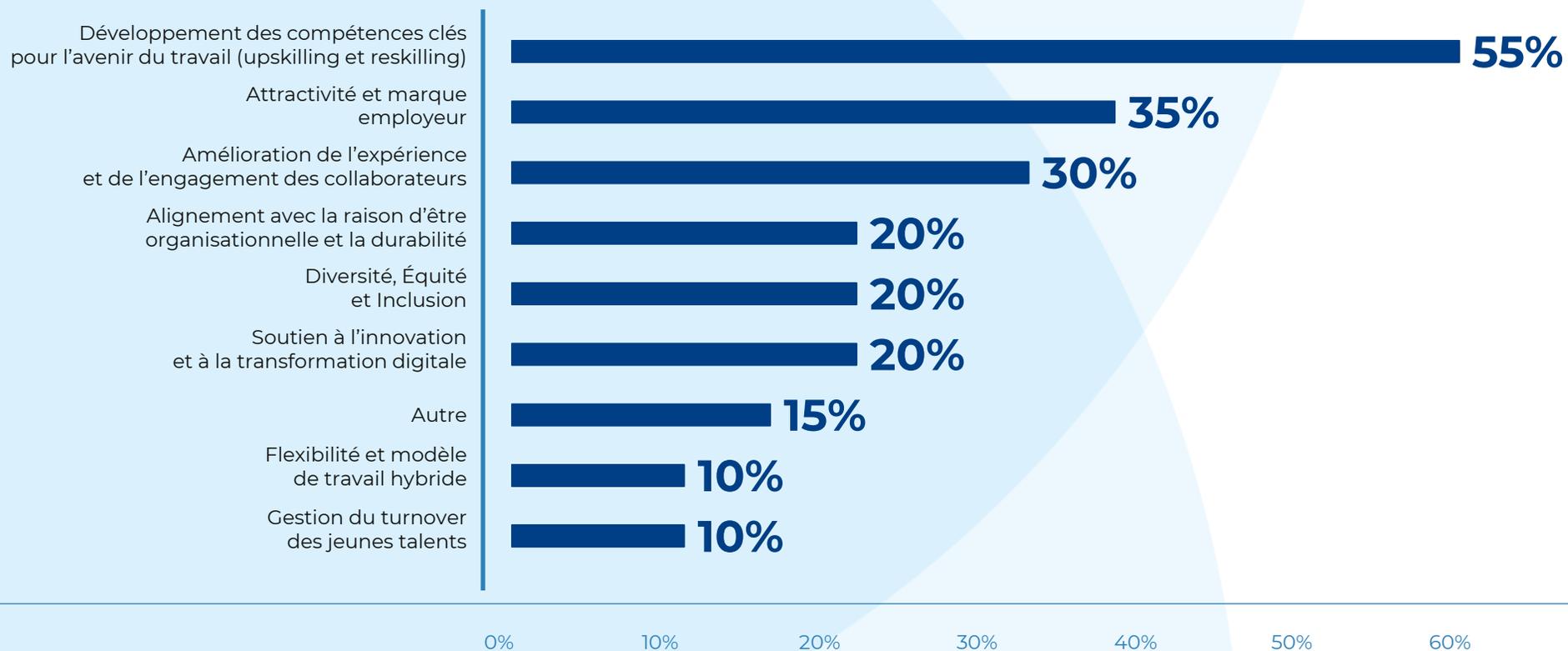
Réponses du Baromètre



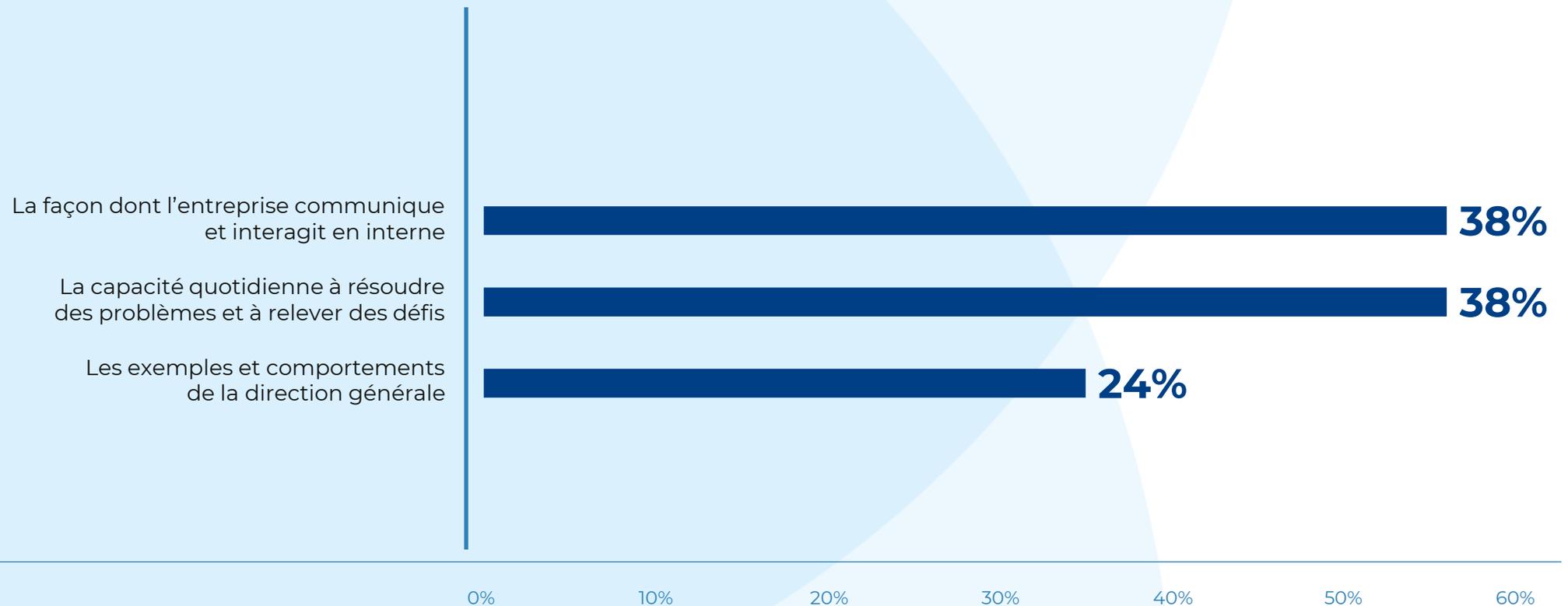
De quelle manière la fonction Ressources Humaines contribue-t-elle aujourd'hui à la mise en œuvre de la stratégie globale de votre organisation ?



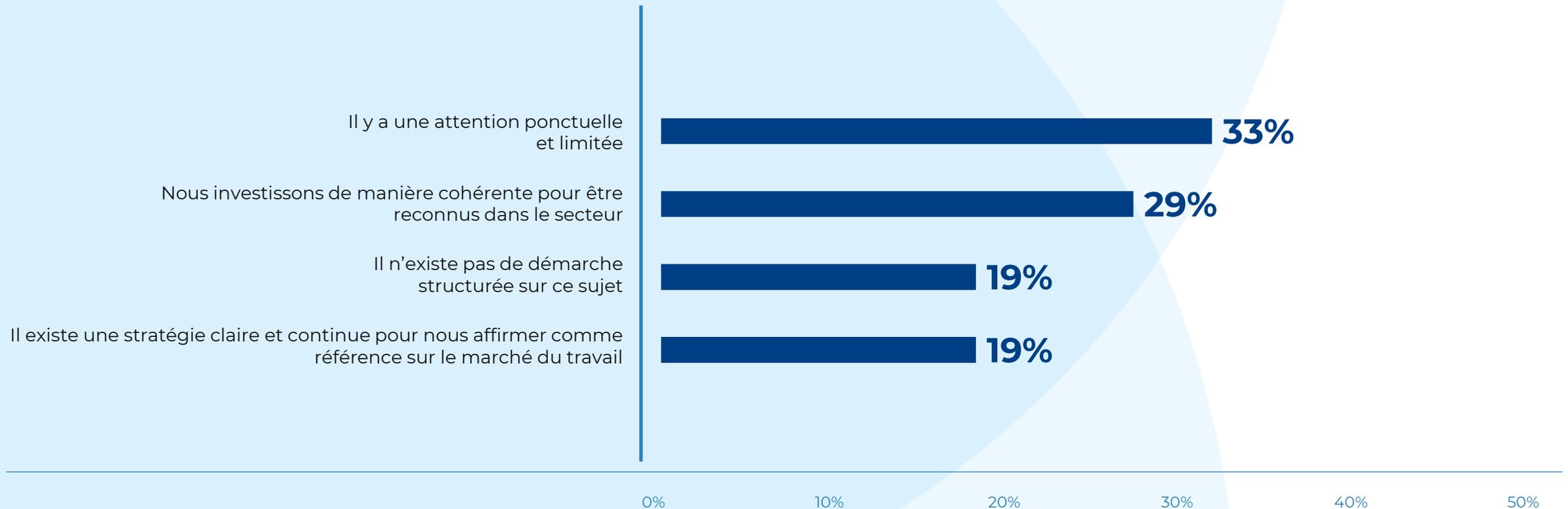
Actuellement, quelles sont les priorités des Ressources Humaines dans votre organisation ?



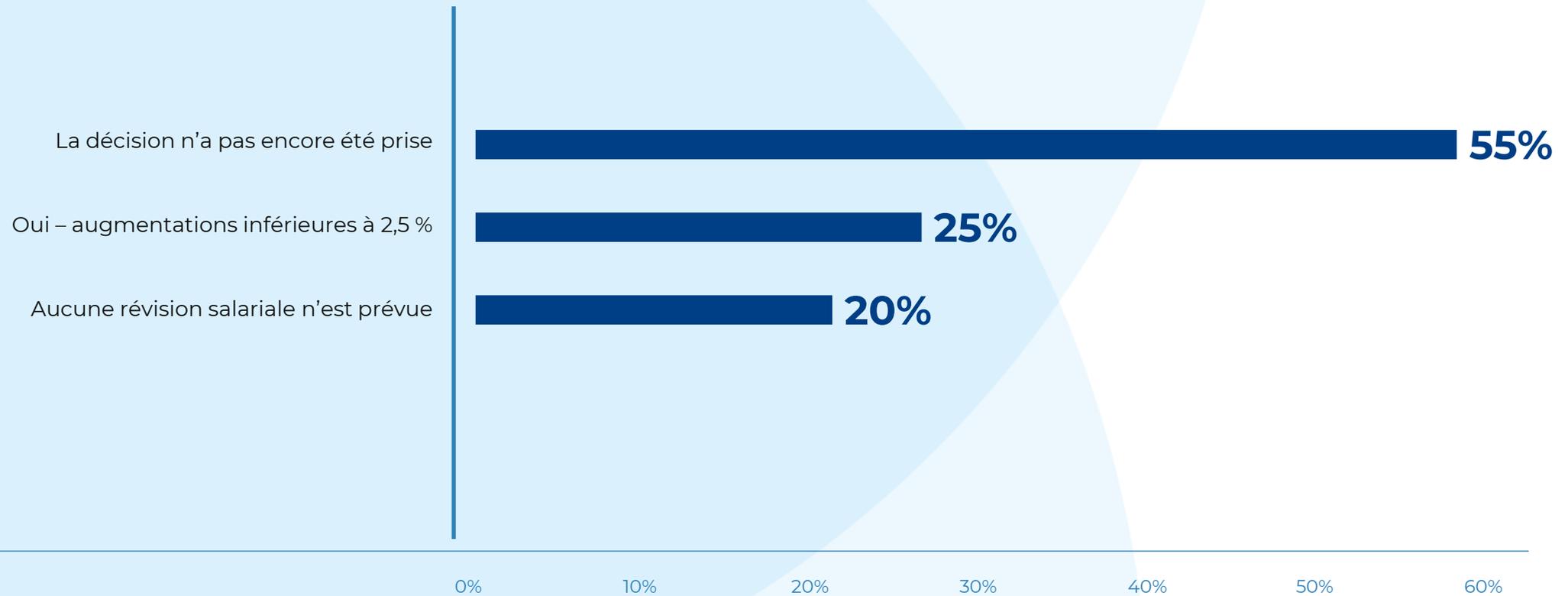
Selon vous, quelle est la manière la plus efficace d'influencer et de transformer la culture de l'organisation ?



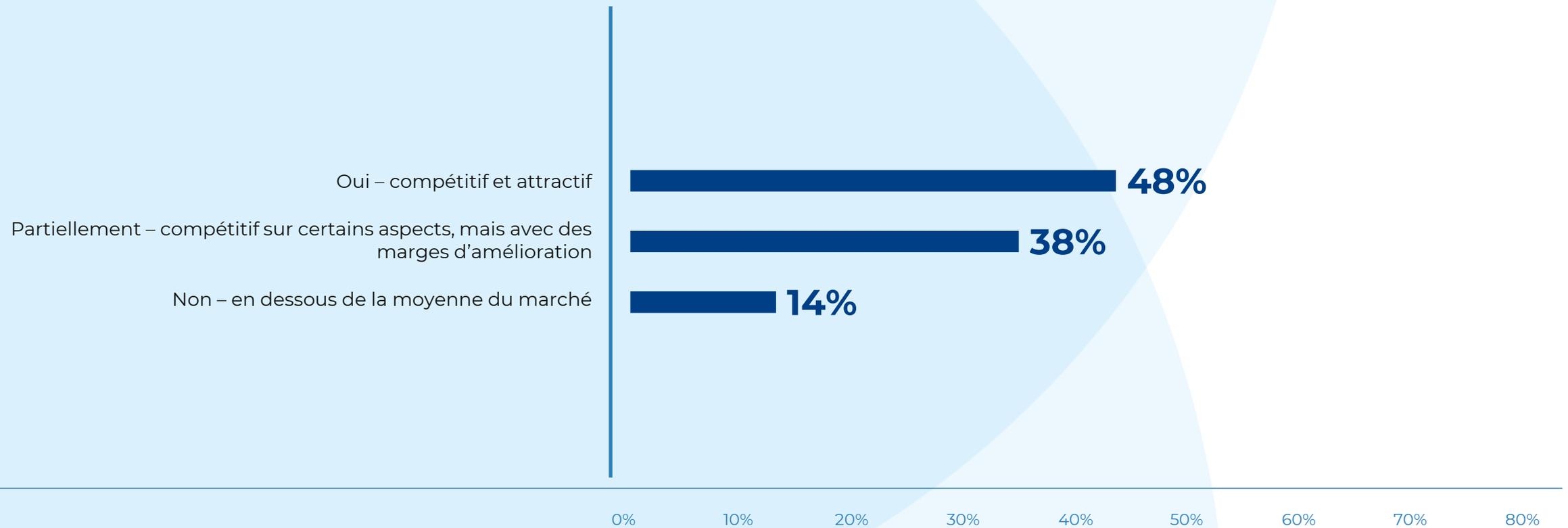
Quel niveau d'importance votre organisation accorde-t-elle à la gestion de son image en tant que marque employeur sur le marché ?



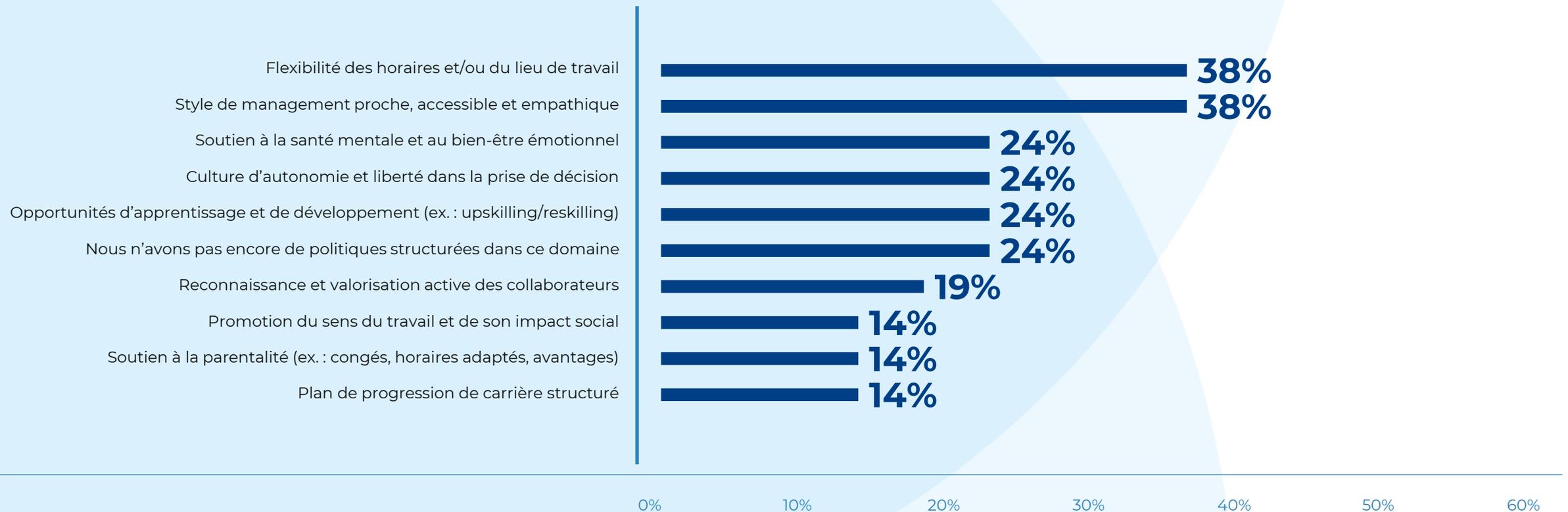
Votre entreprise prévoit-elle des révisions salariales en 2026 ?



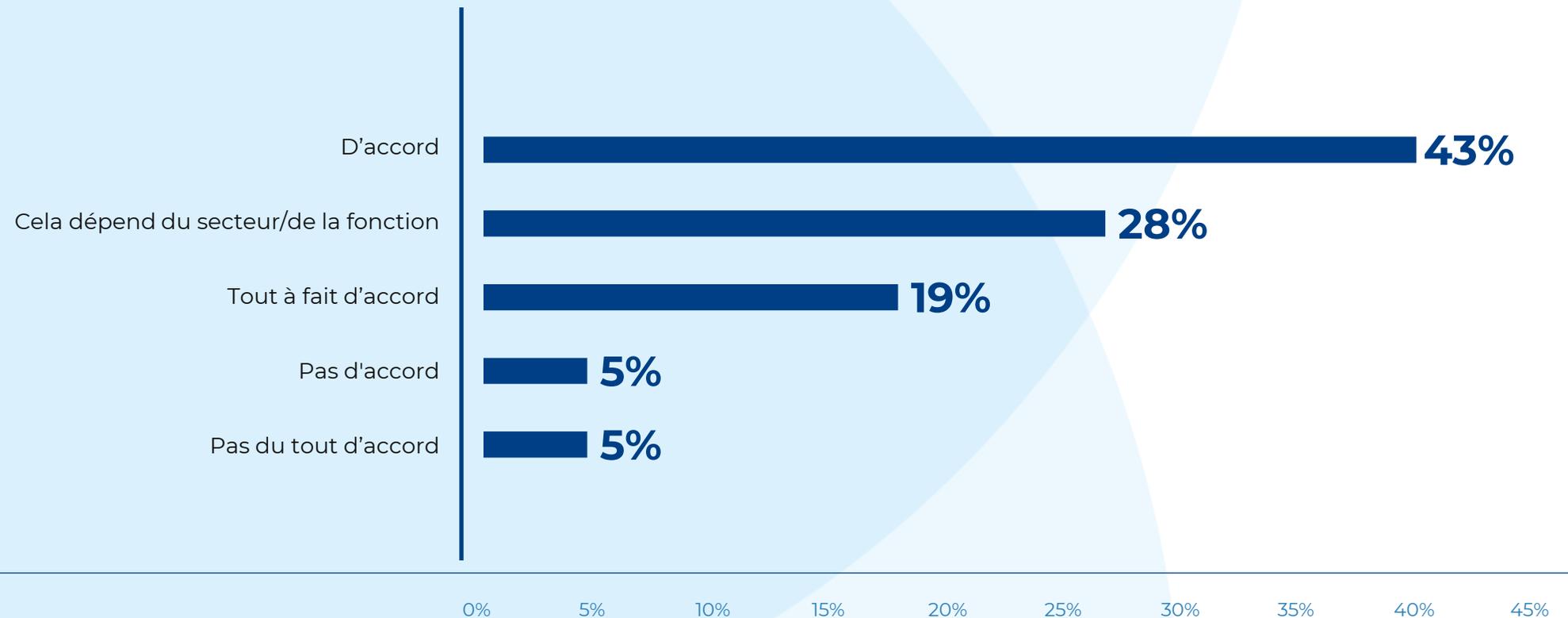
Pensez-vous que le package de rémunération et avantages de votre entreprise est compétitif sur le marché actuel ?



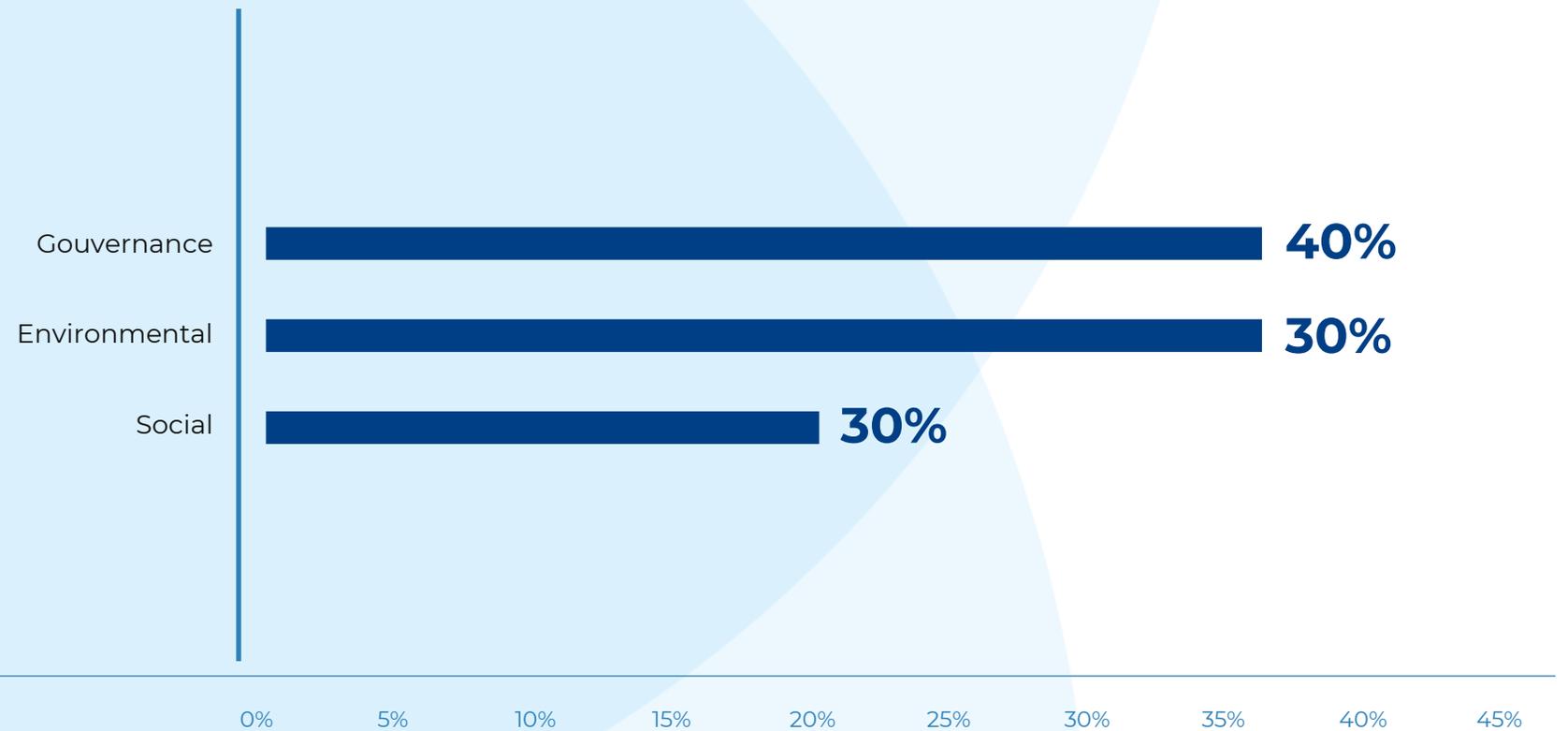
Le « salaire émotionnel » correspond à des avantages non monétaires qui augmentent le bien-être, la motivation et la satisfaction des collaborateurs. Quelles pratiques sont les plus développées dans votre organisation ?



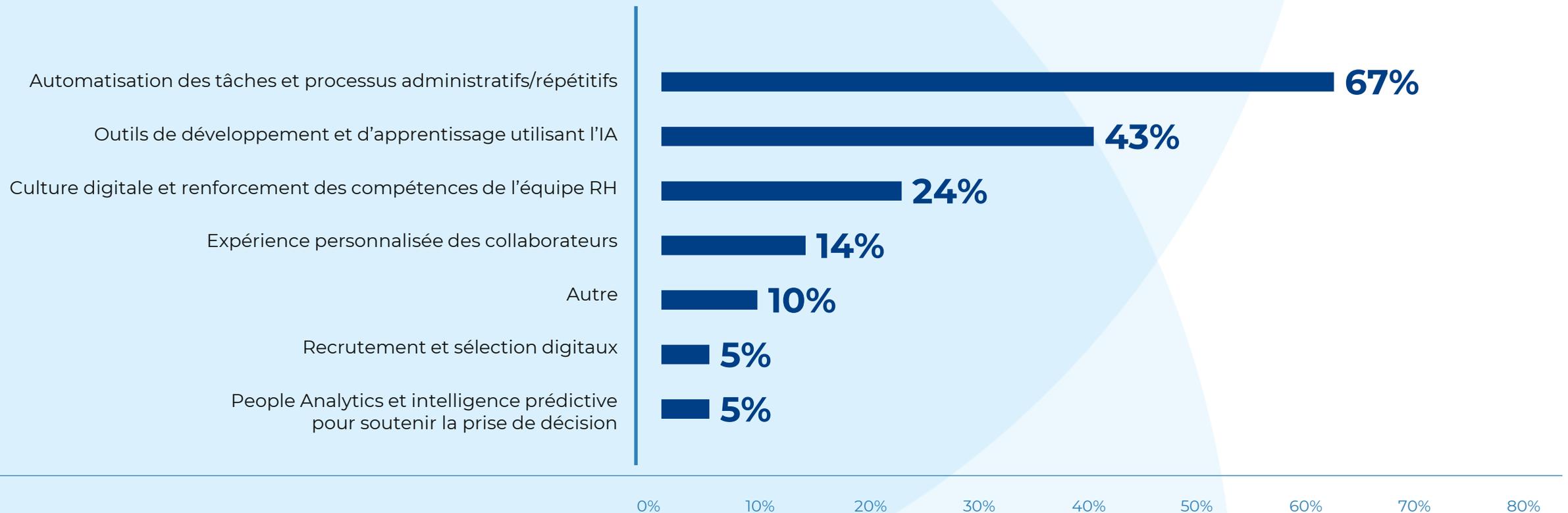
Pensez-vous que la raison d'être et les pratiques d'une entreprise en matière de durabilité/ESG influencent sa capacité à attirer et retenir les talents ?



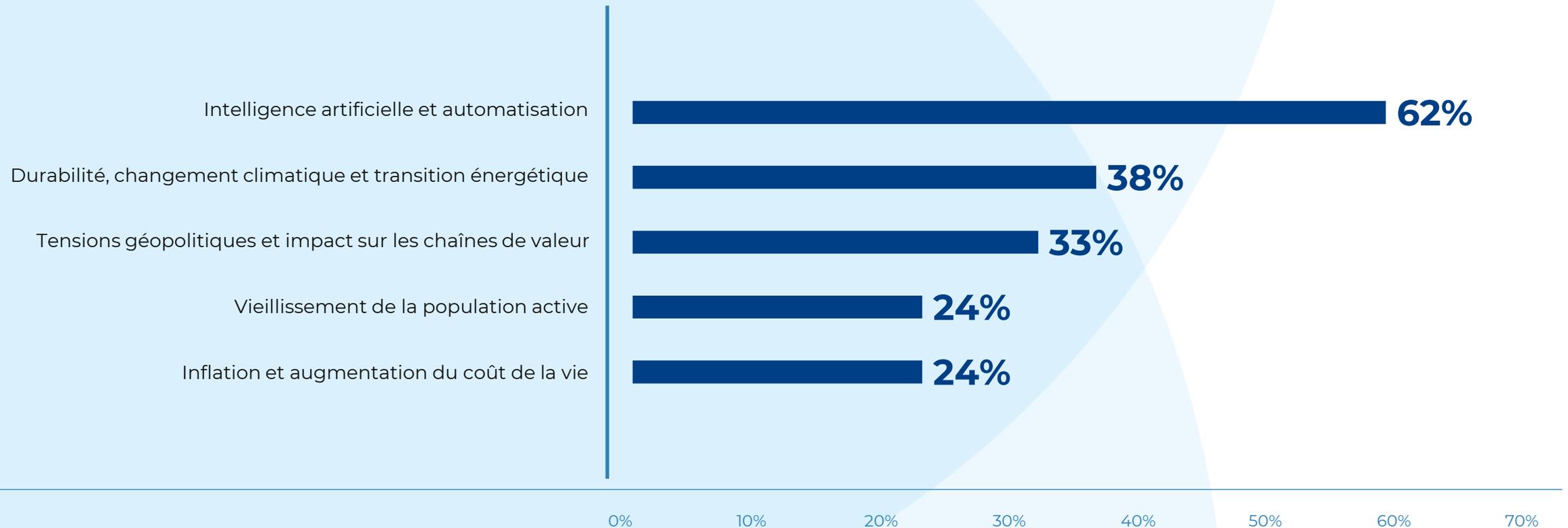
Lequel des piliers de l'ESG (Environnement, Social, Gouvernance) est le plus développé dans votre organisation ?



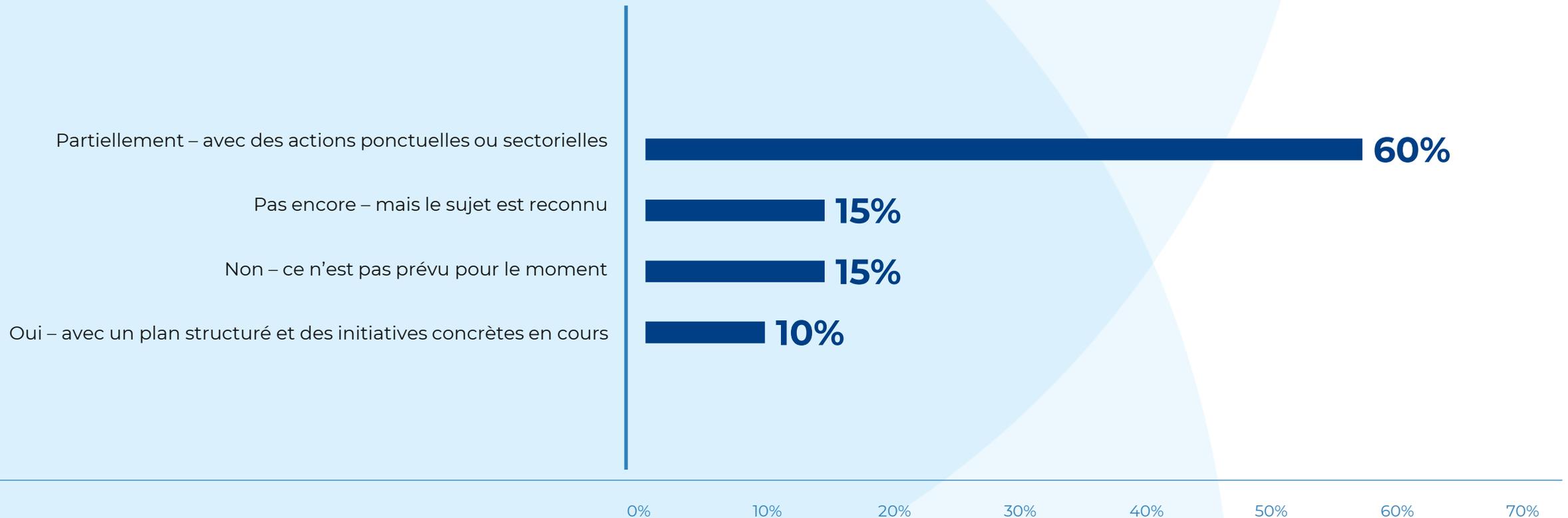
Où prévoyez-vous d'investir ou de progresser le plus en innovation digitale et intelligence artificielle dans les RH l'année prochaine ?



Selon vous quelles tendances mondiales auront le plus d'impact sur votre organisation d'ici à 2030 ?



Votre organisation est-elle stratégiquement préparée pour faire face aux principales transformations mondiales affectant le marché du travail ?



BARÓMÈTRE RESSOURCES HUMAINES