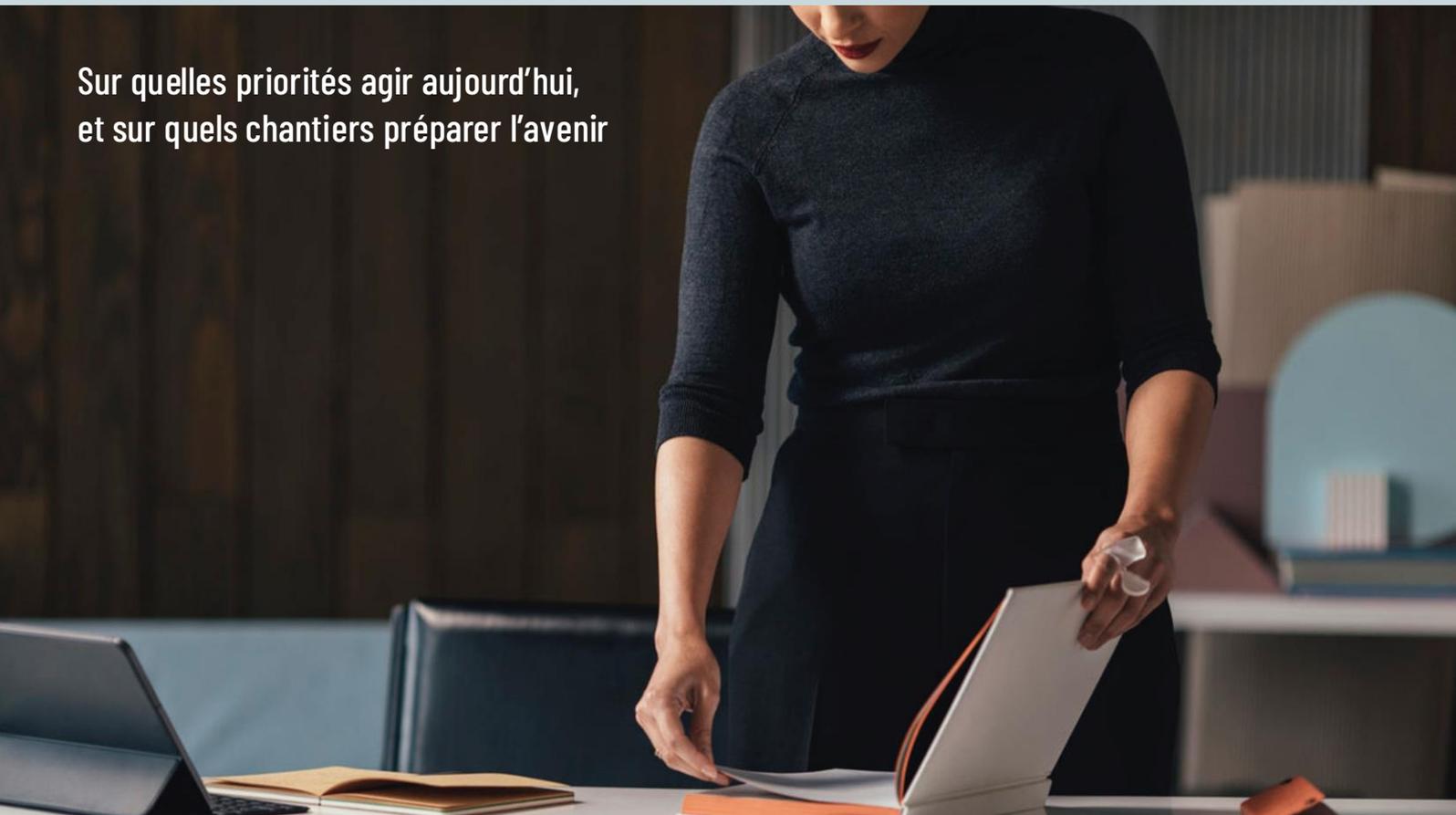


WHITE PAPER **TOP DRH**

**Étude de référence
2025-2028**

Sur quelles priorités agir aujourd'hui,
et sur quels chantiers préparer l'avenir



Wegartner.
RESEARCH

CONTENUS

- **Executive summary**
- **Partie 1 : aujourd'hui en 2025**
 - *Les 4 grands enjeux RH en 2025*
 - *Surmonter les freins internes*
 - *Rôle stratégique des RH avec l'intelligence artificielle*
 - *Le coaching, accélérateur de transformation pour les dirigeant(es) et les managers*
- **Partie 2 : demain, à horizon 2025-2028**
 - *Innovations et tendances RH des trois prochaines années*
 - *Ce qu'il est vital d'implémenter maintenant*
 - *Zoom par secteur d'activité*
- **Partie 3 : Moi DRH, perspectives pour le leader RH en 2025**
 - *Ambitions et priorités du DRH pour 2025*
 - *Peurs et dilemmes*
 - *Leviers personnels : quels soft skills pour quelle influence ?*
- **Conclusion**
- **Sources**

Executive Summary

Les DRH face aux défis de 2025

Enjeux RH Immédiats :

En 2025, les Directeurs des Ressources Humaines (DRH) doivent répondre à quatre défis structurants, renforcés par les enseignements du dernier rapport State of the Global Workplace (Gallup, 2025) :

1. Intégration stratégique de l'intelligence artificielle :

- 41 % des grandes entreprises intensifient l'usage de l'IA.
- Risque de fracture sociale et perte de lien humain si mal déployée.
- Nécessité de former les managers à devenir des "coach-technologues".

2. Guerre des talents :

- 50 % des salariés dans le monde envisagent activement de quitter leur poste (Gallup).
- Repenser la fidélisation autour du sens, de l'évolution et de la culture d'entreprise

3. Effondrement de l'engagement :

- Seulement 21 % d'engagement global ; une baisse équivalente à celle de la pandémie (Gallup).
- Les managers sont les



Executive Summary

Les DRH face aux défis de 2025

premiers touchés : engagement en chute libre (27 %, -3 pts), tout comme leur équilibre (-5 à -7 pts).

- 70 % de l'engagement d'une équipe dépend directement de son manager ... la plupart des cas, manager qui n'a pas été formé.

4. Hybridation et santé mentale :

- 40 % des salariés ressentent du stress chaque jour.
- 22 % souffrent de solitude ; chiffre qui grimpe à 27 % en télétravail exclusif.
- Les politiques RH doivent intégrer des solutions structurelles (équipes hybrides, prévention, formations).

Freins Internes à la Transformation :

- Modèles de gouvernance obsolètes, absence de cap partagé Comex/DRH.
- Déconnexion des dirigeants (l'écart s'est creusé depuis la pandémie).
- Managers sursollicités, peu formés, et de plus en plus démotivés.
- Culture du court-terme bloquant les initiatives de fond.

Rôle Clé des RH face à l'IA :

Les DRH ne peuvent plus être simples suiveurs des projets technologiques. Ils doivent orchestrer l'appropriation de l'IA de manière éthique, inclusive et performante. Cela inclut :

- La montée en compétences massive (reskilling & upskilling).
- Le soutien aux managers (formation + accompagnement humain).
- La redéfinition des interactions humaines dans un monde partiellement automatisé.

Le coaching est un accélérateur de transformation à activer sur 3 axes :

- Prévention du burn-out des managers (surcharge mentale).
- Développement du leadership émotionnel dans un contexte flou.
- Réduction de la solitude décisionnelle dans des structures en transformation rapide.

Perspectives 2025-2028 : Innovations RH à Anticiper :

- RH augmentée par IA : analyse prédictive, personnalisation des parcours, assistants IA internes.
- Redesign du travail (semaine de 4 jours, hybridation extrême, autonomie).
- Nouveaux indicateurs RH : équilibre, sentiment d'utilité, dynamique d'équipe.
- Manager-coach comme pilier de performance collective.

Actions Vitales dès Aujourd'hui :

- Former tous les managers aux bases de leur rôle par le coaching (impact mesuré +28 % selon Gallup).
- Installer une culture de feedback, de reconnaissance et de transparence.
- Impliquer les DRH dans la gouvernance de l'IA.
- Ouvrir un dialogue social renouvelé autour de la qualité de vie au travail.

Décodage du DRH 2025 – Ambitions, Peurs, Leviers Personnels :

Les DRH redoutent :

- L'usure, la perte de sens, la marginalisation stratégique.
- Le manque de moyens face à l'accélération des attentes terrain.

Leurs leviers :

- Soft skills de haut niveau (communication d'influence, leadership adaptatif).
- Alliances internes (managers, DSI, DAF) et réseau externe (pair-à-pair).
- Développement personnel continu pour rester aligné, inspirant et résilient.

EN CONCLUSION, LA FEUILLE DE ROUTE DU DRH 2025 CONSISTE À :

- Allier vision stratégique et action terrain : penser comme un stratège, agir comme un designer de culture, tout en incarnant une posture profondément humaine.
- Trouver le juste équilibre : mêler technologie et éthique, performance et équilibre mental, ambition et agilité opérationnelle.
- Piloter l'IA au service de l'humain : fédérer autour du sens, impulser une culture de la bienveillance et de l'amélioration continue.
- S'appuyer sur le coaching : démocratiser l'accompagnement des dirigeants et managers pour développer leurs soft skills, leur résilience face au stress et accélérer la transformation culturelle.

C'est cette combinaison — vision, culture, humain et coaching — qui va garantir les projets de transformation, vers une croissance durable et responsable.



Wegartner est leader francophone de l'innovation en coaching de haute performance des dirigeant(es).

Depuis plusieurs années, je démontre l'efficacité d'une méthode fondée sur la recherche scientifique et d'une expérience personnelle riche, apportant des résultats significatifs dans les environnements professionnels sous pression. De grands groupes me font confiance et j'accompagne chaque jour leur management vers un nouveau cap d'excellence.

Ludovic Baumgartner

Prise de Poste, Scaling, Leadership | Coach des Dirigeant(es)



+ 33 6 32 76 95 63



ludovic@wegartner.com



40 Avenue d'Italie – 75013 Paris



www.wegartner.com

Aujourd'hui : enjeux RH actuels et pratiques

Les grands enjeux RH en 2025

En 2025, les Directeurs des Ressources Humaines (DRH) évoluent dans un contexte de transformations rapides et de haute incertitude. Parmi les enjeux RH majeurs identifiés figurent :

- **Adoption de l'IA et automatisation** : L'essor de l'intelligence artificielle oblige les entreprises à intégrer de nouvelles technologies dans la gestion des talents. Près de 41 % des grandes entreprises et 36 % des PME prévoient d'intensifier l'usage de l'IA pour automatiser des tâches RH chronophages et améliorer la prise de décision. Cela crée des opportunités (efficacité accrue, analyses prédictives) mais aussi des défis d'accompagnement du changement pour éviter les résistances internes. En parallèle, l'apparition d'outils d'IA générative (chatbots sophistiqués, agents virtuels) soulève des questions sur les compétences à acquérir et la gouvernance de ces outils.
- **Guerre des talents et pénurie de compétences** : L'économie de la connaissance est marquée par une pénurie persistante de travailleurs qualifiés dans de nombreux secteurs. Malgré un possible ralentissement économique, attirer et surtout fidéliser les talents clés reste critique. En 2025, la priorité se déplace de l'acquisition à la rétention : après des efforts massifs pour recruter, les entreprises constatent un turnover élevé des nouvelles recrues dans les 1 à 5 ans d'ancienneté. Ce "gap" de fidélisation est d'autant plus problématique que les départs à la retraite des baby-boomers continuent de creuser le déficit de compétences dans certains domaines stratégiques. Dans des pays comme la Suisse au quasi-

plein emploi, la demande de talents spécialisés dépasse largement l'offre disponible. Même en France, avec ~7% de chômage, de nombreux postes qualifiés restent vacants faute de compétences adaptées, illustrant un important décalage entre l'offre et la demande (le Forum Économique Mondial estime que 54 % des employés auront besoin d'une requalification significative d'ici 2025). Cette guerre des talents a un impact direct sur les coûts (surenchère salariale, recours à la sous-traitance, etc.) et pousse les entreprises à innover dans leur marque employeur et leurs pratiques de recrutement.

- **Désengagement des collaborateurs:** Après les secousses des dernières années, notamment la pandémie, le moral des troupes n'est pas au beau fixe dans de nombreuses organisations. Le phénomène de la « démission silencieuse » (quiet quitting) s'est répandu : les employés sont physiquement présents mais font le strict minimum, sans engagement ni sentiment d'appartenance. Actuellement, on estime que 67 % des employés se disent désengagés au travail – un chiffre alarmant qui pourrait encore augmenter sans actions concrètes. L'incertitude économique (inflation, coût de la vie...) renforce ce désengagement latent en poussant certains à privilégier la sécurité de l'emploi au détriment de leur implication personnelle. Les symptômes incluent la baisse de motivation, le recul du sentiment d'appartenance et une hausse de l'absentéisme. À titre d'exemple, dans le secteur bancaire français, près de 44 % des employés présentent un risque élevé ou très élevé de burn-out, un taux nettement supérieur à d'autres secteurs. Ce constat place l'expérience collaborateur et le équilibre au centre des priorités : 96 % des professionnels RH considèrent essentiel de valoriser l'expérience collaborateur dans leur organisation. De même, la santé mentale émerge comme une préoccupation majeure : 49 % des employés nord-américains déclarent ressentir du stress

quotidiennement, et 86 % affrontent au moins un problème de santé mentale.

- **Nouveaux modèles de travail :** Les modèles d'organisation du travail sont en pleine mutation. L'hybridation du travail – mélange de présentiel et de télétravail – s'est installée de façon durable. Les salariés réclament davantage de flexibilité : en France, ils souhaitent en moyenne 1,4 jour de télétravail par semaine, alors que les employeurs n'en proposent que 0,7 en 2023, reflétant un écart persistant entre attentes et offre. Les entreprises tâtonnent pour trouver le bon équilibre entre productivité et flexibilité. Certaines grandes organisations tentent de revenir à plus de présentiel, par crainte d'une baisse de cohésion ou de performance à distance. Pourtant, les retours d'expérience montrent que forcer un retour au bureau à 100% peut accentuer l'insatisfaction et le désengagement. La confiance et l'autonomie apparaissent comme les maîtres-mots d'un mode hybride réussi. Au-delà du télétravail, d'autres modèles émergent : semaine de 4 jours, horaires aménagés, travail asynchrone, etc. Par exemple, le groupe français LDLC (e-commerce, distribution) est passé à la semaine de 4 jours payés 5 en 2020. Résultat : une ambiance améliorée et une efficacité en forte hausse – le chiffre d'affaires est passé de 497 M€ (avec 1060 employés) à 730 M€ (1040 employés) entre 2020 et 2022, sans embauches additionnelles, grâce à des salariés plus reposés et productifs. Cette expérimentation pionnière illustre qu'un meilleur équilibre vie pro/vie perso peut aller de pair avec la performance. À l'échelle réglementaire, certains pays innovent également : la Belgique a introduit dès fin 2022 le droit pour un salarié à temps plein de concentrer son temps de travail sur 4 jours (semaine comprimée), montrant une volonté institutionnelle d'accroître la flexibilité du travail. D'autres entreprises explorent les congés illimités, les organisations "full remote" ou encore la gig economy pour certaines missions, redéfinissant le contour classique de l'emploi salarié.

En résumé, le DRH de 2025 fait face à un carré d'as de défis : intégrer l'IA de manière fluide, attirer et retenir les talents critiques, (re)motiver une main-d'œuvre parfois démoralisée, et inventer des façons de travailler plus flexibles et inclusives. Tout cela s'inscrit dans un contexte où les exigences sociales (diversité, transparence, RSE) sont de plus en plus fortes. Par exemple, l'inclusion reste un enjeu transversal : malgré les progrès, 35 % des personnes transgenres ou non-binaires constatent encore des inégalités de carrière, tandis que moins de 1 entreprise sur 5 prend des mesures concrètes pour la diversité. Les DRH doivent donc gérer des attentes sociétales accrues en matière d'équité, illustrées par la future directive européenne sur la transparence des salaires qui pousse 59 % des DRH en France à prioriser la transparence salariale dès 2025.

Comment détecter et agir, face à ces enjeux ?

Pour passer du constat à l'action, les DRH disposent de leviers concrets. Une approche pragmatique et data-driven aide à détecter précocement les problèmes et à déployer des solutions opérationnelles. Voici comment les DRH peuvent s'y prendre de façon réaliste :

- Cartographier l'impact de l'IA : Identifier les processus RH automatisables (recrutement, paie, analyses RH...) et évaluer les compétences internes en IA. Par exemple, réaliser un audit des outils numériques utilisés et du niveau de maîtrise par les équipes. On constate déjà que 3 employés sur 4 dans les fonctions connaissances utilisent des outils d'IA au travail – souvent sans cadre défini. Le DRH doit donc faire l'inventaire des usages de l'IA (officiels ou non), évaluer la valeur ajoutée et les risques, puis bâtir une feuille de route alignée avec la stratégie de l'entreprise. Actions concrètes : lancer un projet pilote (ex: utilisation d'un chatbot RH pour répondre aux

questions collaborateurs), former les équipes RH aux bases de l'IA (formations courtes type "AI for HR"), créer un comité interne RH-IT-Légal pour établir des garde-fous (charte éthique, gestion des données). Détecter aussi les besoins en compétences futures via un plan de Strategic Workforce Planning (GEPP) – pratique en forte progression (58 % des DRH en 2025 vs 41 % en 2024). L'anticipation des métiers de demain permet d'agir dès aujourd'hui (recrutement ciblé, reskilling interne) pour accompagner l'automatisation sans casse sociale.

- Gérer la pénurie de talents : Mettre en place des indicateurs d'alerte sur le recrutement et la rétention. Par exemple, suivre le Time-to-hire, le nombre de postes non pourvus pendant plus de 3 mois, le taux d'acceptation des offres, ou encore le taux de turnover des profils critiques. Si ces indicateurs se dégradent, il faut réagir vite. Actions concrètes : soigner la marque employeur (présence active sur les réseaux, valorisation de la culture d'entreprise) pour attirer des candidats, mais aussi développer des stratégies de mobilité interne et de fidélisation. Un focus sur les compétences plutôt que les titres peut élargir le vivier de candidats : aujourd'hui 75 % des recruteurs privilégient une approche par compétences plutôt que par diplômes, signe qu'il est vital d'ouvrir les critères de recrutement. Le DRH peut déployer des programmes de référencement interne (cooptation), explorer des pools de talents alternatifs (freelances, seniors, travailleurs éloignés géographiquement grâce au télétravail international), et surtout assurer des parcours de carrière motivants pour retenir les collaborateurs en poste. Par exemple, instaurer un entretien de carrière à 6 mois pour les nouvelles recrues sensibles (jeunes talents très sollicités) afin de prévenir toute déception et renforcer l'engagement. Enfin, face à la rareté, de plus en plus d'organisations investissent dans la formation de leurs propres

talents (academies internes, apprentissage) plutôt que d'attendre de trouver la perle rare sur le marché.

- Réengager et motiver les collaborateurs : Le désengagement étant souvent diffus et silencieux, il faut le rendre mesurable. Les DRH peuvent mettre en place des baromètres d'engagement réguliers (trimestriels par exemple) et analyser finement les résultats par équipe, ancienneté, fonction... Un taux de participation en baisse ou une progression des réponses neutres/négatives sont des signaux d'alarme. D'autres indicateurs à surveiller : l'absentéisme, le nombre de démissions sans autre emploi en vue (signe de ras-le-bol), le volume de feedbacks négatifs dans les exit interviews. Actions concrètes : agir sur les facteurs de motivation. D'abord la reconnaissance : développer une culture du feedback positif et de la célébration des réussites (via des outils de reconnaissance, événements d'équipe, primes symboliques) – ceci est d'autant plus crucial en mode hybride où l'invisibilité guette les télétravailleurs. Ensuite, donner du sens : réaffirmer la mission de l'entreprise, impliquer les collaborateurs dans des projets transverses ou RSE porteurs de sens. Par exemple, plusieurs entreprises ont mis en place des hackathons internes ou des défis innovants où les salariés proposent des idées d'amélioration – ceci renforce l'appartenance et la fierté. Par ailleurs, il est essentiel de former les managers de proximité à l'écoute active et au leadership inclusif, car la relation manager-collaborateur demeure un facteur clé d'engagement (pourtant seulement 2 entreprises sur 3 forment systématiquement leurs managers aujourd'hui). Un manager sensibilisé saura détecter plus vite un collaborateur démotivé (baisse d'initiative, retrait en réunion...) et pourra intervenir en ajustant la charge de travail, en offrant un mentoring, ou simplement en ayant une conversation authentique. Enfin, donner des perspectives d'évolution (plan de développement individuel, mentorat, mobilité interne) aide à garder

les talents engagés sur le long terme en évitant le sentiment de stagnation.

- Institutionnaliser les nouveaux modes de travail : Pour réussir le passage à des modèles hybrides ou flexibles, il faut écouter et expérimenter. Le DRH peut sonder régulièrement les préférences des salariés (ex: questionnaire sur le rythme idéal bureau/télétravail, intérêt pour des horaires aménagés). Ces données permettent d'ajuster la politique interne (nombre de jours télétravaillables, plages horaires). Actions concrètes : co-construire avec les partenaires sociaux et les managers une charte du télétravail/hybride clarifiant les règles (présence minimale, droit à la déconnexion, participation aux réunions d'équipe, etc.). Fournir les outils adéquats : plateformes collaboratives performantes, systèmes de visio et de gestion de projet partagés pour éviter que la distance ne nuise à la productivité. De plus, repenser l'espace de bureau en un lieu de collaboration et de lien social plutôt qu'un simple lieu de travail individuel. Plusieurs entreprises organisent par exemple des "journées collectives" où tout le monde vient sur site le même jour pour des réunions stratégiques, du team building et des ateliers créatifs, tandis que les tâches individuelles sont réservées aux jours en télétravail. Côté emploi du temps, explorer des pilotes innovants comme la semaine de 4 jours sur volontariat (à iso-paye ou via compensation horaire) peut être un moyen de se démarquer sur le marché de l'emploi et de booster la QVCT (qualité de vie et conditions de travail). Enfin, accompagner les managers dans cette transition : un management fondé sur la confiance et l'autonomie doit remplacer le présentisme. Des formations au management hybride (animer une équipe mixte présentiel/distanciel, maintenir l'équité de traitement, gérer la performance à distance) sont un investissement indispensable.

En bref, la donnée, l'écoute et l'expérimentation sont les alliées du DRH moderne. De nombreux outils numériques (plateformes d'analytics RH, sondages éclair type pulse surveys, IA prédictive pour identifier les risques de départ) peuvent guider la détection rapide des problèmes. Mais leur efficacité dépend de l'action qui suit : la réactivité et la capacité d'innovation de la fonction RH font la différence entre les entreprises qui subissent les tendances et celles qui en tirent parti.

Surmonter les freins internes

Si les solutions existent, leur mise en œuvre se heurte souvent à des freins internes profondément ancrés. Identifier et lever ces obstacles organisationnels est un passage obligé pour le DRH. Parmi les freins typiques à la transformation RH, on retrouve :

- Culture d'entreprise conservatrice : Une culture d'aversion au risque ou le culte du status quo peuvent étouffer les initiatives RH innovantes. Par exemple, une organisation très hiérarchique et bureaucratique découragera la prise d'initiative des managers de terrain et ralentira toute expérimentation. Il est alors crucial de travailler le mindset collectif, en communiquant sur les succès ("quick wins") des projets pilotes et en valorisant les managers "champions du changement".
- Silos organisationnels : Le cloisonnement des départements (RH, IT, métiers) ralentit la diffusion des projets transverses. Un projet de transformation des modes de travail, par exemple, nécessite l'alignement de la DSI (pour les outils), des managers opérationnels et de la DRH. Si chacun reste dans son périmètre, les initiatives manquent de cohérence. Briser les silos passe par la mise en place de groupes de travail inter-fonctions, de sponsors au niveau Comex pour arbitrer les priorités communes, et par une communication interne transparente sur les objectifs partagés.

- Manque de soutien du top management : Sans l'appui visible de la direction générale, beaucoup de projets RH patinent. Lorsque le PDG et le Comex croient en un projet (par exemple l'adoption d'une plateforme d'analytics RH ou un programme de diversité), ils lèvent les barrières politiques et budgétaires. À l'inverse, si le DRH prêche seul dans son coin, les meilleurs plans resteront lettre morte. Il est donc impératif de convaincre par la donnée (business case, ROI, benchmarks) et d'impliquer la direction en amont. Sur ce point, toutes les entreprises ne partent pas égales – en France, seulement 25 % des DRH siègent au comité exécutif ou au conseil d'administration de leur entreprise. Cette sous-représentation freine la prise en compte des enjeux humains au plus haut niveau. Les DRH doivent lutter contre cette mise à l'écart en se positionnant en partenaires stratégiques (voir section « MOI DRH ») pour avoir voix au chapitre dans les décisions.
- Processus et gouvernance rigides : Des procédures trop lourdes, une prise de décision lente ou un excès de contrôle peuvent décourager les meilleurs projets. Par exemple, vouloir absolument tout valider à 5 niveaux hiérarchiques ou attendre un plan parfait peut tuer dans l'œuf une initiative agile. De même, des règles internes contraignantes (par ex., politique IT interdisant tout nouvel outil SaaS par sécurité) peuvent devenir des contraintes auto-imposées handicapant l'évolution. Pour contrer cela, certaines entreprises instaurent des « bac à sable » (sandboxes) où les projets RH innovants peuvent être testés à petite échelle et en dérogation exceptionnelle, afin d'en prouver la valeur avant un déploiement large et l'intégration aux processus officiels.
- Compétences internes insuffisantes : Paradoxalement, la fonction RH elle-même peut manquer de certaines compétences pour mener ces changements. L'acculturation digitale des équipes RH est un enjeu en soi : plus de la moitié des DRH (52 %) estiment que leur entreprise est en retard face aux enjeux de l'IA, principalement par manque

d'expertise en interne. De même, l'analyse de données, le marketing RH, ou la gestion de projet agile sont des compétences qui ont pu faire défaut dans des services RH historiquement centrés sur l'administration. Ce skills gap interne peut être comblé par de la formation ciblée (ex: former les équipes RH aux bases de la data visualisation), du recrutement de nouveaux profils (ex: data analyst RH, expert SIRH) ou le recours à des compétences externes ponctuelles (consultants, prestataires) le temps de monter en puissance.

- Contexte réglementaire et social : Enfin, des freins peuvent venir de l'environnement externe – réglementation complexe, conventions collectives peu flexibles, ou tensions avec les partenaires sociaux. Par exemple, en France, un accord d'entreprise est souvent nécessaire pour ajuster le télétravail ou la durée du travail, ce qui impose une négociation pouvant ralentir les projets. De même, l'incertitude réglementaire autour de l'IA (risques juridiques liés aux algorithmes RH) peut rendre frileux. Plutôt que de subir ces contraintes, le DRH gagnera à anticiper : se tenir informé des évolutions légales, travailler en bonne intelligence avec les représentants du personnel en les associant tôt aux réflexions (ce qui réduit les risques de blocage), et éventuellement participer au débat public via les associations professionnelles pour faire évoluer le cadre de façon favorable.

En somme, la meilleure stratégie ne vaut rien sans l'aptitude de l'organisation à la mettre en œuvre. Les freins culturels et structurels expliquent pourquoi certaines entreprises très performantes technologiquement peinent pourtant à évoluer sur des sujets RH (par exemple, une startup techno peut être réticente à formaliser des process RH, ou au contraire un grand groupe très structuré peine à adopter le flex office à cause de son ADN). Identifier honnêtement ces obstacles internes est le premier pas pour les lever. Le DRH doit jouer un rôle de pédagogue et de catalyseur en interne, pour créer un climat propice au changement :

promouvoir des petits succès pour rassurer, former les esprits, adapter la gouvernance (ex: comités de pilotage dédiés aux transformations RH) et insuffler une culture d'amélioration continue.

Le rôle stratégique de la fonction RH face à l'intelligence artificielle

L'irruption massive de l'IA dans le monde du travail confère à la fonction RH un rôle plus stratégique que jamais. Pourquoi les DRH doivent-ils s'emparer du sujet ? Parce que l'IA redéfinit non seulement les processus, mais aussi les compétences, les métiers et l'organisation du travail dans son ensemble. Il en va de la pérennité de l'entreprise de réussir cette transition. Dans ce contexte, les DRH se réinventent en chefs d'orchestre du changement : ils doivent jongler entre adaptation aux nouvelles technologies, développement des compétences et engagement sociétal. Comme l'affirme Laurent Termignon (WTW) : « À l'heure où l'intelligence artificielle redéfinit le travail (...), les DRH sont les architectes stratégiques de l'entreprise de demain, conciliant performance économique et responsabilité sociale dans un monde en perpétuelle évolution ». Autrement dit, le DRH devient le garant que la transformation digitale reste au service de l'humain et de la vision d'ensemble de l'entreprise.

Concrètement, face à l'IA, le rôle du DRH est double : accélérateur et régulateur. Accélérateur, parce qu'il doit

promouvoir et intégrer l'IA là où elle apporte de la valeur. Régulateur, parce qu'il doit veiller à l'éthique, à l'acceptation par les employés et à la montée en compétence pour que personne ne soit laissé de côté.

Sur le volet stratégique, cela signifie que les DRH doivent être partie prenante des décisions d'investissement et d'orientation autour de l'IA. Or beaucoup d'entreprises accusent du retard : en 2024, 71 % des DRH estimaient leur entreprise « en retard » sur l'IA; en 2025, ils sont encore 52 %

à le penser malgré les progrès. La bonne nouvelle est que 40 % jugent désormais leur entreprise « prête » sur l'IA (contre 25 % l'année précédente), signe que les choses avancent. Il incombe aux DRH de transformer cette préparation en actions tangibles. Par exemple, intégrer l'IA dans la stratégie RH : usage de l'IA pour le sourcing et recrutement (48 % des DRH pensent que l'IA sera importante pour sourcer et évaluer les candidats), pour le développement des compétences et la gestion des carrières (45 % voient l'IA utile pour accompagner l'évolution des collaborateurs, et 42 % pour faciliter la transmission des compétences dans l'entreprise). Ces chiffres indiquent que l'IA va infuser tous les volets de la gestion des talents, de l'embauche jusqu'à la formation continue. Les DRH doivent donc prévoir dès maintenant la refonte de certains processus : par exemple, comment utiliser un algorithme de présélection de CV sans introduire de biais, ou comment exploiter des outils de learning adaptatif personnalisés par l'IA.

Un autre aspect stratégique est la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) à l'ère de l'IA. Des études prospectives estiment que 85 % des emplois de 2030 n'existent pas encore aujourd'hui. D'ici 2025, 54 % des employés devront être requalifiés de manière significative. Cela implique que la fonction RH doit concevoir une vision à moyen terme des métiers émergents et des compétences à développer. Pourtant, seulement 29 % des entreprises disent avoir une stratégie claire pour l'évolution des compétences face à ces bouleversements. Le DRH de 2025 doit combler ce déficit de planification : élaborer une cartographie dynamique des compétences, identifier les "skills adjacents" (compétences proches permettant de passer d'un métier en déclin à un métier en croissance), et mettre en place des parcours de formation/agilité de carrière. Il devient en quelque sorte Chief Workforce Officer, garantant que l'entreprise aura les talents requis pour exécuter sa stratégie future.

En parallèle, le DRH doit jouer le rôle de chef d'orchestre du changement humain lié à l'IA. Introduire de l'IA sans accompagner les collaborateurs serait voué à l'échec (mésusage, rejet, peur). C'est pourquoi 91 % des entreprises reconnaissent la nécessité de repenser leur organisation et leurs compétences face à l'IA. Le DRH doit piloter des plans d'accompagnement global : communication transparente sur les projets d'IA (pourquoi on l'adopte, ce que ça va changer ou non pour les employés), formation massive pour développer la littératie numérique (74,5 % des employés admettent une maîtrise faible voire inexistante des outils d'IA générative, d'où l'urgence d'agir), et mise en place de dispositifs de support. Par exemple, certaines entreprises créent des "AI labs" internes ou des AI academies pour permettre aux salariés d'expérimenter ces technologies, organisent des ateliers "découverte de ChatGPT" ou des sessions de e-learning pour démystifier l'IA. L'objectif : faire en sorte que les collaborateurs voient l'IA comme un outil d'augmentation de leurs capacités et non comme une menace pour leur emploi. Ce travail de conduite du changement est un prolongement naturel du rôle RH, à l'interface entre la technologie et l'humain.

Enfin, prendre le leadership sur l'IA permet au DRH de renforcer sa posture stratégique au sein du Comex. Dans un monde où la donnée devient le nerf de la guerre, la fonction RH se dote de moyens nouveaux pour objectiver ses décisions (people analytics, pilotage prédictif). On voit ainsi les RH converger avec la DSI et la finance pour driver la performance globale : « Dans ce rôle de business partner, main dans la main avec la Direction Financière, [les RH] jouent un rôle clé dans les décisions stratégiques liées à la transformation humaine ». Les DRH qui maîtrisent l'IA et les données peuvent davantage influencer la stratégie d'entreprise – par exemple en orientant un plan de transformation en fonction des compétences disponibles ou à acquérir, en alertant sur les risques humains d'une décision technologique, ou en proposant des innovations organisationnelles rendues possibles par l'IA. Cette crédibilité chiffrée est

un atout pour asseoir le rôle du RH comme co-pilote de l'entreprise, au-delà de la simple gestion administrative.

En somme, l'IA est un formidable catalyseur pour la fonction RH : c'est l'opportunité pour les DRH de se positionner au cœur de la transformation de l'entreprise (84 % des DRH placent d'ailleurs l'accompagnement de la transformation de l'entreprise en top priorité). Il s'agit de redéfinir la proposition de valeur de la fonction RH – non plus seulement support, mais stratégie et innovante. Les entreprises qui réussiront l'ère de l'IA seront celles dont les DRH auront su être proactifs, en orchestrant le changement technologique avec et pour les collaborateurs.

Le coaching, accélérateur de transformation pour dirigeants et managers

Dans cette période de changements intenses, le coaching professionnel s'impose comme un levier précieux pour accompagner les leaders (top executives comme managers de proximité). Le coaching – qu'il soit assuré par des intervenants externes ou via des coaches internes formés – offre un espace de développement personnalisé aux cadres dirigeants, afin de les aider à naviguer dans la complexité actuelle.

Pourquoi recourir au coaching en 2025 ? Parce que les dirigeants font face à des défis personnels inédits : donner du sens dans un monde incertain, adopter un leadership inclusif pour attirer les nouvelles générations, gérer leur propre stress et éviter le burnout, ou encore incarner le changement (digital, culturel) qu'ils souhaitent impulser. Beaucoup de leaders sont techniquement compétents mais peuvent se sentir démunis sur le comment embarquer les équipes dans la durée, comment communiquer avec empathie tout en maintenant l'exigence, etc. Le coaching répond justement à ces enjeux en permettant un travail ciblé sur les soft skills et l'état d'esprit du leader.

Les usages du coaching se sont multipliés ces dernières années au sein des comités de direction et du management intermédiaire. On estime qu'une majorité de dirigeants de grandes entreprises ont déjà fait appel à un coach ou un mentor dans leur carrière. De plus, la jeune génération de managers est demandeuse de feedback et d'accompagnement : le coaching n'est plus perçu comme palliatif à une insuffisance, mais comme un moyen d'amélioration continue, au même titre qu'une formation. Cette évolution contribue à la démocratisation du coaching à tous les niveaux de l'organisation (programmes de leadership coaching, coaching d'équipe, coaching de transition lors de promotions, etc.).

Concrètement, quels bénéfices ? Le coaching offre un cadre neutre où le leader peut prendre du recul, clarifier ses dilemmes et travailler sur lui-même. Par exemple, un manager confronté à une démotivation de son équipe en mode hybride pourra, via du coaching, développer de nouvelles approches pour maintenir la cohésion à distance. Un autre pourra améliorer sa communication empathique pour mieux gérer les émotions en période de transformation (compétence d'intelligence émotionnelle clé en 2025). Pour les top managers, le coaching exécutif permet de réfléchir à la vision, à l'alignement entre leurs valeurs personnelles et celles de l'entreprise, et à leur posture de leadership. Dans un monde qui change vite, le coaching agit comme un accélérateur de maturation : ce qui aurait pu prendre des années d'expérience (et d'erreurs) peut être assimilé en quelques mois grâce à un questionnement guidé et des retours constructifs.

Les usages du coaching sont multiples pour accompagner la transformation des organisations :

- Soutenir les transformations culturelles : Lorsqu'une entreprise veut impulser une nouvelle culture managériale (plus collaborative, plus agile), elle peut déployer du coaching auprès de ses managers pour les aider à adopter les nouveaux comportements. Par exemple, chez

LDLC, le PDG répète « le manager est un coach, pas un chef » et l'entreprise a formé trois coachs internes pour accompagner les collaborateurs dans leur développement. Ce type d'initiative facilite l'ancrage de la culture de confiance et de bienveillance, en offrant un appui aux managers dans leur changement de posture.

- **Accompagner les prises de fonction :** Un cadre promu à un poste de direction peut bénéficier d'un coaching de prise de poste pour réussir ses 100 premiers jours. Cela l'aide à affirmer son leadership, à embarquer ses nouvelles équipes et à éviter les pièges (volonté d'en faire trop, malentendus interculturels dans un contexte international, etc.). De nombreuses grandes entreprises internationales proposent systématiquement un coach aux membres de l'équipe de direction lorsqu'ils intègrent le groupe ou changent de rôle, afin de sécuriser ces transitions critiques.
- **Développer le vivier de futurs leaders :** Le coaching n'est pas réservé au sommet ; il est utilisé aussi comme outil de développement des hauts potentiels. Par exemple, un programme de « coaching de groupe » pour les talents identifiés peut les aider à renforcer des compétences de leadership, à travailler leur influence, et à se préparer à assumer de plus grandes responsabilités. À l'heure où seulement 30 % des DRH estiment que leurs leaders actuels sont capables de conduire le changement efficacement, investir dans le coaching des futurs leaders est un moyen d'assurer la relève.
- **Favoriser l'équilibre des dirigeants :** On parle souvent de l'équilibre des employés, mais les dirigeants sont aussi sous pression. Le coaching exécutif offre un lieu d'expression où le dirigeant peut évacuer une part de cette pression, apprendre à mieux gérer son stress et ses priorités, et in fine éviter l'épuisement. Un leader plus serein et équilibré sera plus apte à inspirer confiance à ses équipes. C'est une composante parfois sous-estimée de la réussite des transformations : un dirigeant épuisé ou crispé aura du mal à entraîner l'organisation. Le coaching peut contribuer à construire

cette résilience personnelle chez les leaders, qui se diffuse ensuite dans la culture managériale.

En 2025, on voit également émerger des formes innovantes de coaching, tirant parti de la technologie : coaching à distance par visioconférence (ce qui permet de coacher des managers sur plusieurs pays facilement), micro-coaching via des apps ou même expérimentation d'outils d'IA coaching (des chatbots entraînés pour aider sur des problématiques simples de développement personnel). Ces compléments technologiques ne remplacent pas la relation humaine du coaching, mais peuvent la renforcer (par ex., entre deux sessions avec un coach humain, un cadre peut utiliser une app pour noter ses progrès ou recevoir des rappels d'actions à mener).

En synthèse, le coaching s'impose comme un levier opérationnel pour accompagner le changement au niveau individuel, et ainsi soutenir le changement organisationnel. Il permet d'aligner le facteur humain sur les ambitions stratégiques. Un DRH visionnaire encouragera une culture du coaching dans son entreprise – où chacun, du top manager au team leader, peut bénéficier d'un accompagnement sur-mesure pour grandir dans son rôle. Cela crée un cercle vertueux : des leaders mieux préparés, plus empathiques et adaptatifs, qui à leur tour encadrent des équipes plus engagées et résilientes face à la transformation.

- Qu'est-ce qui vous permettrait de passer au cap supérieur ?
- Pour vous ou pour le management de votre entreprise ?

Parlons-en en toute confidentialité. Je vous offre 30 minutes en visio pour apporter un avis extérieur qui pourrait tout changer.

CONSULTATION

Demain : tendances à horizon 2025- 2028 et anticipation

Innovations et tendances RH des 3 prochaines années

À quoi ressemblera la fonction RH d'ici 2 à 3 ans ? Si l'on se projette à l'horizon 2028, plusieurs tendances de fond se dessinent dès maintenant, promesses d'innovations majeures. Les DRH doivent en être conscients pour garder une longueur d'avance. Voici un panorama des évolutions RH pressenties pour les prochaines années :



1. L'IA omniprésente, du copilote au décideur – L'intégration de l'intelligence artificielle dans les outils et processus RH va s'intensifier. D'ici 2028, 33 % des applications logicielles d'entreprise incluront une composante d'IA "agentique" (IA capable de prendre des décisions et d'agir de façon autonome). Concrètement, on verra émerger des assistants virtuels RH sophistiqués : par exemple des chatbots de recrutement menant des pré-entretiens et évaluant les soft skills des candidats via l'analyse sémantique, ou encore des assistants pour les managers fournissant en temps réel des conseils personnalisés (par ex., "Votre équipe montre des signes de fatigue, voici 3 actions pour la remobiliser"). La Génération d'IA (texte, image) sera utilisée pour créer des contenus sur mesure : descriptions de poste optimisées, plans de formation individualisés, etc. On parle aussi d'AI capable de suggérer des décisions sur base de données prédictives (par ex. identifier qui former en priorité, qui pourrait être un leader émergent). Toutefois, le cap 2025-2028 sera surtout celui de l'expérimentation encadrée : la plupart des entreprises adopteront l'IA par petites touches (use cases circonscrits) plutôt que de basculer vers une automatisation massive du décisionnel. L'enjeu sera de construire des cadres de gouvernance de l'IA (pour éviter biais, respecter la privacy, etc.) et de former une alliance RH-IT-Légal solide afin de tirer parti de l'IA de manière éthique et efficace. Les organisations capables d'intégrer l'IA de façon intelligente (sans céder à la mode pour la mode) prendront une avance significative. À terme, on peut imaginer des "RH augmentés" : le professionnel RH de 2028 travaillera en binôme avec des systèmes d'IA lui mâchant 80% de l'analyse, pour se concentrer sur l'interprétation et la décision humaine.

2. **Expérience collaborateur hyper-personnalisée** – Le concept d’“employé centricité” va franchir un cap grâce aux technologies. De la même façon que le marketing personnalise l’expérience client, la fonction RH va de plus en plus personnaliser l’expérience collaborateur. Cela passera par des plates-formes intégrées capables de proposer à chacun un parcours adapté : contenus d’onboarding spécifiques à son profil, recommandations de formation en fonction de sa trajectoire de carrière, suggestions de mentor correspondant à ses aspirations, voire choix de bénéficiaires à la carte. D’ores et déjà, 96% des RH considèrent prioritaire d’améliorer l’expérience collaborateur. D’ici quelques années, on verra des portails RH nouvelle génération où l’employé vivra une expérience fluide, proche du monde consumer : une seule appli pour gérer tous ses besoins (congé, paye, feedback, évolution), avec de l’IA anticipant ses questions (ex : “Bonjour Marie, il vous reste 5 jours de congé, souhaitez-vous les poser ?”), et même des éléments ludiques (gamification de certains processus de formation ou de santé au travail). L’écoute employé en continu (via mood trackers, sondages flash, analyses sémantiques des commentaires anonymisés) permettra de détecter individuellement les irritants ou les baisses d’engagement et d’y répondre de manière ciblée. Par exemple, si un collaborateur exprime du désengagement, le système pourra alerter son manager et lui suggérer une action de re-mobilisation adaptée. On se dirige vers une RH proactive et sur-mesure, quitte à ce que l’expérience de travail devienne en partie augmentée par la technologie. La difficulté sera de ne pas tomber dans l’intrusif : trouver le bon équilibre entre personnalisation et respect de la vie privée, afin que l’employé se sente valorisé et non surveillé.
3. **Organisation apprenante et évolutive** – Face à l’obsolescence rapide des compétences, les entreprises vont se muer en

véritables organismes apprenants. D'ici 2025, le développement des compétences figure déjà parmi les toutes premières priorités des DRH (89 % d'entre eux le citent, en hausse vs 81% l'an dernier). Dans les trois ans à venir, on peut s'attendre à une généralisation des "Learning Hub" internes : plateformes type MOOC d'entreprise, universités d'entreprise revisitées, communautés d'apprentissage en ligne. Les innovations porteront sur les méthodes pédagogiques : technologies immersives (réalité virtuelle et réalité augmentée) pour former en situation quasi-réelle, adaptive learning piloté par IA qui ajuste le contenu en temps réel selon les progrès de l'apprenant, ou encore l'apprentissage par la pratique avec la tendance du "corporate hacking" (permettre aux employés de réaliser des mini-projets innovants en marge de leur rôle habituel pour apprendre par eux-mêmes). On verra aussi l'essor du mentorat inversé (jeunes digital natifs qui forment les seniors sur les nouveaux outils, pendant que les seniors transmettent leur savoir-faire métier). Au-delà de la formation, l'organisation évolutive se manifeste par des carrières plus fluides : l'heure est aux "talent marketplaces" internes où les postes se transforment en missions, projets, qui permettent aux collaborateurs de développer de nouvelles compétences en mode agile. À horizon 2028, les notions mêmes de poste figé et d'organigramme rigide pourraient s'estomper au profit de réseaux de compétences mobilisables en temps réel. C'est une transformation profonde du modèle d'organisation, parfois appelée "organisation en réseau" ou entreprise plateforme. Les RH devront piloter ce changement en repensant les référentiels de compétences, les critères d'évaluation (valoriser l'apprentissage continu, l'adaptabilité) et les systèmes de reconnaissance (valider les compétences acquises via badges, certifications internes blockchainées, etc.). Il se pourrait que la moitié des compétences techniques actuelles soient renouvelées d'ici 3 à 5 ans dans certains domaines – cela impose de créer un

environnement où apprendre en continu fait partie du travail quotidien, soutenu au plus haut niveau de l'entreprise.

4. Nouveaux modes de travail "2.0" – Après le télétravail, quelle sera la prochaine évolution ? Plusieurs pistes se profilent. La semaine de 4 jours pourrait gagner du terrain si les expériences en cours se confirment positives : à l'échelle mondiale, le succès des essais (Islande, Espagne, Royaume-Uni, Japon...) a montré le potentiel de ce modèle pour améliorer équilibre et productivité. D'ici 2028, on pourrait voir certaines entreprises, notamment dans le secteur tech ou le conseil, l'adopter comme standard pour attirer les talents en quête d'équilibre. Autre tendance, le travail "async" (asynchrone) : dans les organisations globales ou full remote, on tendra à permettre aux employés de travailler aux horaires qui leur conviennent, avec moins de réunions en direct et plus de communication écrite asynchrone. Cela nécessite de développer des cultures très orientées documentation et résultats, déjà en vigueur dans certaines entreprises 100% distancielles. Par ailleurs, l'internationalisation du talent va s'accélérer : plutôt que d'expatrier des personnes, les entreprises recruteront de plus en plus sans frontière, en permettant à quelqu'un de travailler depuis n'importe quel pays (la pandémie a levé beaucoup de préjugés sur le sujet). Des plateformes d'employeur de référence (EOR – Employer of Record) se développent pour gérer les aspects administratifs d'employés basés à l'étranger. Le défi sera de maintenir la cohésion et une proposition de valeur employeur commune sur plusieurs pays. Enfin, on pourrait voir émerger des approches plus radicales comme la semaine de travail personnalisée (chacun choisit s'il veut travailler 5 jours courts, 4 jours longs, etc.), voire l'expérimentation d'une réduction du temps de travail sans perte de salaire soutenue par des gains de productivité apportés par l'IA. Le tout sur fond de discussions sociétales autour du revenu universel ou de la répartition du travail si l'automatisation venait à réduire le volume d'emplois disponibles –

hypothèse minoritaire (seuls 6% des DRH pensent que l'IA entraînera une réduction des effectifs, la plupart misant sur un redéploiement des salariés vers des tâches à plus forte valeur ajoutée). Quoi qu'il en soit, les modèles d'emploi seront plus flexibles et diversifiés : salariés permanents, freelances, contrats courts, temps partiels choisis, etc., coexisteront. La fonction RH devra innover dans la gestion de ces multiples populations (par exemple intégrer les freelances à la culture d'entreprise, gérer des équipes hybrides employés/prestataires, etc.).

5. RH durable et engagement sociétal – D'ici 2028, la pression autour de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) va encore augmenter, et la fonction RH jouera un rôle central dans sa mise en œuvre. Les nouvelles réglementations (comme la directive européenne CSRD sur le reporting extra-financier) obligent dès 2025-2026 les grandes entreprises à publier des indicateurs sociaux détaillés (diversité, égalité, formation, conditions de travail...). Cela va pousser à davantage de transparence et de redevabilité sur ces sujets. Par exemple, la transparence salariale deviendra la norme en Europe : les entreprises devront fournir des informations sur les écarts de rémunération, et en interne on peut s'attendre à ce que plus d'organisations affichent des fourchettes de salaires voire des grilles accessibles aux employés. De même, l'égalité femmes-hommes en entreprise devra franchir un cap (plus seulement éviter les pénalités index égalité, mais atteindre une parité réelle dans les postes de direction). La fonction RH aura de nouveaux outils pour cela, par exemple des logiciels d'analyse de rémunérations pour détecter les écarts injustifiés et les corriger, ou des outils de suivi des promotions et des successions pour garantir la mixité. Sur le plan environnemental, la "RH verte" (Green HR) va émerger : intégration de critères environnementaux dans les missions des employés (bonus liés à l'atteinte d'objectifs climat, mise en place de "carbon footprint challenges" internes), encouragement à la mobilité douce

pour les trajets domicile-travail, formations à la transition écologique pour tous les salariés, etc. Tout cela concourt à aligner l'entreprise sur les attentes de la société et des collaborateurs eux-mêmes, notamment les plus jeunes générations très sensibles à ces valeurs. D'après une étude Parlons RH, 83 % des professionnels RH estiment que le développement durable va redessiner leurs priorités d'ici 2025 – on peut donc imaginer qu'à horizon 2028, la contribution de la fonction RH aux enjeux climatiques et sociaux sera un marqueur fort de son identité. Concrètement, on verra peut-être apparaître des postes dédiés type "HR Climate Officer" ou "Responsable Engagement Sociétal" au sein des directions RH, et des reportings automatisés sur les KPI sociaux/environnementaux à destination du top management et des investisseurs. La raison d'être de l'entreprise, si elle est formulée, servira de boussole pour attirer les talents partageant ces engagements. En synthèse, l'innovation RH sera aussi dans le domaine des pratiques sociales : créer des entreprises plus inclusives, plus responsables, en s'appuyant sur les technologies et les données pour mesurer les progrès et guider les actions.

En filigrane de ces tendances, une constante : la nécessité d'agilité. Le monde BANI (brittle, anxieux, non-linéaire, incompréhensible) décrit par Morgan Philips implique que l'on ne peut plus planifier à 5 ans de manière figée. Les DRH devront sans cesse ajuster leurs priorités. Les grandes tendances ci-dessus dressent un horizon probable, mais chacune se déclinera différemment selon les secteurs et zones géographiques (voir le Zoom sectoriel plus loin). L'important pour les DRH sera de rester en veille et d'expérimenter rapidement ces innovations pour en tirer le meilleur parti.

Ce qu'il est vital d'implémenter dès maintenant



Face à ces perspectives, une question se pose : que doit-on initier dès aujourd'hui pour ne pas prendre de retard et conserver un avantage compétitif ? Parmi la multitude de chantiers possibles, certains sont jugés critiques par les DRH de premier plan et les experts. Voici les leviers prioritaires à actionner sans attendre :

- **Acculturer massivement l'entreprise à l'IA et au digital** : Le train de l'IA est en marche et n'attend personne. Il est impératif de former dès maintenant vos collaborateurs (et vos équipes RH) aux bases de ces technologies. Cela passe par des programmes de montée en compétence numérique pour tous – par exemple, organiser des ateliers découverte de l'IA générative pour démystifier l'outil, encourager chaque service à identifier un cas d'usage simple d'IA, etc. Parallèlement, mettez en place une gouvernance de l'IA (charte, comité éthique) pour encadrer les expérimentations. Les entreprises qui dès 2025 auront élaboré leur vision de l'IA (au lieu de la subir) auront une longueur d'avance. Commencez petit mais commencez tout de suite : intégrer un module d'IA dans un processus RH (recrutement, formation...) permet d'apprendre et d'itérer. L'inaction, elle, pourrait coûter cher en compétitivité.
- **Lancer un plan de développement des compétences à 3 ans** : Au vu des transformations à venir, ne restez pas figé dans les fiches de poste actuelles. Il est vital de cartographier les compétences critiques dont vous aurez besoin dans 1, 2 ou 3 ans, et de bâtir un plan pour les développer. Cela implique d'identifier les gaps chez vos collaborateurs actuels et de proposer des parcours de formation, de mobilité, de mentoring pour les combler. Formalisez dès maintenant un plan de re-skilling/up-skilling aligné avec la stratégie de l'entreprise. Par exemple, si la data est stratégique pour vous, assurez-vous que d'ici 2 ans chaque département aura au moins un référent data formé. Rappelez-vous : 54 % des salariés auront besoin d'une requalification majeure d'ici 2025 – c'est aujourd'hui

qu'il faut investir dans la formation continue. Ceux qui attendront la crise de compétences subiront de plein fouet la pénurie ou devront payer le prix fort pour recruter à l'extérieur.

- **Adopter la “flexibilité stratégique” du travail** : La pandémie a montré que l'on pouvait bouleverser nos habitudes de travail du jour au lendemain. Capitalisez sur cet apprentissage en rendant votre organisation structurellement flexible. Cela signifie : inscrivez le télétravail et modes hybrides dans la durée via des accords clairs, mais également expérimentez de nouvelles formules (horaires libres, semaine comprimée, contrats freelance sur des missions spécifiques). Dès maintenant, modernisez votre politique RH pour y intégrer cette flexibilité : par exemple, revoyez le règlement intérieur sur le télétravail, outillez-vous pour gérer les plannings dynamiques, formez vos recruteurs à évaluer des candidats en visioconférence, etc. Les candidats de la Génération Z arrivent sur le marché avec des attentes de souplesse et d'autonomie. Les entreprises les plus flexibles seront les plus attractives. En Belgique par exemple, où la loi permet depuis 2022 de répartir un temps plein sur 4 jours, les entreprises offrant cette option ont un atout pour attirer certains talents. Dès aujourd'hui, interrogez vos collaborateurs sur ce qui améliorerait leur équilibre et testez des pilotes. Mieux vaut essayer les plâtres maintenant (sur un périmètre réduit) que de se faire distancer par un concurrent plus audacieux.
- **Renforcer l'engagement et la voix des collaborateurs** : Avec le risque de désengagement latent, il est crucial de mettre en place sans tarder des mécanismes solides d'écoute et d'action. Si ce n'est déjà fait, déployez un baromètre d'engagement régulier (ou une plateforme de feedback continu type Officevibe, Supermood...) et – point crucial – préparez-vous à agir sur les résultats. Par exemple, si les retours indiquent un manque de reconnaissance, implémentez dans les 6 mois un programme de reconnaissance (plateforme de kudos, cérémonie de remerciements trimestrielle...). Si c'est la

communication managériale qui pêche, formez d'urgence vos managers à mieux communiquer. Le message envoyé doit être : "votre avis compte et mène à des actions concrètes". Par ailleurs, impliquez davantage les collaborateurs dans la résolution des problèmes : mettez en place des groupes de co-création sur les sujets RH (ex: groupe de travail salariés-managers-DRH pour repenser l'onboarding, ou pour imaginer des initiatives QVT). Non seulement vous obtiendrez de bonnes idées, mais en plus l'engagement des participants sera renforcé. En 2025, 92 % des DRH jugent l'engagement et la fidélisation des collaborateurs extrêmement ou très importants – c'est le moment d'agir fortement dans ce domaine avec des initiatives visibles.

- **Miser sur la transparence et l'équité** : La confiance des employés se gagne par la transparence. Ne repoussez pas les chantiers de transparence obligatoires – anticipez-les. Par exemple, la transparence salariale : en France, une loi est attendue pour 2025, mais n'attendez pas l'échéance pour commencer à analyser vos données internes. Publiez dès que possible vos indicateurs d'égalité salariale, expliquez votre politique de rémunération. De même, sur des sujets comme la diversité, communiquez honnêtement sur votre situation et vos objectifs. 59 % des DRH français placent la transparence des salaires en priorité absolue pour 2025, signe que c'est un train à ne pas manquer pour rester attractif et conforme. L'équité touche aussi les évolutions de carrière : mettez en place dès maintenant des processus de promotion transparents, des comités de rémunération intégrant la RH, etc., pour garantir l'égalité de traitement. C'est non seulement une question de conformité (les réglementations se durcissent), mais aussi un facteur d'engagement – un employé qui voit que les règles du jeu sont claires et justes sera plus loyal.
- **Moderniser les outils et processus RH** : Enfin, la compétitivité passe par une fonction RH efficiente et outillée. Si vos processus

RH sont encore trop manuels ou papier, initiez sans tarder un projet de digitalisation. Par exemple, investir dans un SIRH unifié, automatiser les tâches administratives (contrats, paie, absences) pour libérer du temps. 77 % des DRH citent le recrutement comme priorité de digitalisation en 2025 (premier processus à optimiser), suivi du développement/formation (66%). Un recrutement trop lent ou une gestion des talents archaïque peut faire perdre de bons éléments. Profitez de la vague tech actuelle pour vous équiper en solutions SaaS RH qui vous feront gagner en réactivité (ATS intelligent, plateforme d'apprentissage LMS, outil d'engagement). Par ailleurs, commencez à explorer les analyses prédictives : par exemple un outil capable de prévoir le risque de départ de tel employé clé en combinant plusieurs données. D'ici 2026-2027, ce type d'analytics sera standard. Les entreprises qui auront rodé leurs systèmes data RH en 2024-2025 seront prêtes à en tirer pleinement parti. Soyez également attentif à la sécurité des données RH (RGPD, cyber-sécurité) – un sujet à anticiper simultanément à la digitalisation pour éviter les mauvaises surprises.

En synthèse, l'idée est de prendre de l'avance sur les sujets qui vont devenir la norme demain. Cela nécessite de la volonté et du courage car investir dans la formation, la QVT ou de nouveaux outils a un coût immédiat pour des bénéfices parfois différés. Néanmoins, les entreprises qui ont su, par le passé, anticiper les virages (digitalisation, internationalisation, etc.) en ont retiré un avantage déterminant. À l'aube de 2025, les DRH ont l'opportunité d'insuffler ces changements structurants : ils doivent faire preuve de vision et entraîner leur organisation à bouger tôt, plutôt que sous la contrainte. Agir maintenant, c'est sécuriser demain.

ZOOM SECTORIEL : spécificités par industrie



Si les tendances RH sont globales, leur manifestation concrète varie selon les secteurs d'activité. Les enjeux ne se déclinent pas exactement de la même façon dans une banque, une entreprise de luxe ou une startup tech. Voici un tour d'horizon sectoriel couvrant la France, la Belgique, le Luxembourg et la Suisse, pour mettre en lumière des caractéristiques et pratiques RH innovantes propres à chaque domaine :

- **Banque – Assurance** : Secteur historiquement conservateur, la banque-assurance est aujourd'hui en pleine mutation digitale. Les RH bancaires doivent composer avec un important renouvellement de la main-d'œuvre (départs à la retraite massifs) et l'arrivée de nouvelles compétences (data analysts, spécialistes fintech...). La guerre des talents IT y fait rage face à la concurrence des fintechs et GAFAs, incitant les banques à muscler leur marque employeur tech et à internaliser des formations (par ex. écoles internes de code, reconversion de personnels back-office en développeurs). Parallèlement, la pression commerciale et réglementaire sur les salariés reste forte, expliquant un taux de burn-out élevé (44 % des employés bancaires français à risque élevé de burn-out). En réponse, les grandes banques placent le équilibre et la QVT en priorité. Des programmes spécifiques sont déployés : ateliers de gestion du stress, cellules d'écoute psychologique, promotion du télétravail (dans la banque de détail, pour réduire la fatigue des trajets), etc. L'objectif est clair : fidéliser les conseillers clientèle et autres profils expérimentés, dont le marché manque. Sur le plan managérial, on assiste à une évolution culturelle : exit le management pyramidal strict, bonjour le management participatif. Des groupes bancaires réinventent leurs pratiques managériales autour de valeurs de coopération, de simplification et de responsabilisation locale (par exemple, Société Générale a expérimenté des sprints de co-création managériale pour faire émerger des pratiques innovantes – management positif, participatif,

etc., avec plus de 1000 collaborateurs impliqués dans la réflexion). Enfin, la réglementation (transparence, conformité ESG) mobilise fortement les RH bancaires : il faut former en continu sur la conformité, diversifier les profils (pression des investisseurs pour des instances dirigeantes plus féminisées et internationales), et anticiper l'impact de l'IA sur les emplois (beaucoup de tâches opérationnelles seront automatisées, nécessitant un repositionnement du personnel sur des fonctions à plus forte valeur ajoutée relationnelle ou expertise). Les banques suisses, quant à elles, souffrent d'une pénurie encore plus forte sur certains métiers pointus (compliance, gestion de fortune multi-réglémentée) et misent sur des rémunérations attractives et la stabilité pour garder leurs talents, tout en développant le bilinguisme/trilinguisme de leurs équipes pour servir une clientèle globale. Le secteur assurance partage des dynamiques similaires, avec en plus la nécessité d'attirer des profils actuariels et data science rares. On note dans l'assurance une avance sur le télétravail (beaucoup de compagnies permettent 2-3 jours par semaine) et un accent mis sur la diversité pour refléter la clientèle (par exemple, des assureurs s'engagent à féminiser leurs réseaux d'agents généraux autrefois très masculins, et multiplient les partenariats écoles pour attirer des jeunes de milieux variés).

- **Distribution** (retail & e-commerce) : La distribution englobe la grande distribution, le commerce spécialisé et l'e-commerce. Le commerce physique est confronté à une double problématique RH : d'un côté, la nécessité de monter en compétences digitales (click & collect, vente omnicanale, analyse data des ventes) pour le personnel en magasin et au siège ; de l'autre, une pénurie chronique de main-d'œuvre sur les postes en magasin, logistique ou entrepôt, aggravée après la pandémie. Attirer des employés dans les magasins ou entrepôts demande d'améliorer les conditions de travail souvent jugées difficiles (horaires décalés, pénibilité). Des enseignes innovent en proposant des aménagements d'horaires (ex : plages fixes et

variables pour mieux concilier avec la vie personnelle), en investissant dans la qualité de l'environnement de travail (espaces de pause améliorés, climatisation des entrepôts, etc.), et en offrant des avantages comme des remises, mutuelles renforcées, aides au transport. Le dialogue social est crucial dans ce secteur très syndiqué en France, où les négociations sur les salaires et horaires sont annuelles. Côté innovation, certaines entreprises de distribution testent la semaine de 4 jours pour les sièges ou services support, comme LDLC l'a fait avec succès (+39% de croissance du CA en 3 ans sans effectif additionnel). L'e-commerce, lui, est en plein boom, attirant des profils jeunes et digitaux – la culture startup de certains e-commerçants (par ex. en beauté ou mode en ligne) contraste avec la culture plus traditionnelle de grands retailers. Dans ces pure players, les RH mettent l'accent sur la marque employeur fun et innovante (bureaux conviviaux, travail remote possible, événements d'entreprise, etc.) pour recruter des talents en IT, marketing digital, data... Une grande tendance dans la distribution est le développement des compétences en magasin : de simple exécutant, le personnel de vente en boutique est encouragé à devenir "conseiller expert" via des formations (produits, techniques de vente conseil) et à utiliser des outils numériques (tablettes en rayon, clienteling CRM) – on voit émerger un nouveau profil de "vendeur augmenté". En parallèle, l'automatisation progresse (caisses automatiques, robotisation des entrepôts) ce qui implique des plans de reconversion pour certains employés vers d'autres postes (relation client, préparation de commandes en ligne). Dans la distribution alimentaire, en Belgique, certaines chaînes ont commencé à expérimenter des magasins sans caisses (inspirés d'Amazon Go), posant la question du redéploiement des caissiers vers d'autres fonctions (cuisine, conseil de produits frais, etc.). En Suisse, le commerce de luxe (horlogerie, bijouterie) est important – les RH doivent y maintenir un niveau d'excellence dans le service en

boutique, ce qui passe par des formations pointues et une culture d'entreprise très orientée client et précision. La distribution de demain sera plus qualifiée, plus digitale, et les RH doivent dès maintenant préparer cette transition en faisant évoluer les compétences et en repensant l'attractivité des métiers de la vente et de la logistique.

- **Industrie agro-alimentaire & biens de consommation courante :**

Ce secteur traditionnel mêle emplois industriels (usines de production agro, chaînes d'embouteillage...) et emplois commerciaux/marketing. Un défi majeur est la pénurie de main d'œuvre qualifiée en production : beaucoup de métiers manuels ou techniques attirent moins les jeunes, et la relève des ouvriers spécialisés ou techniciens de maintenance n'est pas assurée. En France et en Belgique, des filières entières peinent à recruter (bouchers, boulangers industriels, conducteurs de machines). Les entreprises tentent d'y remédier via l'apprentissage et la formation interne. Par exemple, des grands groupes alimentaires créent leurs propres centres de formation d'apprentis (CFA) en partenariat avec l'éducation pour former dès 16-18 ans à leurs métiers (boucherie industrielle, mécanique d'usine automatisée...). L'autre enjeu est la transformation vers l'industrie 4.0 : les usines se digitalisent, l'IoT, les capteurs, la data entrent en jeu pour optimiser la production. Cela demande aux employés de production d'acquérir des bases en informatique industrielle. On voit apparaître des formations en réalité virtuelle pour apprendre à opérer ou maintenir des machines en situation quasi-réelle, sans arrêter la production. Côté management, le secteur agroalimentaire a traditionnellement une culture paternaliste, avec de faibles turnovers (dans certaines usines de province, des familles entières travaillent sur le site depuis des générations). Les RH doivent gérer un choc des cultures entre cette ancienneté très fidélisée et de nouvelles attentes (les jeunes ouvriers veulent plus de considération, d'évolution, et les jeunes ingénieurs

sont sensibles à l'impact écologique et la mission de l'entreprise). La transition écologique est d'ailleurs un facteur transformant : beaucoup d'entreprises agroalimentaires ont pris des engagements ambitieux (réduction plastique, bio, local). Cela crée de nouveaux métiers dans la filière (responsable agriculture durable, expert en éco-conception d'emballages) – compétences rares qu'il faut attirer ou développer. Au Luxembourg, par exemple, l'accent est mis sur l'économie circulaire dans l'industrie, et les RH doivent innover pour trouver des spécialistes du recyclage ou de la chimie verte. Sur la partie commerce des biens de consommation, un point notable est la force de vente : recruter et motiver des commerciaux terrain reste clé pour pousser les produits en grande distribution. Or ce métier est moins valorisé de nos jours. Certaines entreprises repensent l'expérience collaborateur des commerciaux : voitures de fonction écolo attractives, primes liées à des objectifs RSE en plus du CA (par exemple, prime si 100% des clients ont été formés à bien recycler les emballages), outils digitaux pour faciliter la prise de commande... Tout cela pour moderniser l'image du poste. Enfin, mentionnons l'importance de la sécurité et de la santé au travail dans l'agroalimentaire : c'est un secteur avec des risques (machines, horaires de nuit...). En Suisse, où la réglementation est stricte, les entreprises agroalimentaires investissent dans le "zero accident", ce qui implique des formations sécurité continues, l'automatisation des tâches les plus dangereuses, et une culture de la remontée d'incidents. D'ici 2025-2028, l'industrie agroalimentaire devra attirer des talents autour de ses engagements (nourrir la population de manière saine et durable) – un récit que les RH devront porter pour séduire une génération sensible à l'impact sociétal.

- **Tourisme, hôtellerie, loisirs** : Ce secteur a été durement touché par la crise COVID et peine encore à retrouver tous ses salariés. L'hôtellerie- restauration notamment fait face à une grave pénurie de personnel dans nos pays (France, Belgique, Suisse alike) – de nombreux

professionnels ont quitté le métier durant la pandémie pour se reconverter. Résultat, les hôtels, restaurants, parcs de loisirs doivent réinventer leurs pratiques RH pour recruter et retenir. On observe une hausse des salaires d'entrée et l'apparition de primes à l'embauche dans certaines régions touristiques. Surtout, la question des conditions de travail (horaires coupés, travail le week-end, etc.) est abordée de front : certains restaurants testent la fermeture deux jours consécutifs pour offrir un vrai week-end à leurs employés, des hôtels réorganisent les plannings pour limiter les coupures en salle, etc. La formation est un axe crucial pour re-professionnaliser de nouvelles recrues parfois sans expérience : des groupes comme Accor ou Club Med ont renforcé leurs académies internes et partenariats avec les écoles hôtelières pour accélérer la montée en compétences. Le sens du service étant l'ADN du secteur, les RH misent sur des formations expérience client, langues, et même savoir-être (posture, courtoisie...) pour maintenir la qualité malgré les nombreux débutants. Par ailleurs, la transformation digitale atteint aussi le secteur des loisirs : généralisation des réservations en ligne, applications mobiles de conciergerie, etc. Les employés doivent donc maîtriser ces outils, ce qui n'était pas traditionnellement dans le cahier des charges d'un réceptionniste ou d'un agent de voyage. On voit apparaître le rôle de "chief digital officer" dans de grands groupes hôteliers qui collabore étroitement avec les RH pour conduire le changement numérique parmi les équipes opérationnelles. Côté management, l'hôtellerie a historiquement une structure pyramidale forte (directeur, chefs de service, etc.). Pour attirer de nouveaux managers, certaines chaînes cassent les codes en offrant de la mobilité internationale rapide (parcours de jeunes cadres évoluant sur plusieurs pays en quelques années) et en prônant un management plus inclusif (reconnaissance du travail de chacun, impliquant les équipes dans l'amélioration du service). Les métiers du tourisme se nourrissent

de passion : c'est un atout que les RH tentent de raviver – par exemple en communiquant sur l'expérience unique qu'on peut vivre en travaillant dans un parc d'attraction, en montagne, etc., ou en offrant des avantages type tarifs réduits pour voyager sur son temps libre, ce qui donne un "lifestyle". En Suisse, où l'hôtellerie est un pilier économique (notamment de luxe), l'accent est mis sur l'excellence de la formation (Écoles hôtelières réputées) mais aussi sur la fidélisation par la qualité de vie : logement du personnel, cantines gratuites, etc. Dans le secteur du loisir culturel (festivals, événements, musées...), souvent les équipes sont en partie bénévoles ou saisonnières – la RH doit redoubler d'ingéniosité pour gérer ces effectifs fluctuants et garder un vivier d'une année sur l'autre (gestion via communautés Facebook des anciens saisonniers, petits plus pour les inciter à revenir, etc.). D'ici 2028, le défi est de revaloriser les métiers du loisir et de l'accueil – sans quoi la pénurie pourrait freiner la reprise du secteur. Les RH y travaillent via la professionnalisation et la création de vraies perspectives de carrière là où, traditionnellement, c'était un secteur "job d'appoint". On voit par exemple apparaître des parcours de carrière structurés dans la restauration rapide ou les campings, pour fidéliser dès le bas de l'échelle jusqu'à des postes de management.

- **Luxe et mode** : Les industries du luxe (mode, maroquinerie, joaillerie, horlogerie, vins & spiritueux...) ont des spécificités fortes. D'abord, elles doivent gérer des métiers d'artisanat à préserver (ex : artisans maroquiniers, horlogers, tailleurs, parfumeurs) tout en intégrant des compétences hyper modernes (digital marketing, data client, expérience omnicanale). Les grandes maisons ont investi dans la transmission des savoir-faire : création d'écoles internes des métiers d'excellence (LVMH forme des artisans maroquiniers, Dior des petites mains en couture, Cartier des joailliers...), partenariats avec des lycées professionnels, etc., pour créer le vivier de demain. Le recrutement d'artisans peut être difficile en Europe, d'où une stratégie d'ancrage

territorial : installer des ateliers dans différentes régions pour élargir le bassin de recrutement, et offrir des salaires attractifs dans l'artisanat d'art (souvent mieux rémunérés que la moyenne industrielle pour attirer des talents manuels qualifiés). Parallèlement, le digital dans le luxe a explosé (ventes en ligne, marketing d'influence). Les maisons de luxe se font concurrence pour recruter des experts en e-commerce, data scientists, UX designers... ce qui les met en compétition avec les pure-players tech sur ces profils. Elles mettent en avant le prestige de travailler pour une marque iconique, l'accès à un univers de marque fort, comme arguments face à la big tech qui peut proposer plus de salaire. Sur le volet culture d'entreprise, le luxe est traditionnellement secret et exigeant. Cependant, les grands groupes (LVMH, Kering, Richemont...) ont modernisé leurs RH : aujourd'hui on parle beaucoup de diversité et inclusion dans le luxe, un secteur autrefois accusé d'entre-soi. Par exemple LVMH organise chaque année un Inclusion Index Award pour récompenser les meilleures initiatives internes en matière de diversité. De même, l'égalité femmes-hommes progresse (beaucoup de femmes à la tête de maisons de mode désormais, et programmes de mentorat pour les femmes talents). Le développement durable devient aussi un enjeu RH : attirer des talents exige de montrer patte blanche sur l'éthique (luxe et mode ont été critiqués sur l'environnement et les conditions de travail chez les fournisseurs). Donc les DRH de luxe travaillent main dans la main avec les équipes RSE pour améliorer la supply chain (ce qui rejaillit sur la marque employeur). En interne, les attentes des collaborateurs de luxe évoluent : la nouvelle génération souhaite plus de sens et d'équilibre, même en travaillant pour une marque prestigieuse. On voit certaines maisons instaurer du télétravail (ce qui était impensable il y a 10 ans dans la mode), développer des programmes de équilibre pour leurs employés corporate, ou encore promouvoir un leadership "bienveillant" (alors que le secteur avait la réputation

de managers tyranniques à la “Devil Wears Prada”). L'internationalisation forte du luxe (ventes majoritairement en Asie, USA...) amène aussi un management interculturel : les talents viennent du monde entier. En Suisse, les horlogers et joailliers misent sur la formation duale (apprentissage) pour sécuriser la relève, et font face au défi d'attirer des talents digitaux à Genève ou dans le Jura, en concurrence avec d'autres industries. D'ici 2028, le luxe devra concilier la tradition et l'innovation RH : continuer à choyer ses maîtres d'art tout en devenant exemplaire sur la diversité, l'éthique et en adoptant les nouveaux modes de travail là où c'est possible sans diluer son ADN.

- **Beauté et cosmétiques** : Ce secteur, proche du luxe mais plus grand public, est dominé par quelques multinationales (L'Oréal, Estée Lauder, etc.) et de nombreuses marques émergentes. Les RH de la beauté sont très orientées marketing et commerce : attirer les meilleurs brand managers, formulateurs, et désormais influence managers, etc. L'un des enjeux est la diversité des profils pour comprendre une clientèle mondiale et hétérogène. Par exemple, les grands groupes cosmétiques cherchent à recruter des talents de différentes origines pour mieux adresser tous les types de beauté (teints, cheveux) – c'est un argument d'innovation mais aussi d'authenticité. On note un fort engagement du secteur sur l'égalité femmes-hommes (logique, étant un secteur où les consommatrices sont majoritaires) : certaines entreprises affichent 50% de femmes aux comités exécutifs. La beauté est aussi un secteur plus féminisé dans ses effectifs, donc les RH veillent aux sujets comme la conciliation vie pro/vie perso (aménagement du temps pour les jeunes mères, etc.). Les programmes de leadership féminin sont courants (ex: L'Oréal a de longue date des initiatives pour promouvoir les femmes en science avec ses bourses “For Women in Science”). Sur le plan de la guerre des talents, les géants de la beauté rivalisent d'innovation managériale pour être attractifs :

culture d'entreprise jeune, dynamique, possibilité de bouger à l'international rapidement, bureaux design, etc. L'Oréal, par exemple, a la réputation de confier des responsabilités importantes à de jeunes diplômés très vite, ce qui attire des profils entrepreneurs. Cette culture de l'empowerment est un atout RH. Côté industriel, la fabrication cosmétique nécessite des chimistes, ingénieurs, etc., – attirer ces talents scientifiques passe par la mise en avant de la technologie de pointe utilisée (laboratoires high-tech, etc.) et de la mission (créer des produits améliorant la vie des gens, leur confiance en soi). Un enjeu nouveau pour les RH de la beauté est la pression sociétale sur les compositions (clean beauty, sans parabènes...) et l'environnement (emballages recyclables). Cela implique d'embaucher de nouveaux experts (ex: toxicologues spécialisés en ingrédients naturels, ingénieurs packaging éco-conçus), qui sont rares. On voit donc les RH collaborer plus étroitement avec les universités et labos de recherche pour sourcer ces compétences pointues, voire financer des chaires de recherche. La vente directe (magasins propres, stands en grands magasins) est également importante en beauté – les conseillers beauté doivent être hyper formés (produits, dermo-conseil) et alignés sur l'image de marque. Les RH investissent beaucoup dans la formation continue du personnel retail pour maintenir un haut niveau de conseil, tout en intégrant le digital (conseil via chat, essais virtuels sur appli). Le futur du secteur pourrait voir plus de personnalisation produit (ex: formules adaptées individuellement via IA) – ce qui nécessitera d'autres talents (data, algorithmie, mais aussi relation client ultra personnalisée). D'ici là, les RH de la beauté doivent préserver une alchimie : rester un secteur "glamour" aux yeux des candidats tout en étant rigoureux et innovant en interne. Sur ce point, les leaders donnent l'exemple en adoptant des approches RH modernes (feedback régulier plutôt qu'évaluation annuelle figée, programmes de mobilité interne étendus, etc.). En somme, un secteur où

la marque employeur est souvent aussi soignée que la marque produit !

- **Services (conseil, audit, IT, services aux entreprises)** : Dans les services professionnels, le capital humain est littéralement l'actif principal. Le cabinet de conseil vend l'expertise de ses consultants, la SSII/ESN vend les compétences de ses ingénieurs, etc. Pas étonnant que ces entreprises soient à la pointe en matière de RH – du moins sur certains aspects. Attirer et retenir les talents hautement qualifiés est le nerf de la guerre. Dans le conseil et l'audit (Big Four, cabinets de stratégie...), on a vu ces dernières années une évolution culturelle : historiquement exigeants jusqu'à l'excès (longues heures, forte pression), ces employeurs ont dû faire des concessions face aux aspirations des jeunes consultants. Par exemple, certains cabinets proposent des politiques de travail flexible inédites : possibilité de prendre une année sabbatique après quelques années, passage consultant -> freelance pour ceux qui veulent plus de liberté tout en continuant à collaborer, initiatives de well-being (coaching sportif, programmes de sommeil, etc.) pour éviter l'épuisement. Malgré tout, le turnover reste élevé, ce qui pousse à être créatif : mentorat intense, augmentations rapides pour les performants, diversification des parcours (basculer vers l'interne, vers l'international...). L'apprentissage continu est un marqueur fort dans le conseil/IT : ces entreprises investissent énormément en formation technique et soft skills, car rester à la pointe est une question de survie. Les académies internes et crédits de formation annuels généreux sont la norme. L'autre tendance majeure est la spécialisation sur les compétences digitales : data, cloud, cybersécurité, etc. – tous les grands acteurs se sont dotés de programmes pour recruter et former sur ces métiers d'avenir, et s'allient parfois avec des startups ou écoles pour ne pas rater le coche. Dans l'IT et l'ingénierie, la compétition avec les GAFAs sur les développeurs est rude en Europe également. Les ESN (entreprises de services du numérique) ont parfois mauvaise presse

(missions chez le client, manque d'esprit d'équipe...), elles travaillent donc à améliorer l'expérience employé : créer un sentiment d'appartenance malgré la dispersion chez les clients (via événements réguliers, communautés techniques en ligne, etc.), offrir des parcours de carrière clairs (ex: passer d'ingénieur à chef de projet puis architecte), et soigner le onboarding et l'accompagnement de mission. En termes de pratiques innovantes, certaines ESN françaises ont instauré la semaine de 4,5 jours (vendredi après-midi off) pour se distinguer. D'autres expérimentent le salaire au choix du collaborateur (dans une fourchette, il peut choisir de prendre un peu moins de salaire en échange de plus de congés, etc.). Les cabinets de conseil en management, de leur côté, misent sur la diversité des profils (recruter des non-consultants, des profils industrie, des parcours atypiques) pour apporter un regard neuf aux clients et éviter la pensée uniforme. Globalement, les services sont un secteur où la mobilité internationale est très présente (les talents circulent entre bureaux New York, Paris, Genève, etc.), donc les RH doivent gérer les questions d'expatriation, d'équivalence de packages et d'intégration de cultures variées dans l'entreprise. Au Luxembourg, par exemple, les Big Four embauchent de nombreux jeunes diplômés de pays voisins pour servir la place financière – l'enjeu RH est de les intégrer (apprentissage du français ou luxembourgeois, vie locale) et de les retenir plus de 2-3 ans. En Suisse, les cabinets doivent souvent composer avec les quotas de permis de travail pour les non-européens, ce qui limite l'attraction de certains talents mondiaux. Ainsi, ils investissent beaucoup dans la formation locale de talents (partenariats avec EPFL/ETH Zurich pour recruter des ingénieurs suisses et les former au conseil, par ex.). D'ici quelques années, le secteur des services devra faire face à la pression de l'IA qui pourrait automatiser certaines tâches analytiques ou de codage. Mais l'humain restera au cœur, avec possiblement une évolution des compétences vers plus de conseil stratégique, créativité et

relationnel. Les RH des entreprises de services anticipent déjà cela en orientant leurs recrutements et formations vers ce qui ne sera pas automatisable : créativité, résolution de problèmes complexes, émotionnel.

- **Startups et tech en croissance** : L'écosystème startup, incluant l'IA, mérite un focus particulier car il bouscule les pratiques RH traditionnelles. Dans les startups technologiques, souvent les fondateurs sont de brillants ingénieurs ou commerciaux mais sans background RH – ils doivent pourtant attirer des talents clés dans un contexte de forte incertitude (projet qui peut échouer, salaires parfois moins élevés que dans les grands groupes mais avec stock-options, etc.). L'attraction des talents se fait beaucoup via le rêve entrepreneurial : les RH de startup mettent en avant la mission ("on va révolutionner tel secteur"), la culture informelle (ambiance fun, pas de dress code, hiérarchie plate) et des perspectives d'évolution rapide (au rythme de la croissance de l'entreprise). Sur des compétences pénuriques (développeurs, data scientists), les startups offrent souvent des parts (stock options) pour compenser un salaire un peu moindre, misant sur l'appât du gain futur si la société réussit. Au quotidien, les RH dans les jeunes pousses doivent gérer la croissance rapide des effectifs : passer de 5 à 50 puis 200 employés en quelques années est un défi de recrutement mais aussi d'intégration culturelle. D'où l'importance de définir tôt les valeurs de la startup et d'embaucher en ligne avec celles-ci. Un mantra fréquent est "hire fast, fire fast" dans la Silicon Valley – mais en Europe où le cadre est protecteur, les startups apprennent à recruter vite sans sacrifier la qualité, car une erreur de casting coûte cher dans une petite équipe. Côté organisation du travail, les startups sont généralement à la pointe sur le télétravail full remote ou au contraire sur la colocation dans des hubs d'innovation ; elles expérimentent aussi des modèles d'horaires libres tant que le travail est fait (culture du résultat). Cela leur donne un avantage d'attractivité auprès de

candidats en quête de flexibilité. Cependant, des dilemmes apparaissent quand la startup grandit : comment garder l'agilité initiale avec 200 personnes ? Les RH de scale-ups (startups en phase de scale) introduisent souvent progressivement plus de processus (entretiens annuels, structure managériale) – au risque de décevoir certains anciens. Il faut alors beaucoup communiquer pour expliquer pourquoi ces changements sont nécessaires pour ne pas sombrer dans le chaos. Sur la formation, les startups ont peu de budget mais elles encouragent l'auto-formation, le learning by doing et le mentorat externe (par ex. en se faisant coacher par des entrepreneurs expérimentés). Un aspect singulier des RH de startup est la transparence quasi-totale cultivée dans certaines : partage des chiffres de l'entreprise avec toute l'équipe, co-construction des politiques internes, etc., afin que chacun se sente propriétaire du projet. Enfin, mention spéciale au secteur IA (startups IA) : ces jeunes entreprises qui développent de l'IA doivent se confronter aux mêmes enjeux que les autres (talents, culture) avec en plus une ultra-compétition mondiale sur les cerveaux en IA. La plupart misent sur un recrutement international (on fait venir un expert ukrainien, un docteur indien...) et souvent en remote, car ces talents sont rares localement. Les RH dans ces cas doivent gérer les démarches de visas, l'intégration à distance, et fournir un environnement de travail à la pointe (GPU pour entraîner les modèles, etc.) pour séduire ces experts. Une fois recrutés, il faut aussi les conserver – ce qui passe par de la reconnaissance (publier leurs travaux, leur permettre de participer à des conférences académiques, etc.), et parfois des accords de non-concurrence bétonnés pour éviter qu'ils ne partent à la Big Tech après avoir acquis du savoir-faire. En somme, les startups sont des laboratoires d'innovations RH : semaine de 4 jours, illimité de congés, transparence des salaires, feedback continu au lieu de manager direct, etc. Beaucoup de ces idées, si elles prouvent leur efficacité, infusent ensuite dans les grandes entreprises. Les DRH

ont donc intérêt à observer cet écosystème pour s'en inspirer lorsque c'est pertinent dans leur propre contexte.

MOI DRH : perspectives du leader RH en 2025

Ambitions et priorités du DRH de 2025

Au-delà des enjeux externes, il est intéressant de se pencher sur l'état d'esprit des DRH eux-mêmes en 2025. Quelles sont leurs aspirations, leurs objectifs personnels dans leur rôle ?

D'abord, une quête de légitimité stratégique anime beaucoup de DRH. Historiquement cantonnés à un rôle support, de nombreux Heads of HR ambitionnent désormais d'être de véritables partenaires d'affaires au sein du Comex. Ils veulent participer aux décisions stratégiques et non les subir.

Pour cela, ils travaillent à renforcer leur influence et leur compréhension du business. L'un des rêves fréquents exprimés est : "mettre (enfin) les RH au cœur des décisions de l'entreprise". Dans certains pays, c'est encore un challenge – on l'a vu, en France seuls 1 quart des DRH siègent au COMEX. L'ambition est donc d'augmenter cette présence. Les DRH de multinationales, eux, sont souvent déjà au comité exécutif et cherchent à élargir leur périmètre d'impact : par exemple, contribuer à la définition de la stratégie globale, être force de proposition sur des sujets comme les fusions-acquisitions (intégration culturelle) ou l'innovation (organisation agile). On voit aussi certains DRH aspirer à des postes de direction générale à moyen terme – les parcours de Chief People Officer devenant CEO se multiplient (notamment aux États-Unis, quelques exemples récents ont fait école). Cette possibilité de carrière ultime incite les DRH à se positionner comme des **"business leaders"** complets, maîtrisant aussi bien les chiffres ...maîtrisant aussi bien les chiffres et la stratégie que les

aspects humains. En somme, devenir des “architectes du futur” de l’organisation est une ambition forte : les DRH souhaitent être ceux qui insufflent la vision d’une entreprise durablement humaine et performante, en orchestrant la transformation des compétences, des cultures et des modes de fonctionnement.

Ensuite, beaucoup de DRH ont à cœur de réussir la transformation de leur propre fonction RH. Ils ambitionnent de faire des RH un modèle d’innovation interne. Par exemple, digitaliser intégralement les processus RH d’ici quelques années, utiliser l’analytics pour prédire plutôt que réagir, ou offrir une expérience collaborateur digne des meilleures expériences client. Ils veulent prouver la valeur ajoutée tangible de la fonction RH sur la performance de l’entreprise (baisse du turnover, hausse de l’engagement, etc.). Cette ambition se traduit souvent par des **projets de “RH augmentée”** qu’ils pilotent : implémentation d’un SIRH cloud global, refonte de l’expérience candidat, ou déploiement d’un modèle de “business partners RH” plus proches du terrain. Leur objectif est que la fonction RH soit perçue en 2025 comme innovante, efficace et incontournable dans l’entreprise.

Il y a aussi une ambition d’impact social. Nombre de DRH se voient comme les garants des valeurs et de l’éthique de l’entreprise. Ils aspirent à faire progresser des causes via leur rôle : améliorer la diversité et l’inclusion, accroître le équilibre au travail, développer les compétences citoyennes (ex : sensibilité à l’environnement) des employés. En 2025, les DRH de grands groupes internationaux portent souvent des programmes RSE majeurs liés au capital humain. Par exemple, un DRH peut viser à ce que son entreprise soit certifiée Top Employer ou apparaisse dans les classements “Great Place to Work”, comme validation de l’ambition d’exemplarité sociale. Beaucoup expriment la fierté de façonner une culture d’entreprise positive qui aura un impact sur des milliers de personnes. En ce sens, ils ambitionnent de laisser une empreinte humaine durable : être le DRH qui

aura transformé la culture, qui aura fait évoluer les mentalités managériales, qui aura préparé l'entreprise aux défis de demain tout en améliorant la vie quotidienne des collaborateurs.

Enfin, sur un plan plus personnel, les DRH ambitionnent de développer sans cesse leurs propres compétences de leader. Ils sont conscients que leur rôle évolue vite (digital, data, géopolitique, santé publique récemment...) et veulent continuer à apprendre. Beaucoup se fixent comme objectif de devenir des "RH 360°" : à l'aise sur les sujets juridiques, financiers, technologiques et humains. Ils n'hésitent pas à suivre des formations (par exemple des certifications en analytics RH, ou des programmes de leadership). Cette volonté de progression reflète une ambition plus large : être à la hauteur des défis contemporains et futurs. On voit ainsi des DRH senior rejoindre des réseaux professionnels, des think-tanks RH, des programmes de coaching de dirigeants, pour élargir leur vision et affûter leurs pratiques.

En résumé, le DRH de 2025 ambitieux veut être : un stratège influent dans l'entreprise, un catalyseur d'innovation pour la fonction RH, un champion des valeurs humaines et sociétales, et un leader en amélioration continue. C'est un rôle passionnant et exigeant, qui offre l'opportunité d'impacter positivement à la fois l'organisation et ses individus.

Peurs et dilemmes du DRH en 2025

Si les ambitions sont élevées, les DRH ne cachent pas non plus certaines inquiétudes et les dilemmes complexes auxquels ils sont confrontés dans l'exercice de leurs fonctions. Comprendre ces craintes permet d'y apporter des réponses appropriées.

L'une des peurs majeures est la crainte de l'obsolescence – peur de ne pas aller assez vite, de rater un tournant technologique ou sociétal. Beaucoup de DRH s'interrogent : "Et si nous passions à côté de l'IA et que nos

concurrents prenaient une avance irrattrapable ?”, ou encore “Sommes-nous en train de perdre les jeunes talents parce que nos pratiques sont dépassées?”. Cette angoisse d’être “en retard” est alimentée par le rythme effréné des changements actuels. Paradoxalement, alors qu’ils sont moteurs du changement, les DRH ressentent eux-mêmes une pression à se transformer. Ils doivent veiller à ne pas se laisser dépasser par de nouvelles compétences (data science, marque employeur digitale...) qu’on attend désormais d’eux.

Un autre dilemme récurrent est le choix entre performance financière et l’équilibre des employés. Les DRH sont garants des intérêts des collaborateurs, mais font partie de l’équipe dirigeante qui doit délivrer des résultats. Ils se retrouvent parfois dans des rôles schizophrènes : par exemple, devoir piloter un plan de réduction d’effectifs (pour raisons économiques) tout en maintenant la motivation et la confiance du reste des troupes. Ou devoir concilier une demande de la direction de réduire les coûts salariaux avec le besoin d’accorder des augmentations pour retenir les talents clés. Ce grand écart entre exigences business et humaines est source de tension morale. Comment rester humain tout en prenant des décisions dures ? Comment garder la confiance des salariés quand on doit annoncer des mesures impopulaires ? Ce sont des questions difficiles. Certains DRH craignent de perdre leur âme ou leurs valeurs dans ce rôle d’équilibriste. C’est pourquoi nombre d’entre eux cherchent des solutions de transparence et d’équité pour gérer ces arbitrages – mais la peur de briser le lien de confiance en cas de décision défavorable est bien réelle.

La peur du désengagement et de la démotivation généralisée est également présente. Les DRH voient les chiffres de l’engagement stagner ou chuter et redoutent un scénario où les employés se déconnecteraient massivement (phénomène “quiet quitting”). Ils savent qu’une armée de zombies corporatifs pourrait faire échouer n’importe quel projet de transformation. C’est anxiogène car le lien de cause à effet n’est pas

toujours clair : un DRH peut craindre “Que faisons-nous de mal pour que nos salariés soient apathiques ?”. Il y a une remise en question permanente et la peur de ne pas trouver les bons leviers pour (ré)engager tout le monde. Cette crainte est renforcée par la difficulté de mesurer précisément l’engagement ou la culture. De plus, le rapport de force sur le marché du travail s’est équilibré : si trop de salariés se désengagent ou quittent le navire, l’entreprise est en danger. Le DRH porte sur ses épaules la responsabilité d’éviter cet exode ou cette démobilisation – une lourde charge mentale.

La solitude du DRH est une réalité peu avouée mais bien présente, qui peut engendrer des peurs diffuses. Étant dépositaire de sujets parfois confidentiels ou sensibles (négociations secrètes, problèmes individuels graves, etc.), le DRH ne peut pas toujours tout partager ni en interne, ni en externe. Il lui faut garder une certaine réserve. Beaucoup de DRH disent qu’il y a peu de personnes avec qui ils peuvent vraiment échanger librement de toutes leurs préoccupations (mis à part éventuellement d’autres DRH via des réseaux professionnels, ou un coach personnel). Cette solitude dans la décision peut faire craindre de se tromper sans filet de sécurité. “Est-ce que je prends la bonne décision ? Et si je fais fausse route, qui pourra me le dire à temps ?”. L’absence de feedback honnête (puisque par position, peu de collègues osent critiquer ouvertement le DRH) peut amplifier ce sentiment d’incertitude. D’où l’importance pour beaucoup de DRH d’avoir des mentors ou pairs à l’extérieur avec qui ils peuvent ouvrir leurs doutes.

La peur de l’imprévu s’est aussi invitée après 2020 : pandémie, crises géopolitiques, ruptures d’approvisionnement... Les DRH ont été en première ligne pour gérer l’imprévisible (fermetures brutales de sites, télétravail forcé, protection sanitaire). Cela laisse une marque : désormais, la possibilité d’une nouvelle crise soudaine plane toujours. Ils redoutent un “cygne noir” – catastrophe ou changement brutal – qui mettrait en péril les

employés ou l'entreprise. Cela va du très grave (crise de santé publique, conflit armé impliquant un pays où l'entreprise opère) au plus localisé (bad buzz réputationnel sur les RH, scandale interne de harcèlement qui éclate publiquement). Cette peur pousse les DRH à être sur le qui-vive en permanence, et peut générer un stress latent : celui de devoir à tout moment basculer en mode "gestion de crise" alors que la charge de travail est déjà élevée au quotidien.

Enfin, un dilemme d'ordre éthique et personnel concerne la charge de travail et l'équilibre de vie du DRH lui-même. En voulant bien faire (et souvent par perfectionnisme), de nombreux DRH s'investissent sans compter. Ils ont tendance à s'oublier, risquant le burnout. Le rôle de DRH, surtout dans une transformation, peut facilement engloutir soirs et week-ends (préparation de plans sociaux, échéances légales, réunions internationales à fuseaux contraignants, etc.). Le sens du devoir envers l'entreprise et les collaborateurs pousse parfois les DRH à sacrifier leur propre équilibre. Mais ils savent que ce n'est pas tenable indéfiniment. Dilemme donc : comment être totalement dévoué à sa mission tout en préservant sa santé mentale et sa vie familiale ? Certains ont peur de "craquer" à force de tirer sur la corde, d'autres culpabilisent dès qu'ils lèvent un peu le pied. Ce dilemme du cordonnier mal chaussé (promouvoir la QVT pour tous mais ne pas arriver à la mettre en pratique pour soi) est assez courant. Heureusement, on voit émerger une prise de conscience et du soutien entre DRH sur ces questions.

En synthèse, les peurs du DRH en 2025 tournent autour de : la peur du retard ou de l'erreur stratégique, la tension entre humain et performance, la crainte d'une démobilisation généralisée, la solitude décisionnelle, l'incertitude permanente et l'épuisement personnel. Conscientiser ces craintes est déjà un pas pour les adresser. Les DRH cherchent de plus en plus à partager ces dilemmes entre pairs (via associations, clubs de DRH) pour trouver des stratégies et se soutenir mutuellement. Cela fait écho à leur besoin de leviers personnels pour affronter ces défis.

Leviers personnels pour le DRH : soft skills et influence

Pour relever ces défis et apaiser ces craintes, les DRH peuvent activer des leviers personnels – ce sont les compétences comportementales, les postures de leadership et les réseaux d'influence qu'ils peuvent développer à titre individuel et qui auront une valeur ajoutée immédiate dans leur efficacité professionnelle. En voici les principaux :

- Leadership adaptatif et agilité : Dans un monde volatil, le DRH doit être le champion de l'adaptabilité. Le leadership adaptatif consiste à ajuster en permanence son approche en fonction des changements

et à embarquer les autres dans ces ajustements. Concrètement, cela signifie être capable de revisiter ses plans RH tous les 6 mois si nécessaire, de gérer les imprévus calmement et de transformer les obstacles en opportunités. Un DRH agile ne s'accroche pas aux anciennes recettes ; il prône l'expérimentation, accepte le droit à l'erreur et apprend vite. Sur le terrain, un exemple de leadership adaptatif est la conduite du changement participative : plutôt que d'imposer d'en haut, savoir adapter le rythme et la méthode en fonction des feedbacks du terrain. Cette flexibilité et cette ouverture au feedback renforcent la crédibilité du DRH, surtout auprès des jeunes générations. Pour développer cela, les DRH peuvent pratiquer la veille active (rester informé des tendances pour anticiper), s'entraîner à sortir de leur zone de confort (par ex. se mettre en situation d'apprentissage d'un nouveau sujet chaque année), et cultiver l'humilité de dire "on change de cap si besoin". Cela rassure aussi face à l'imprévu : plus on est agile, moins l'inconnu fait peur.

- Intelligence émotionnelle et écoute : Le DRH est le gardien du climat social, et à ce titre son intelligence émotionnelle (IE) est un atout majeur. L'IE recouvre la capacité à comprendre et gérer ses propres émotions et celles des autres. Pour un DRH, cela se traduit par l'empathie, la bienveillance, et une communication authentique – sans naïveté, mais avec humanité. Par exemple, dans une annonce difficile (restructuration), un DRH à haute IE saura trouver les mots pour reconnaître la difficulté, montrer qu'il comprend l'impact humain, tout en restant honnête sur les raisons. L'écoute active des signaux faibles du terrain (même informels) permet d'anticiper bien des crises. Soft skills à cultiver : la patience, le non-jugement (accueillir les critiques sans se braquer), la capacité à créer un climat de confiance où les collaborateurs osent dire les problèmes. De plus, la gestion de ses propres émotions évite de communiquer du stress ou de l'énervement aux équipes – un DRH qui sait garder son sang-froid et son optimisme dans la tempête sera un pilier pour l'organisation. Pour développer son intelligence émotionnelle, un DRH peut se former au coaching ou à des techniques de communication non-violente, se faire superviser sur sa posture relationnelle, et surtout pratiquer l'auto-analyse (prendre du recul sur ses réactions). Les résultats sont immédiats : des relations sociales plus apaisées, une meilleure influence car les gens savent que le DRH "comprend" leurs préoccupations. Par ailleurs, l'IE aide dans la conduite du changement : on sait qu'une transformation passe si l'on adresse les craintes et motivations émotionnelles des personnes, pas seulement les arguments rationnels.
- Communication et influence stratégique : Le DRH de 2025 doit être un communicateur hors pair, capable de parler le langage des différents interlocuteurs : top management, managers, employés, partenaires sociaux, médias parfois. Savoir pitcher ses idées auprès du CEO et du conseil d'administration est crucial pour obtenir du support. Cela implique de maîtriser l'art de la synthèse chiffrée (par

ex. présenter un plan d'engagement avec ROI et indicateurs clés à l'appui) tout en racontant une histoire qui donne du sens. L'influence du DRH passe par sa capacité à convaincre avec des données et des histoires. Par exemple, pour convaincre d'investir dans un nouvel outil de formation, il peut combiner une statistique marquante ("70% de nos managers ne se sentent pas prêts à développer leurs équipes") avec le récit d'un manager talentueux qui a quitté la boîte faute de développement – de quoi frapper les esprits au Comex. Au-delà du storytelling, le DRH doit développer son réseau d'influence interne : créer des alliances avec d'autres cadres dirigeants (DG, DAF, CTO...). Travailler main dans la main avec la Direction Financière est notamment un levier puissant, car cela crédibilise les propositions RH sur le plan économique. Un DRH qui a le soutien du DAF pour un budget de transformation aura bien plus de poids. De même, gagner la confiance des opérationnels clés (chefs de business units) permet de relayer les initiatives plus facilement sur le terrain. Levier pratique : impliquer régulièrement ces parties prenantes dans les projets RH (comités de pilotage multi-métiers, visites terrain conjointes DRH-DG, etc.). Enfin, la communication externe n'est pas à négliger – beaucoup de DRH sont désormais présents sur LinkedIn ou dans des conférences, ce qui renforce aussi leur influence en interne (ils deviennent ambassadeurs de l'entreprise, et sont vus comme à la pointe).

- Networking et benchmarking : Sortir de l'isolement de l'entreprise et s'ouvrir à l'extérieur est un levier précieux. Le DRH gagne à réseauter activement, que ce soit dans des associations professionnelles (ANDRH en France, People&Organisation clubs en Suisse...), des groupes informels de pairs, ou via des événements (salons, webinars). Cela lui permet de benchmarker les pratiques : savoir où en sont les autres sur tel enjeu, quelles initiatives ont fonctionné ou non. Par exemple, échanger entre DRH sur les enseignements d'une expérimentation de semaine de 4 jours ou sur

le déploiement d'un nouveau SIRH évite de partir de zéro et d'éviter des écueils. Le networking aide aussi à trouver de l'inspiration et des idées innovantes à rapporter dans sa propre entreprise. De plus, entretenir un réseau solide de contacts peut être salvateur en cas de coup dur (on peut appeler un pair qui a traversé une crise similaire pour conseil). Sur un plan plus personnel, cela rompt la solitude du DRH en créant une communauté de soutien. Un lever immédiat est donc de consacrer du temps chaque mois à ces échanges externes, malgré les agendas chargés. S'inscrire à un club de DRH, participer à un groupe WhatsApp/Slack de confrères, ou même prendre un café régulier avec des DRH d'autres entreprises de la région sont de petits gestes qui entretiennent le réseau. Ne pas oublier le networking interne également : un DRH doit connaître et se faire connaître des talents en interne (pas juste les dirigeants). Aller sur le terrain, discuter avec des employés de différents niveaux, établir une connexion informelle – cela crée du capital social et une image de "DRH accessible" qui incitera les gens à remonter les vrais problèmes. C'est autant de l'information précieuse que de la confiance gagnée.

- Exemplarité et développement personnel : On attend du DRH qu'il soit le modèle des comportements qu'il promeut. S'il encourage les managers à coacher leurs équipes, il doit lui-même adopter un style coach (écoute, questions ouvertes) avec ses collaborateurs RH. S'il prône la déconnexion, il doit montrer l'exemple en ne répondant pas aux e-mails à 23h. Cette exemplarité n'est pas facile, mais elle donne immédiatement du crédit : "walk the talk". Les salariés sont très sensibles à la cohérence entre le discours RH et les actes du DRH. Se poser en leader inspirant renforce l'adhésion. Pour y parvenir, le DRH doit aussi prendre soin de son développement personnel. Travailler sur soi en continu – via par exemple un coach individuel, des lectures, des formations leadership – permet d'identifier ses angles morts et de progresser. Par exemple, un DRH conscient d'une tendance à l'hyper-contrôle peut décider de déléguer davantage et de faire

confiance, pour montrer l'exemple d'un leadership responsabilisant. Un autre qui n'est pas à l'aise en public pourra suivre une formation média training pour être plus convaincant en all-company meeting. Chaque amélioration personnelle se répercute largement car le DRH, par sa position, définit des normes de comportement. En 2025, on valorise des leaders authentiques, empathiques et résilients – le DRH doit incarner ces qualités. Cela ne veut pas dire être parfait, mais être aligné : reconnaître aussi quand il ne sait pas, quand il s'est trompé (cette humilité crée du respect). Enfin, soigner son équilibre de vie est un levier qu'il ne faut pas négliger : un DRH en forme, qui prend des congés, montre qu'il est possible de réussir et de préserver sa santé, ce qui encourage les autres managers à en faire autant. C'est une façon indirecte mais puissante d'améliorer la culture managériale globale.

En synthèse, le DRH dispose d'un "arsenal" de soft skills et de leviers personnels qu'il peut actionner pour augmenter son impact. Développer son adaptabilité, son intelligence émotionnelle, ses talents de communicant, son réseau et son exemplarité sont des investissements sur soi qui produisent un effet levier immédiat dans l'organisation. Ces qualités renforcent son leadership d'influence : plutôt que de subir, le DRH pilote, fédère et inspire. Dans un environnement complexe, c'est souvent la qualité humaine du leader qui fait la différence dans la réussite d'un projet. Les DRH qui cultivent activement ces compétences se donnent les moyens de transformer leurs bonnes intentions en résultats concrets, et de naviguer avec succès dans leur rôle à la fois passionnant et exigeant.

CONCLUSION

Ce white paper a exploré le présent (« Aujourd'hui »), l'avenir proche (« Demain ») et la dimension personnelle (« Moi DRH ») de la fonction RH à l'ère 2025. Il en ressort que le DRH de 2025 est à la croisée des chemins : les défis à adresser sont nombreux – révolution technologique avec l'IA, nouvelles attentes des talents, nécessité de réengager les collaborateurs, refonte du travail – mais ils s'accompagnent d'opportunités inédites de repositionner la fonction RH comme pilier stratégique de l'entreprise. Les exemples internationaux (France, Belgique, Luxembourg, Suisse) et sectoriels montrent que, quel que soit le contexte, les entreprises qui tirent leur épingle du jeu sont celles où les RH ont su innover, expérimenter et catalyser le changement tout en restant garants du sens et de l'humain. Le DRH, en tant que chef d'orchestre du capital humain, dispose de plus de leviers qu'il ne le pense : outils digitaux, données, mais aussi et surtout son leadership et son influence qu'il peut continuellement affiner.

En 2025, plus que jamais, la réussite de la stratégie d'entreprise passe par la réussite de la stratégie RH. Adopter l'IA de manière responsable, gagner la guerre des talents, raviver l'engagement et inventer le futur du travail ne sont pas que des buzzwords – ce sont des chantiers concrets dans lesquels le DRH doit embarquer son Comex et toute l'organisation avec détermination. Les freins culturels et structurels peuvent ralentir la route, mais ce livre blanc a proposé des pistes pour les surmonter, inspirées des meilleures pratiques observées chez des leaders de divers secteurs (de la banque qui fait de la QVT et de la gestion des seniors une priorité stratégique, à l'industriel qui requalifie ses salariés pour les métiers de demain, en passant par la startup qui réinvente la flexibilité).

Au final, il apparaît que le facteur clé de succès réside dans l'équilibre : équilibre entre technologie et humain, entre performance et mental, entre vision stratégique et excellence opérationnelle. Le DRH de 2025 doit être à la fois visionnaire et gestionnaire, digital et humain, ferme et empathique.

C'est un rôle riche qui demande une posture de leader complet. Les DRH qui sauront maîtriser cet équilibre deviendront de véritables architectes d'entreprise, capables de construire des organisations agiles, inclusives et résilientes – prêtes à affronter les défis d'aujourd'hui et de demain. C'est tout le mal qu'on peut souhaiter aux DRH qui liront ce livre blanc : puiser dans ces analyses, données et benchmarks de quoi nourrir leur action, et trouver l'inspiration pour écrire, aux côtés de leur comité de direction, la prochaine page de l'histoire RH de leurs entreprises respectives.

Sources

Principales références utilisées

1. Gallup (2025) – State of the Global Workplace: 2025 Report. Gallup, Inc.

(Statistiques d'engagement mondial, équilibre, stress, turnover, recommandations pour les managers)

2. Clifton, J. & Harter, J. (2019) – It's the Manager: Moving from Boss to Coach. Gallup Press.

(Données sur l'impact de la formation managériale et du coaching sur l'engagement et la performance)

3. World Economic Forum (2020-21) – The Future of Jobs Report.

(Prévisions sur la requalification nécessaire des salariés et l'évolution des compétences)

4. WTW People & Organisation Pulse Survey (2024) – Laurent Termignon, WTW.

(Citation sur le rôle des DRH comme architectes stratégiques face à l'IA)

5. Forum International des Ressources Humaines – Parlons RH (2023-24) – études sur la

priorité donnée à l'expérience collaborateur et au développement durable en RH.

6. Case studies et benchmarks sectoriels

1. LDLC : passage à la semaine de 4 jours et impact performance (France)
2. LVMH : inclusion et diversité via l'Inclusion Index Award
3. Sociétés bancaires et assurances : études internes sur le turnover et le burn-out
4. Pure players e-commerce & startups IA : pratiques RH agiles et marque employeur

7. Directive européenne sur la transparence salariale (à paraître 2025) – textes

préparatoires et études d'impact RH en France et en Europe.

8. Sources complémentaires

1. Études internes d'Emplois & Compétences (2024) sur la pénurie de talents et le Strategic Workforce Planning
2. Publications spécialisées (Harvard Business Review, McKinsey) sur l'organisation apprenante et le travail hybride