DRH Augmentée

Edition 2

SOUS EMBARGO jusqu'au 10/11/2026



PwC France et Maghreb
Nov. 2026

Le DRH augmenté n'est pas celui qui additionne des outils. C'est celui qui construit une architecture de décision

Lorsque nous avons publié la première édition de DRH Augmentée en 2024, la fonction RH était déjà engagée dans une transformation profonde. Les enjeux de modernisation technologique, de données et d'intelligence artificielle étaient clairement identifiés, avec la promesse de gains de productivité, d'une meilleure expérience collaborateur et d'une fonction plus efficace.
Deux ans plus tard, le débat a changé de dimension. Pour les organisations qui ont investi dans leurs fondations technologiques et dans la donnée RH, les premiers bénéfices dépassent désormais le seul champ de l'efficacité opérationnelle. Ces investissements renforcent la capacité à comprendre, anticiper, projeter et simuler, et permettent ainsi d'alimenter plus sereinement la prise de décision stratégique. La fonction DRH est clé des comités de direction, influençant directement la stratégie de croissance et la transformation digitale. Pour autant, la bataille de la donnée est loin d'être gagnée : sa qualité, sa disponibilité, sa gouvernance et sa capacité à être mobilisée au bon moment restent des enjeux du quotidien.

Cette évolution accompagne une transformation plus profonde du rôle de la fonction RH. **La DRH n'est plus seulement celle qui accompagne les conséquences humaines d'une stratégie décidée ailleurs. Elle devient l'un des architectes de la stratégie de l'organisation et de sa mise en transformation.**

Son rôle ne se limite donc plus à anticiper l'évolution des emplois et des compétences ou à faire évoluer les politiques régaliennes RH. Sa valeur réside aussi dans sa capacité à lire et manipuler la donnée, à construire des scénarios, à se projeter, à éclairer les arbitrages et à anticiper les implications organisationnelles et humaines des choix de l'organisation.

Elle réside enfin dans sa capacité à **mettre la stratégie en mouvement**, en créant les conditions, l'environnement et les dynamiques de changement nécessaires à la réussite des transformations. Car l'enjeu n'est plus seulement de savoir **ce que la technologie ou l'IA permettent de faire**, mais de déterminer **ce que l'organisation doit devenir pour en tirer pleinement parti**. Cela suppose de repenser les métiers, les compétences, les modes de travail et parfois les modèles d'organisation eux-mêmes. Sur ces sujets, la DRH dispose d'un regard devenu indispensable à la décision. La fonction RH anticipe les risques stratégiques liés aux disruptions technologiques, à l'évolution réglementaire et aux mutations des marchés du travail.

C'est là, sans doute, l'évolution la plus structurante que révèle cette deuxième édition : **la DRH est davantage écoutée et devient un contributeur clé à la définition comme à la mise en musique des stratégies d'entreprise.** Il ne se situe plus uniquement en aval, au moment d'en gérer les impacts. Il intervient en amont pour éclairer les choix, confronter les scénarios à leur faisabilité humaine et organisationnelle et préparer les conditions de leur réussite.

La nouvelle équation des DRH ne consiste donc pas à arbitrer entre performance économique et enjeux humains. Elle consiste à les faire converger. **De l'accompagnement à l'anticipation, de l'exécution à l'architecture, de la donnée au discernement : la DRH augmentée devient l'architecte de la transformation et un acteur de la décision stratégique.** Cette posture est un levier clé pour créer de la valeur pérenne et aligner les ambitions économiques avec les responsabilités sociales de l'entreprise.

C'est cette évolution que nous avons souhaité explorer dans cette deuxième édition de DRH Augmentée.



Bouchra Roby
Associée Consulting Workforce
PwC France et Maghreb

Sommaire

Executive Summary **03**

1 La DRH face à une nouvelle équation 06

2 Anticiper les mutations 12

3 Transformer la fonction 16

4 Sécuriser les compétences 21

5 Augmenter les capacités 28

Index **34**

Executive Summary



La DRH Augmentée levier d’innovation et d’agilité : devient l'architecte de la capacité d'adaptation

Dans un environnement marqué par l'accélération des transformations technologiques, économiques et humaines, les DRH sont confrontés à **une nouvelle équation** : anticiper les mutations, sécuriser les compétences critiques, transformer leur modèle opérationnel et démontrer leur contribution à la performance.

L'étude montre que ces enjeux ne peuvent plus être abordés séparément.

L'attraction des talents, le développement des compétences, la transformation RH, la maîtrise des coûts ou encore l'intelligence artificielle convergent vers un même objectif : **augmenter la capacité d'adaptation de l'organisation, en la rendant plus efficace et plus durable.**

Trois enseignements majeurs

01

La fonction RH éclaire de plus en plus les décisions stratégiques

- Anticiper les impacts des transformations
- Nourrir les orientations stratégiques grâce à la donnée
- Sécuriser les conditions de réussite des transformations

02

Les compétences deviennent un enjeu de compétitivité

- Sécuriser les compétences critiques
- Arbitrer entre acquisition, développement et rétention
- Mobiliser plus rapidement les ressources clés

03

La fonction RH augmente ses capacités d’action

- Transformer son modèle opérationnel
- Structurer l'usage de la donnée RH
- Faire de l'IA un levier d'analyse, d'anticipation et de décision



La bataille des talents devient une bataille des compétences

La capacité à identifier, développer et mobiliser les compétences critiques conditionne désormais la vitesse d'exécution de la stratégie.



La capacité d'adaptation devient l'avantage compétitif

Les organisations performantes ne seront pas celles qui prédisent le mieux l'avenir, mais celles qui ajustent le plus rapidement leurs ressources, compétences et modèles.



Le Workforce Planning change de dimension

Il évolue d'un exercice RH vers un outil de pilotage stratégique partagé entre DRH, directions métiers, finance et direction générale.



La transformation RH devient un prérequis

Les gains de performance ne reposeront plus uniquement sur la digitalisation ou la réduction des coûts, mais sur la capacité de la fonction RH à se réinventer en continu.



L'IA doit renforcer l'anticipation et la décision

Après une première phase d'expérimentation, l'enjeu devient l'utilisation de l'IA pour éclairer les arbitrages, accélérer la prise de décision et renforcer les capacités d'anticipation.

Cinq convictions de PwC pour construire l'entreprise adaptative

01

La DRH face à une nouvelle équation



Le paradoxe du DRH moderne : jamais la fonction RH a été aussi stratégique, jamais elle n'a semblé aussi éloignée de son rôle historique…

Un rôle historique centré sur l'humain

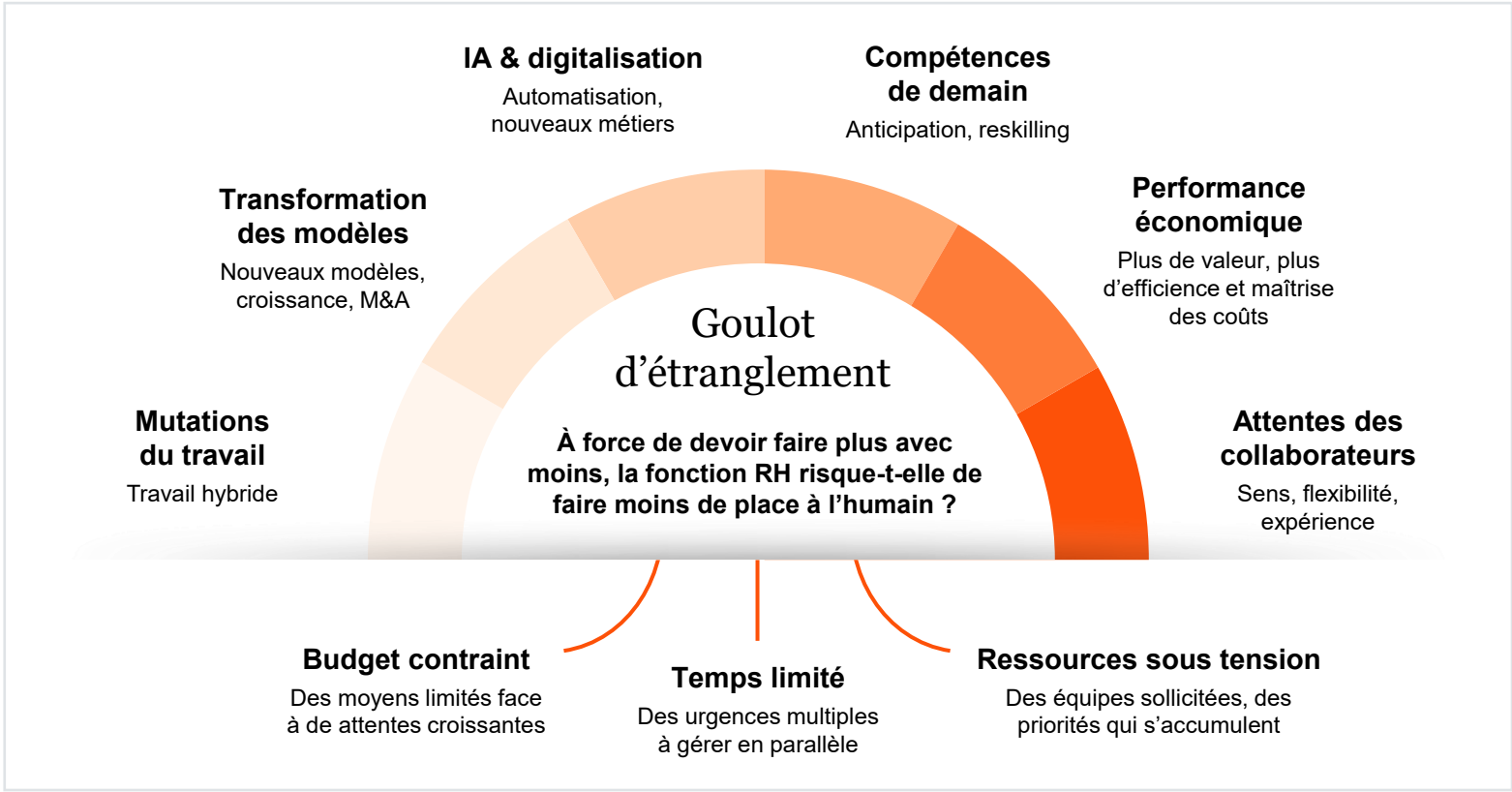
Pendant longtemps, la mission de la fonction RH paraissait claire : accompagner les collaborateurs, développer les compétences, soutenir les transformations de l'organisation.

Une fonction désormais au cœur d'injonctions multiples

En 2026, le contexte a changé. Pression économique durable, impératifs de productivité, accélération technologique, mutation des métiers, pénurie de certaines compétences, évolution des attentes des collaborateurs…

Le DRH se retrouve au cœur d'injonctions parfois contradictoires

Il doit désormais faire plus avec moins, accélérer les transformations tout en maintenant l'engagement, préparer demain tout en répondant aux urgences d'aujourd'hui.



Et si ce paradoxe ne marquait pas l'éloignement du rôle historique de la fonction RH, mais **sa nécessaire réinvention ?**

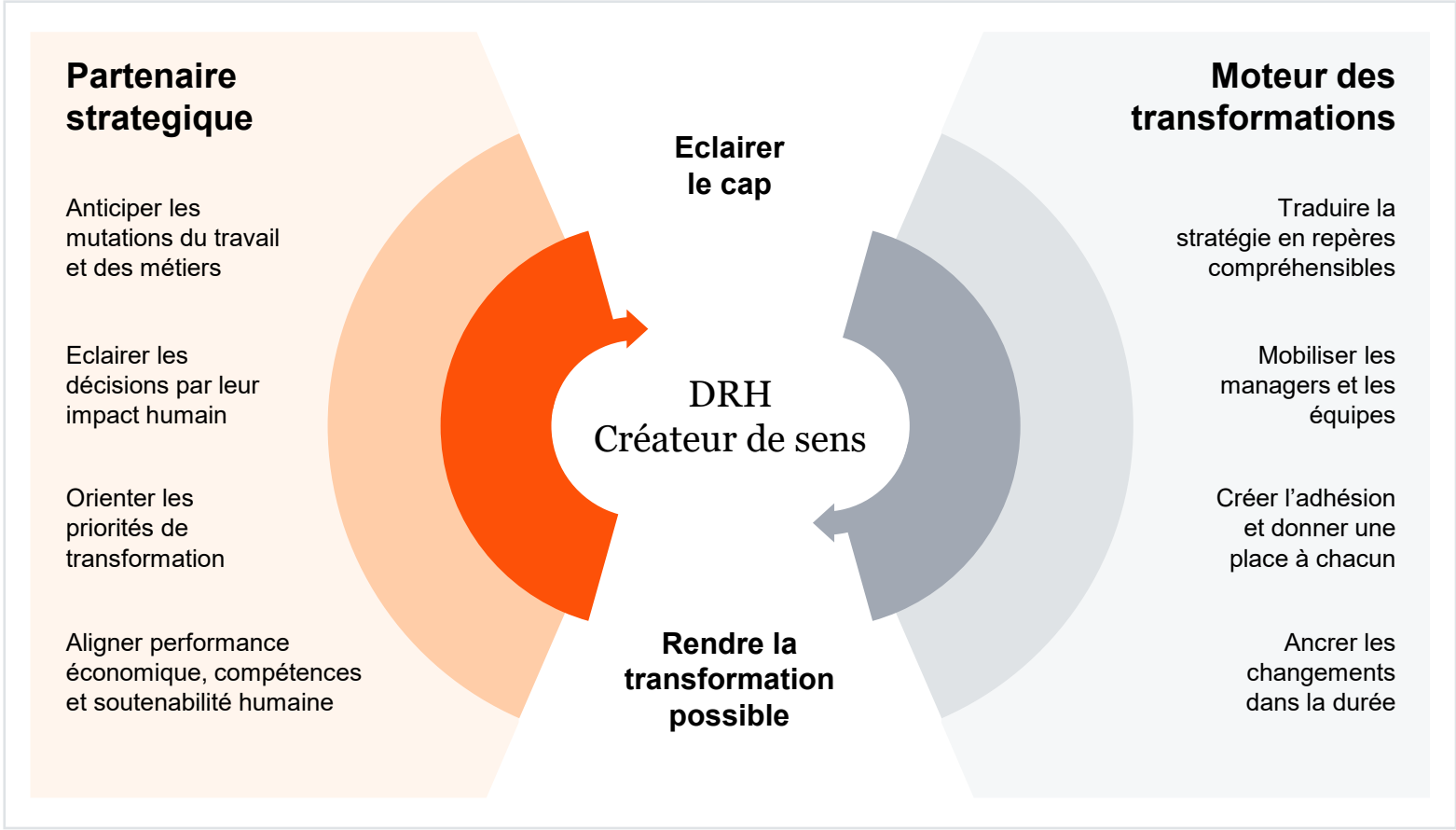
...et pourtant elle n'a jamais été aussi proche de sa raison d'être

À première vue, le mandat RH semble s'éloigner de son rôle historique – pourtant, il n'a jamais été aussi proche de sa raison d'être.

Car derrière chacun des défis auxquels est amené à répondre un DRH, se cache une même responsabilité divisée en deux incarnations complémentaires :

- **Faire entrer l'humain dans les décisions qui façonnent l'organisation** afin de donner en visibilité les facteurs clés de succès ou à l'inverse des indicateurs d'échec des transformations,
- **Transformer les orientations en capacité collective d'agir** et donner aux collaborateurs les moyens de comprendre les transformations, d'y contribuer et d'y trouver leur place.

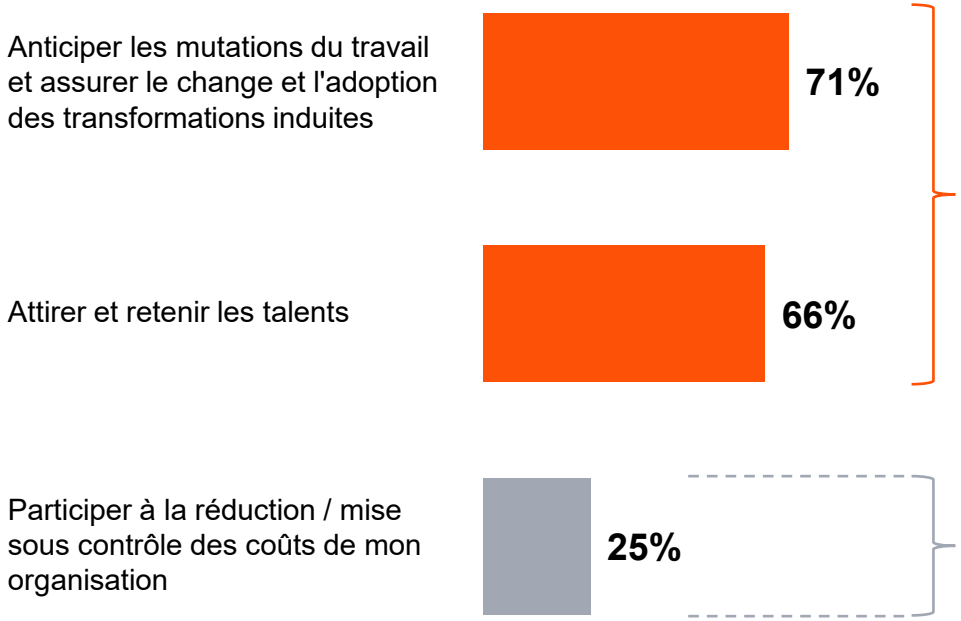
Au fond, quel est le rôle du DRH de demain si ce n'est pas d'éclairer le cap et rendre la transformation possible et porteuse de sens.



Le sens ne peut plus être une conséquence de la transformation, il doit être construit au cœur de celle-ci.
En 2026, **le sens est une condition de réussite des transformations et la fonction RH en est le garant.**

Les priorités des DRH révèlent la nouvelle équation : la question n'est plus de choisir entre performance économique et performance humaine, mais bel et bien de concilier les deux

Classement des priorités RH évoqués par les répondants



L'anticipation des mutations et les talents sont en tête…

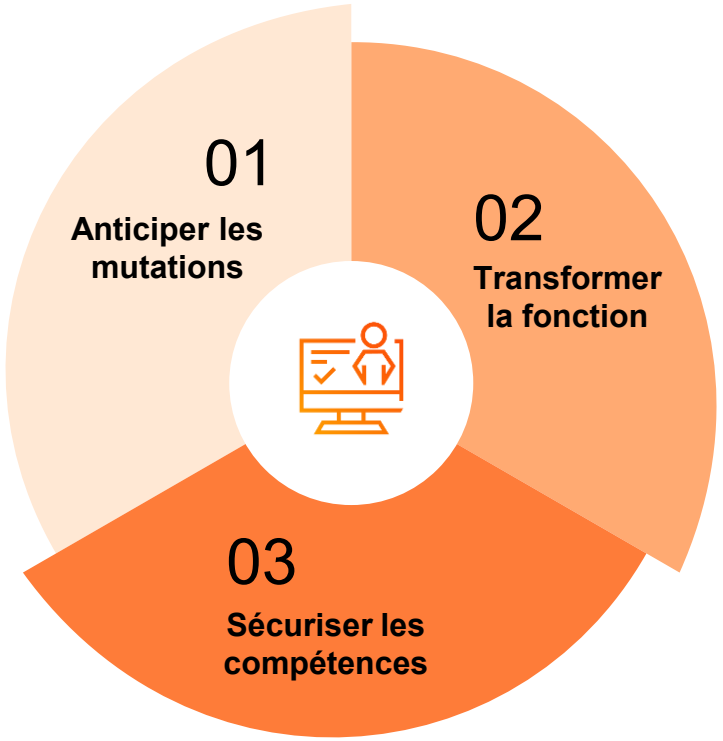
Préparer l'avenir avant de gérer l'existant Une fonction RH tournée vers l'anticipation des transformations. Les résultats révèlent un consensus rare : les deux priorités largement dominantes concernent l'anticipation des mutations du travail **(71 %)** et l'attraction des talents **(66 %).** Derrière ces chiffres se dessine une même préoccupation : garantir que l'organisation disposera demain des compétences, des expertises et des ressources nécessaires. Les DRH ne se concentrent plus uniquement sur la gestion des effectifs. Ils cherchent à préparer leur organisation à des transformations devenues permanentes : évolution des métiers, montée en puissance de l'intelligence artificielle, tensions sur certaines compétences clés et accélération des cycles de transformations.

…Mais la discipline économique réapparaît comme un impératif de transformation

Après ce duo de tête, un deuxième enjeu émerge nettement : la maîtrise des coûts, citée par **25 %** des répondants. Ce résultat traduit le retour d'une exigence forte de performance économique. Les DRH sont désormais attendus sur leur capacité à accompagner les transformations tout en préservant l'efficience de l'organisation. La question n'est plus seulement de transformer, mais de transformer avec des ressources contraintes. Cette pression renforce l'importance de l'arbitrage entre recrutement, développement des compétences, mobilité interne, automatisation et priorisation des investissements.

Le nouveau mandat : la fonction RH doit concilier trois impératifs qui se renforcent mutuellement

Piloter la performance et réduire les coûts



01

Anticiper les mutations plutôt que les subir

Hier, la fonction RH accompagnait le changement. Aujourd'hui, elle doit contribuer à le définir. Le DRH devient un partenaire stratégique capable d'évaluer la faisabilité humaine des décisions de l'organisation : capacités d'adoption ; impacts sur les organisations ; conséquences sur les métiers ; risques de compétences ; conditions d'engagement des collaborateurs.

Dans un contexte de recherche de performance et de réduction des coûts, la fonction RH doit désormais participer directement aux arbitrages stratégiques.

02

Transformer la fonction RH pour accroître sa valeur

Pour aider l'organisation à aller plus vite et à prendre les meilleures décisions, la fonction RH doit elle-même se transformer. Les modèles historiques atteignent leurs limites. Les DRH sont désormais attendus sur trois dimensions : **performance,** en simplifiant les modèles opérationnels ; **valeur**, en concentrant les ressources sur les activités à forte valeur ; **impact**, en prenant des décisions éclairées par la donnée.

Cette évolution renforce un rôle encore émergent : celui de garant de la donnée RH. Qualité, fiabilité, pilotage et demain prédiction deviennent des conditions essentielles de la crédibilité de la fonction.

03

Sécuriser les compétences dans un monde en mouvement

Les organisations évoluent plus vite que les référentiels métiers. Dans ce contexte, planifier les effectifs ne suffit plus. Les organisations doivent comprendre les compétences qu'elles possèdent aujourd'hui, celles qu'elles devront mobiliser demain et la vitesse à laquelle elles devront les développer.

Cette logique fait émerger un nouveau modèle : l'organisation orientée compétences. Pour sécuriser leur trajectoire, les DRH doivent anticiper les besoins ; cartographier les compétences ; développer la mobilité ; arbitrer entre recrutement, formation et reconversion.

La priorité qui s’impose en 2026 marque un consensus des DRH

71%

Des acteurs de la fonction RH positionnent l’anticipation des mutations du travail et l’accompagnement au changement comme priorité

La fonction RH n’est plus seulement appelée à accompagner les transformations, mais à contribuer à leur conception, à leur faisabilité et à leur réussite. Si hier la DRH accompagnait principalement des transformations déjà décidées – aujourd’hui, elle doit également intervenir en amont pour en tester la faisabilité humaine, puis en aval pour en sécuriser l’adoption.

C'est précisément là que se situe la responsabilité croissante des DRH. Non plus seulement accompagner les conséquences d'une stratégie décidée ailleurs, mais contribuer à construire des transformations qui soient à la fois réalisables économiquement et soutenables humainement.

Des organisations plus performantes et plus résilientes



Sécuriser les transformations

La fonction RH sécurise la réussite des transformations en évaluant leur faisabilité humaine et organisationnelle.

Piloter l’intelligence collective

Le DRH est responsable de l'intelligence collective qui éclaire les décisions de l’organisation

Faire des compétences un levier stratégique

La maîtrise des compétences conditionne la capacité des organisations à s'adapter, se transformer et croître.

02

Anticiper les mutations



La DRH au cœur du futur modèle d'organisation



Fabien RICHARD

Associé
Consulting Workforce
PwC France et Maghreb

Paroles d'expert

Nous observons aujourd'hui que les DRH sont devenus l'un des rares dirigeants capables de relier les dimensions humaines, économiques et technologiques de la transformation.

Les sujets RH ne se gèrent plus en silos. Talents, compétences, maîtrise des coûts, IA, transformation, conduite du changement et résilience sont désormais étroitement imbriqués.

Chaque décision produit des effets en chaîne : réduire les coûts peut fragiliser l'engagement, accélérer sur l'IA transforme les besoins en compétences, investir dans les talents reste vain sans réelles perspectives de mobilité. La valeur du DRH réside précisément dans sa capacité à rendre ces interdépendances visibles et à éclairer les arbitrages du Comité Exécutif.

Pour jouer ce rôle, les DRH doivent parler le langage du business et créer un référentiel commun avec les autres membres de la Direction. Il ne suffit plus de porter des enjeux RH ; il faut démontrer leur impact sur la capacité d'exécution, la vitesse de transformation, la productivité, la qualité de service, la résilience ou encore la disponibilité des compétences critiques.

Les organisations les plus avancées ont déjà franchi ce cap. Elles intègrent les enjeux humains au cœur des instances de transformation et de performance. Dans ce contexte, les DRH apportent une lecture des risques, des données, des scénarios et des arbitrages qui permettent d'éclairer les décisions business.

Cette légitimité implique aussi une exigence accrue : la fonction RH doit accepter d'être évaluée avec le même niveau d'attente que les autres fonctions sur ses coûts, sa performance et ses résultats.

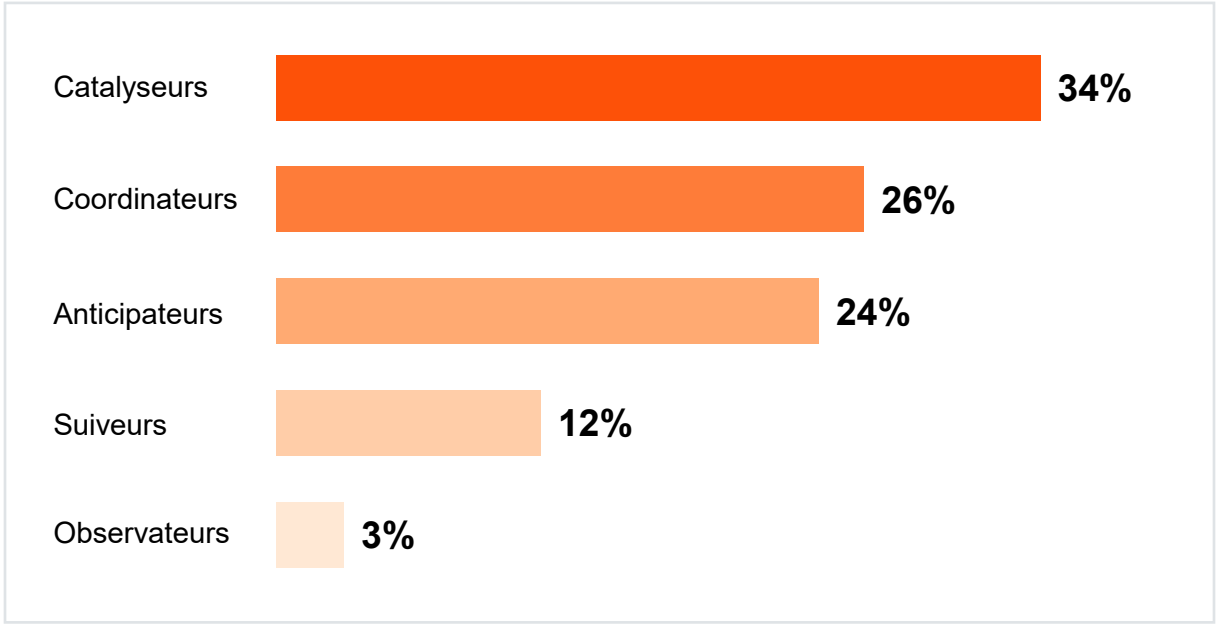
Au fond, le rôle du DRH n'est pas de revendiquer la propriété de tous les sujets, mais de connecter stratégie et compétences, de rendre les tensions explicites et de construire des trajectoires de transformation à la fois ambitieuses et soutenables.

Trois profils de DRH face au changement

Les postures déclarées montrent que les DRH ne disposent pas tous du même niveau d'influence dans la transformation. Les **catalyseurs** accélèrent le changement et mobilisent les énergies. Les **coordinateurs** assurent la cohérence entre programmes, métiers et priorités. Les **anticipateurs-fondateurs** interviennent plus en amont, dans la conception des trajectoires. Cette typologie est utile car elle évite une lecture uniforme du rôle RH.

Elle montre aussi un enjeu de progression : beaucoup de DRH sont déjà dans l'action et l'accélération, et ils sont nombreux à se positionner comme architectes de la transformation future.

Les DRH peuvent utiliser cette typologie comme outil d'autodiagnostic. Où se situe la fonction RH aujourd'hui ? Est-elle sollicitée après les décisions, pendant leur mise en œuvre, ou dès la définition des scénarios ? Quelle place occupe-t-elle dans les comités de transformation, d'investissement, d'IA ou de productivité ? Cette clarification permet d'identifier le prochain cap de maturité.

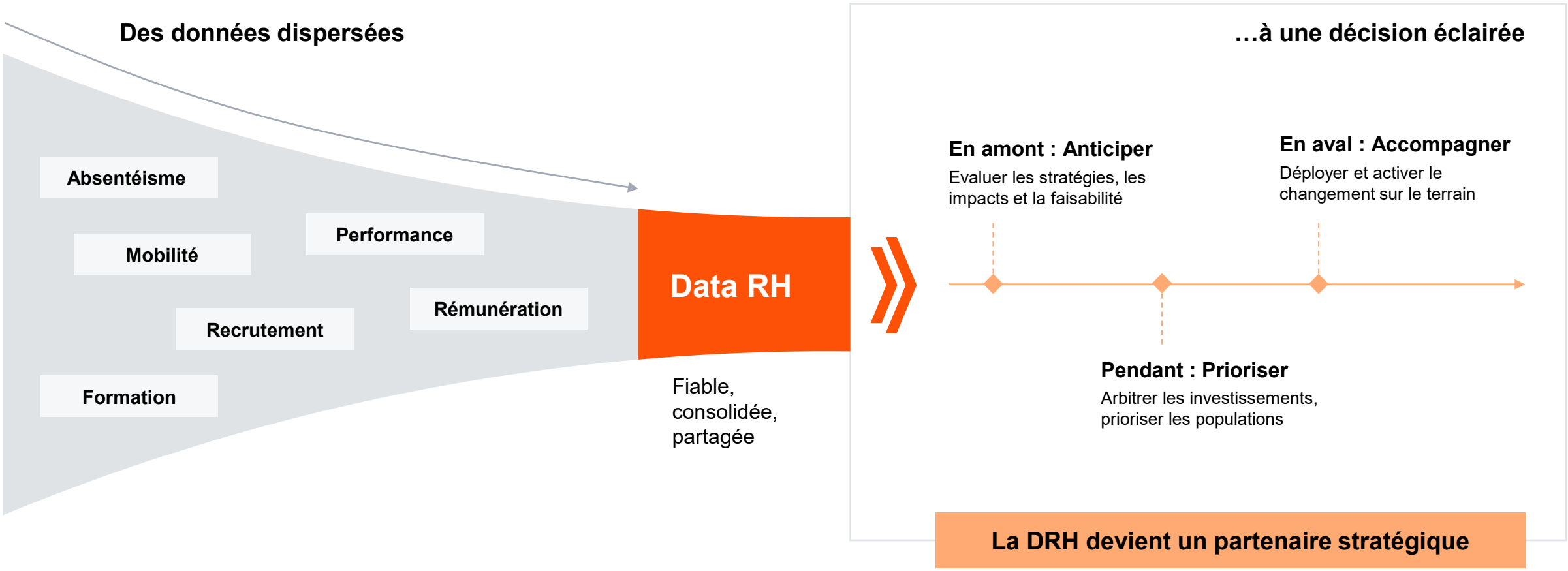


Focus | Organisations avancées

Les organisations avancées donnent à la DRH un rôle en amont des décisions de transformation. Elle participe aux scénarios d'organisation, évalue les impacts compétences, challenge les hypothèses d'adoption et propose des trajectoires de redéploiement. La fonction RH n'est plus seulement garante de l'acceptabilité humaine, elle contribue à la conception du changement.

la DRH augmentée n'est pas une posture unique. C'est une progression. Le passage du coordinateur au catalyseur, puis du catalyseur à l'architecte, suppose de gagner en donnée, en influence, en capacité prospective et en légitimité économique.

La data installe la DRH autour de la table des décisions



La valeur de la data RH ne réside pas dans le volume d'informations disponibles, mais dans la **capacité à les fiabiliser et les réconcilier pour orienter les décisions de l'organisation**

03

Transformer la fonction



La pression économique ne réduit pas le mandat RH : elle oblige à le réinventer

Face à des attentes croissantes et des moyens contraints, l'enjeu devient de mieux arbitrer pour créer davantage de valeur.

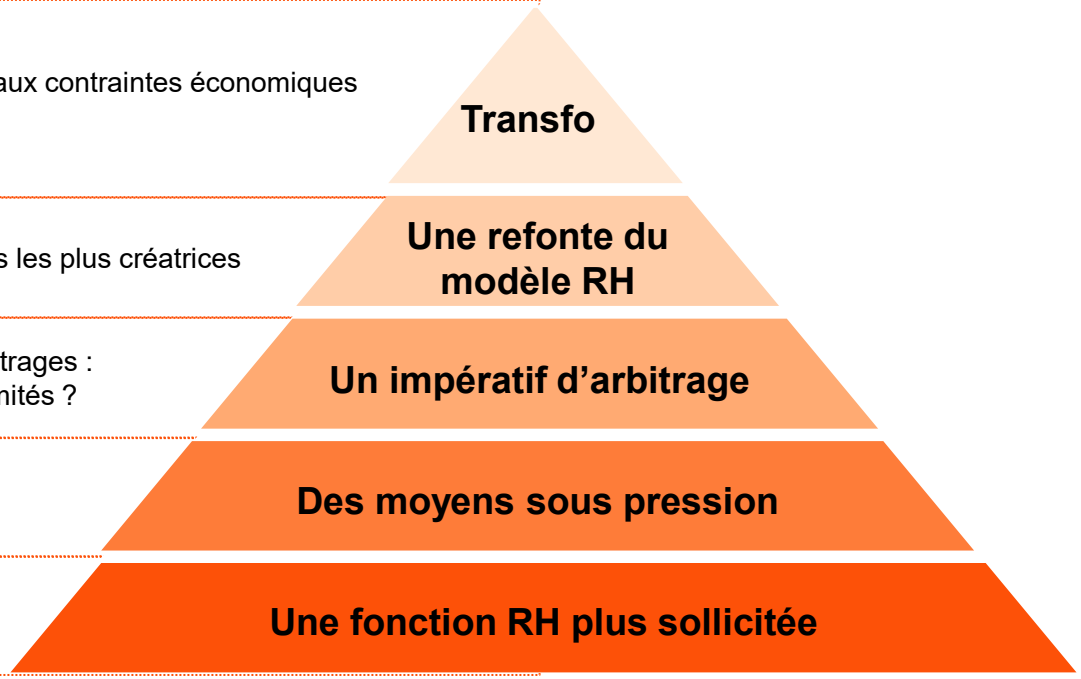
La transformation RH n'est donc pas seulement une ambition : elle devient une réponse directe aux contraintes économiques et un levier pour renforcer durablement la performance de la fonction.

Pour répondre à cette ambivalence, la DRH ne peut pas se contenter d'optimiser l'existant.
Elle est amenée à repenser son modèle opérationnel afin de recentrer ses efforts sur les activités les plus créatrices de valeur.

Cette tension entre un mandat RH élargi et des ressources contraintes impose de nouveaux arbitrages : où investir, quelles activités prioriser et comment créer davantage de valeur avec des moyens limités ?

Dans le même temps, la pression économique s'installe durablement.
La DRH doit répondre à davantage d'attentes tout en maîtrisant leurs coûts,
une priorité soulignée par 25% de nos répondants.

Le mandat de la fonction RH s'est considérablement élargi.
Au-delà de son rôle traditionnel, elle est désormais attendue comme un acteur clé stratégique.



Enseignement

La pression économique agit aujourd'hui comme un catalyseur de la transformation du modèle RH

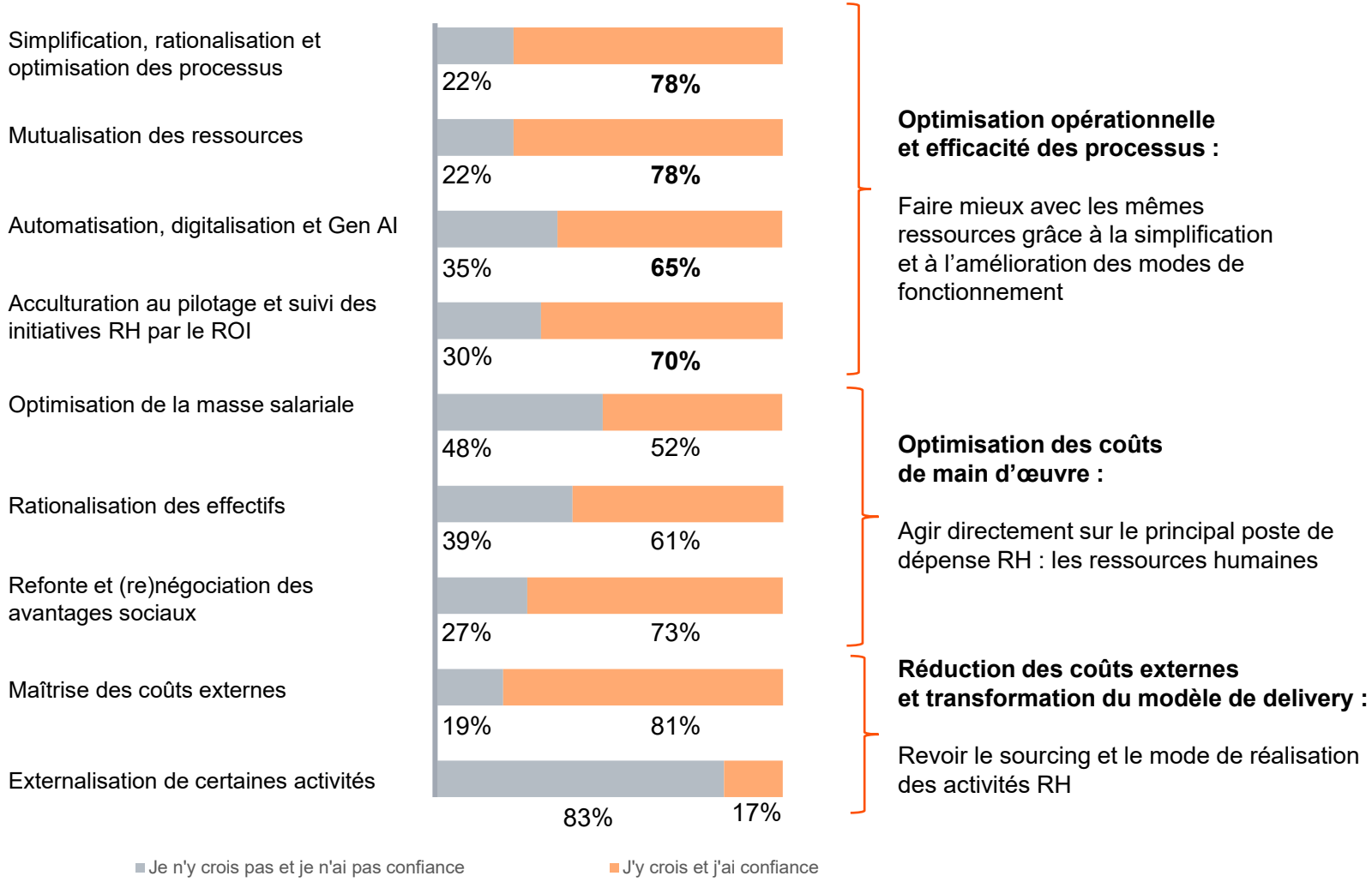
La priorité : libérer des capacités en faisant mieux avec les ressources existantes

Face à la pression économique, les DRH cherchent à retrouver des marges de manœuvre.

Parmi les trois familles de leviers identifiées, **l'optimisation opérationnelle et l'efficacité des processus ressortent comme la priorité la plus mature et la plus plébiscitée**, avec le plus grand nombre d'initiatives en cours et les niveaux de confiance les plus élevés quant à leur capacité à produire des résultats.

Cette dynamique repose principalement sur :
- la simplification, la rationalisation et l'optimisation des processus ;
- la mutualisation des ressources ;
- l'automatisation, la digitalisation et l'usage de l'IA générative.

L'enjeu est désormais de convertir ces leviers d'efficacité en capacités réellement disponibles pour la fonction RH.



De la logique de coûts à la création de capacités : réinvestir pour renforcer la valeur RH

1. Repenser le modèle de delivery RH

La réduction de coûts ne peut produire un impact durable que si elle s'inscrit dans une réflexion plus large sur le modèle RH cible, les besoins à couvrir et la valeur attendue par les collaborateurs, les métiers et le terrain.

1. **Segmenter les activités RH**

   Distinguer ce qui doit être industrialisé, simplifié, automatisé ou maintenu en proximité selon sa valeur ajoutée et le niveau de service attendu.

2. **Simplifier et automatiser**

   Alléger en priorité les processus et validations à faible valeur ajoutée, automatiser les tâches répétitives et les réponses de niveau 1.

3. **Évaluer les impacts**

   Mesurer les effets sur la qualité de service, la proximité métiers et collaborateurs ainsi que la charge des équipes.

2. Libérer, puis réinvestir les capacités

Les capacités libérées ne constituent pas le résultat final de la transformation. Elles créent une marge de manœuvre qui doit être orientée vers les priorités du modèle RH cible et les besoins jusque-là insuffisamment couverts.

- **Accompagnement des collaborateurs**

  Renforcer la qualité des parcours et la disponibilité des RH.

- **Partenariat avec les métiers**

  Comprendre les besoins opérationnels et accompagner le terrain.

- **Remettre les équipes RH au cœur de la stratégie**

  Réduire les tâches chronophages pour renforcer la contribution stratégique.

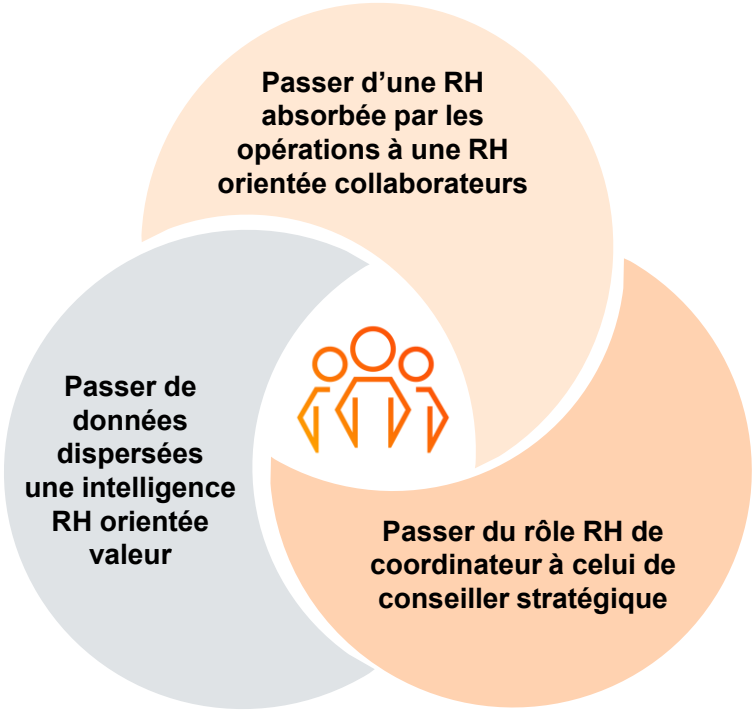
- **Data et décision**

  Fiabiliser les données pour servir les décisions et mieux piloter la performance.

L'éclairage PwC

La transformation ne peut pas se limiter à une logique de cost cutting pure. Les marges de manœuvre dégagées, en temps comme en moyens financiers, ne doivent pas laisser un espace vide. Pour créer de la valeur, elles doivent être réinvesties dans les activités que la fonction RH ne pouvait pas toujours suffisamment adresser dans l'ambition de **dégager à ma fonction RH un meilleur impact stratégique.**

L’impact stratégique retrouve sa finalité : l’humain



Le renforcement du rôle stratégique de la fonction RH prend tout son sens lorsqu’il se traduit concrètement par davantage de temps accordé aux collaborateurs, une meilleure écoute de leurs besoins et une relation plus proche du terrain.

En libérant les équipes RH des activités transactionnelles, la transformation leur permet de **se recentrer sur ce qui fait leur valeur distinctive** : comprendre les besoins, accompagner les collaborateurs, conseiller les managers et renforcer leur valeur stratégique.

La valeur ainsi créée peut alors être réinvestie là où elle est la plus précieuse : **dans la capacité humaine.**

04

Sécuriser les compétences



Sécuriser les compétences critiques : un défi qui dépasse désormais l'anticipation

76%

Des acteurs de la fonction RH déclarent avoir mis en place une stratégie de Workforce planning avec succès.

Alors que les compétences conditionnent directement la capacité des organisations à exécuter leur stratégie et à accompagner leurs transformations, leur sécurisation s'impose comme une préoccupation centrale pour les DRH. Les organisations ont gagné en maturité sur les démarches d'anticipation, mais elles évoluent désormais dans un environnement où les besoins évoluent rapidement, où les talents circulent moins et où les capacités d'investissement sont davantage contraintes.

Les organisations ont considérablement renforcé leurs capacités d'anticipation au cours des dernières années…

Les démarches de workforce planning, les cartographies de compétences et les dispositifs de recrutement ciblé se sont progressivement imposés comme des piliers de la stratégie talents.

Ces dispositifs permettent d'identifier les expertises critiques, de mieux comprendre les écarts de compétences et d'orienter les décisions de recrutement, de développement et de mobilité. Les résultats de l'enquête témoignent d'une maturité croissante de ces pratiques au sein de nombreuses organisations.

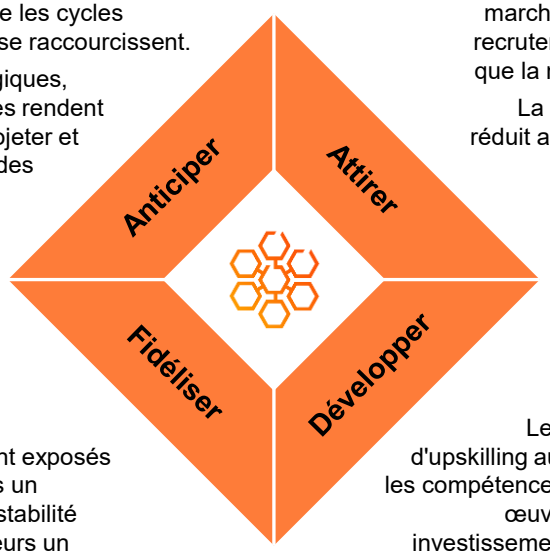
...mais transformer cette anticipation en compétences disponibles reste un défi majeur, sous l'effet de plusieurs tensions structurelles

Les démarches de planification se perfectionnent alors même que les cycles d'évolution des compétences se raccourcissent.

Les transformations technologiques, réglementaires et géopolitiques rendent les besoins plus difficiles à projeter et réduisent la durée de validité des exercices d'anticipation.

Les organisations évoluent dans un marché low hire, low fire où les recrutements ralentissent tandis que la mobilité externe diminue.

La circulation des talents se réduit alors même que certaines expertises demeurent fortement recherchées.



Les talents stratégiques restent exposés à une forte concurrence. Dans un marché moins dynamique, la stabilité des effectifs constitue par ailleurs un indicateur imparfait de l'engagement réel des collaborateurs et de leur intention de rester à moyen terme.

Les besoins de reskilling et d'upskilling augmentent à mesure que les compétences évoluent. Leur mise en œuvre suppose toutefois des investissements importants en temps, en budget et en accompagnement, dans un contexte où les capacités d'exécution sont elles-mêmes sous tension.

En 2026, sécuriser les compétences ne relève plus uniquement du recrutement ou de la planification des effectifs. Il s'agit désormais **d'arbitrer en permanence entre anticipation, acquisition, développement et rétention dans un environnement où chacun de ces leviers est sous tension.**

Dans une conjoncture économique complexe, l'attractivité devient un investissement ciblé

66%

des acteurs de la fonction RH continuent de placer l'attraction et la rétention des talents parmi leurs priorités majeure.

Dans un contexte marqué par le ralentissement des recrutements et la maîtrise des coûts, cette priorité peut sembler contre-intuitive.

Elle reflète pourtant une réalité simple : certaines compétences demeurent difficilement accessibles parce qu'elles sont soit rares sur le marché, soit insuffisamment produites par les filières de formation.

Les enjeux d'attractivité se concentrent ainsi sur un nombre limité de profils jugés stratégiques pour l'organisation, alors que les contraintes budgétaires limitent les possibilités de différenciation fondées uniquement sur la rémunération.

Ce que nous révèle l'enquête:



Les leviers les plus plébiscités par les répondants montrent que l'attractivité ne constitue pas uniquement une réponse à des besoins de recrutement immédiats. Le score relativement proche de la rémunération (83 %) et des leviers liés à la marque employeur ou aux avantages sociaux (92 %) suggère que l'accès aux compétences critiques ne repose pas uniquement sur la capacité financière des organisations.

Dans un contexte de maîtrise des coûts, les investissements se concentrent davantage sur les leviers permettant de construire une préférence durable auprès des talents ciblés : visibilité, réputation, qualité de l'expérience proposée et opportunités de développement.

L'attractivité est moins un enjeu de volume qu'un enjeu d'accès : à des profils rares, à des compétences émergentes et aux viviers qui permettront de répondre aux besoins futurs de l'organisation.

Les organisations les plus matures investissent dans les viviers plutôt que dans les recrutements

Pour les compétences émergentes, les organisations cherchent à réduire le délai entre l'émergence d'un besoin et la disponibilité des profils :

- Développement de partenariats avec les écoles, universités et organismes de reconversion
- Participation à la définition des cursus et des parcours professionnalisants
- Chaires académiques, sponsoring et interventions pédagogiques
- Programmes d'alternance et de pré-embauche

Pour les compétences rares, elles renforcent leur présence dans les écosystèmes où se trouvent les talents ciblés:

- Mobilisation des réseaux alumni
- Programmes de cooptation
- Animation de communautés professionnelles et réseaux d'experts
- Renforcement de la visibilité externe et du leadership d'opinion

Si les organisations peinent à recruter les compétences dont elles ont besoin, la réponse évidente ne serait-elle pas de développer les personnes en interne?

Les collaborateurs sont prêts à évoluer...

66%

considèrent la mobilité interne comme un levier efficace d'attraction et de rétention.

Face à des compétences critiques que le marché peine à fournir en quantité suffisante, le développement interne apparaît comme la réponse la plus naturelle aux enjeux de compétences.

Cette approche répond également à des attentes fortes des collaborateurs en matière d'évolution professionnelle, de mobilité et d'apprentissage continu, qui figurent parmi les principaux leviers de fidélisation.

67 % considèrent la formation et le développement des talents comme un levier efficace.

66 % considèrent les plans de montée en compétences et de redéploiement comme un levier efficace.

...mais le développement interne se heurte à plusieurs limites opérationnelles

57% **expriment en revanche une opinion négative à l'égard des Talent Marketplaces et dispositifs de mobilité lorsqu'ils sont envisagés sous l'angle du développement des compétences**

Qui assure la continuité d'activité ?

Dans un contexte où les recrutements ralentissent ou sont fortement encadrés, chaque mobilité interne soulève une question simple : qui remplace le collaborateur qui quitte son poste ?

Une mobilité réussie suppose souvent une chaîne de remplacements qui devient plus difficile à mettre en œuvre lorsque les effectifs sont contraints.

Combien de temps faut-il ?

Certaines expertises critiques nécessitent plusieurs années d'apprentissage, d'expérience et de mise en pratique avant d'atteindre le niveau attendu.

Le défi consiste moins à identifier les collaborateurs à développer qu'à réduire le délai séparant l'émergence d'un besoin de la disponibilité effective de la compétence

Les moyens suivent-ils le rythme ?

Former mobilise simultanément :

- des budgets ;
- des experts ;
- du temps d'apprentissage ;
- des managers disponibles ;
- une capacité opérationnelle permettant de libérer les collaborateurs.

Autant de ressources dont la disponibilité tend à diminuer alors même que les besoins de reskilling augmentent.

L'analyse des résultats met en évidence un paradoxe intéressant: l**e défi n'est pas de convaincre les collaborateurs d'apprendre ou de changer. Il consiste à créer un modèle capable de développer davantage de compétences, plus rapidement et à un coût soutenable.**

Développer davantage de compétences tout en maîtrisant les coûts

La performance d'un dispositif de développement repose moins sur la qualité des contenus seuls, et de plus en plus sur la capacité du modèle à produire les compétences critiques à l'échelle, au rythme des besoins métiers.

Du pilotage local à un modèle guidé par les priorités stratégiques

		+	−
Hier	**Modele décentralisé** Chaque métier conçoit et pilote ses propres formations	• Forte personnalisation	• Coûts élevés • Difficulté à passer à l'echelle
Aujourd'hui	**Modele centralisé** Les contenus, méthodes et parcours sont standardisés et pilotés à l'échelle du groupe	• Réduction des coûts • Cohérence de l'experience apprenant	• Réponse moins souple aux besoins spécifiques
Demain	**Académies « Next generation »** Un dispositif de formation agile, structuré en viviers d'experts et de ressources activés selon les compétences prioritaires	• Des parcours et expertises reconfigurés rapidement selon les transformations	• Une coordination exigeante entre besoins, contenus et expertises

Cap à atteindre

Activer rapidement les bons parcours, contenus et expertises pour développer les compétences prioritaires.

Les neuf caractéristiques d'une « next gen learning academy »

Gouvernance claire
Rôles, responsabilités et priorités de développement sont définis à l'échelle de l'organisation.

Portefeuille prioritaires
Ressources concentrées sur les apprentissages créant le plus de valeur.

Déploiement Agile
Capacité à concevoir et actualiser rapidement les parcours.

Pilotage par les compétences
Investissements de développement orientés par les compétences critiques et les besoins futurs

Expérience personnalisée
Parcours adaptés aux besoins, aux niveaux de maîtrise et aux trajectoires professionnelles.

Pilotage par les données
Décisions d'investissement éclairées par les données et les usages.

Culture d'apprentissage
Communautés, mentorat, coaching et experts métier complètent les formations traditionnelles.

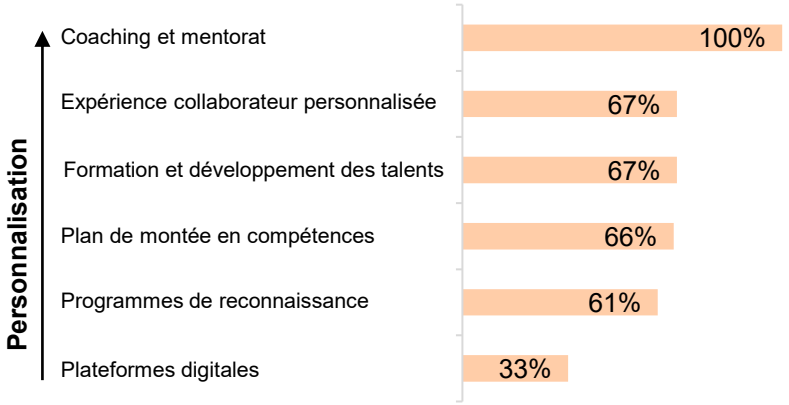
Intégration aux processus RH
Learning, mobilité, performance et gestion des compétences sont pensés comme un même système.

Opimisation des ressources
Partage des contenus, experts et infrastructures lorsque cela est pertinent; rationalisation des achats.

Développer les talents, oui. Mais lesquels?



Les leviers les plus efficaces sont aussi les plus personnalisés



L'enquête révèle une préférence nette pour les dispositifs fondés sur l'accompagnement individuel et la proximité humaine.

À l'inverse, les approches plus standardisées ou fortement digitalisées suscitent davantage de réserves.

Ces résultats suggèrent que la création de compétences et l'engagement des collaborateurs reposent encore largement sur des approches personnalisées, dont le coût et l'intensité opérationnelle limitent le déploiement à grande échelle.

La concentration des investissements sur les key-talents…

Les organisations sont dans l'obligation d'arbitrer leurs investissements de développement.

Les dispositifs les plus efficaces reposent sur un accompagnement individualisé qui ne peut être proposé à l'ensemble des effectifs. Ils sont donc progressivement réservés aux populations dont les compétences sont jugées les plus critiques pour l'exécution de la stratégie.

Il ne s'agit pas uniquement d'identifier les collaborateurs les plus performants, mais ceux sur lesquels l'investissement est susceptible de produire le plus de valeur : experts détenant des savoir-faire critiques; détenteurs de compétences rares; talents à fort potentiel; futurs leaders; profils occupant des rôles stratégiques.

Le développement des compétences est un exercice d'allocation du capital humain : toutes les populations n'ont pas vocation à bénéficier du même niveau d'investissement, ni des mêmes modalités d'accompagnement.

… soulève deux défis majeurs

Préserver les talents que l'on développe
En développant davantage les populations critiques, les organisations renforcent simultanément leur valeur sur le marché.
Le défi consiste alors à sécuriser l'investissement réalisé à travers des dispositifs de fidélisation capables de prolonger durablement l'engagement de ces collaborateurs.

Éviter une gestion des talents à deux vitesses
La différenciation des investissements répond à une logique économique légitime.

Elle peut toutefois créer une fracture entre :

- une minorité bénéficiant d'un accompagnement personnalisé, de coaching, de mentorat et de parcours accélérés
- Une majorité orientée vers des dispositifs plus standardisés, automatisés ou digitalisés.

L'enjeu ne doit pas uniquement être de développer les talents prioritaires, mais de maintenir un niveau d'engagement élevé chez l'ensemble des collaborateurs malgré des investissements différenciés.

Les promesses de personnalisation se heurtent-elles encore à la maîtrise de la donnée ?

52%

des acteurs de la fonction RH émettent un avis négatif sur l'usage de la Data & l'Analytics RH au profit des compétences



Les résultats de l'enquête DRH Augmentée 2026 mettent en évidence une préférence nette des représentants de la fonction RH pour les dispositifs les plus personnalisés : coaching, mentorat, accompagnement des trajectoires ou développement ciblé. Ce résultat n'est pas surprenant. Ces leviers permettent d'adapter les parcours aux besoins individuels des collaborateurs et restent particulièrement efficaces lorsqu'il s'agit de développer ou fidéliser des talents. Le paradoxe est ailleurs.

Les organisations n'ont probablement jamais disposé d'autant d'outils pour personnaliser les parcours à grande échelle.

Talent Marketplaces, référentiels de compétences ou solutions de Data & Analytics RH ont précisément été conçus pour identifier les besoins, recommander des opportunités et orienter les trajectoires professionnelles. Pourtant, ces approches continuent de susciter des perceptions mitigées.

Cette défiance ne traduit pas nécessairement un manque d'intérêt pour ces solutions. Elle reflète davantage le fait que leur potentiel reste difficile à concrétiser sans une maîtrise suffisante de la donnée qui les alimente. Cartographies de compétences incomplètes, référentiels hétérogènes, données collaborateurs insuffisamment fiabilisées ou manque de gouvernance limitent encore la capacité des organisations à produire des recommandations réellement pertinentes.

Une transformation qui dépasse la technologie

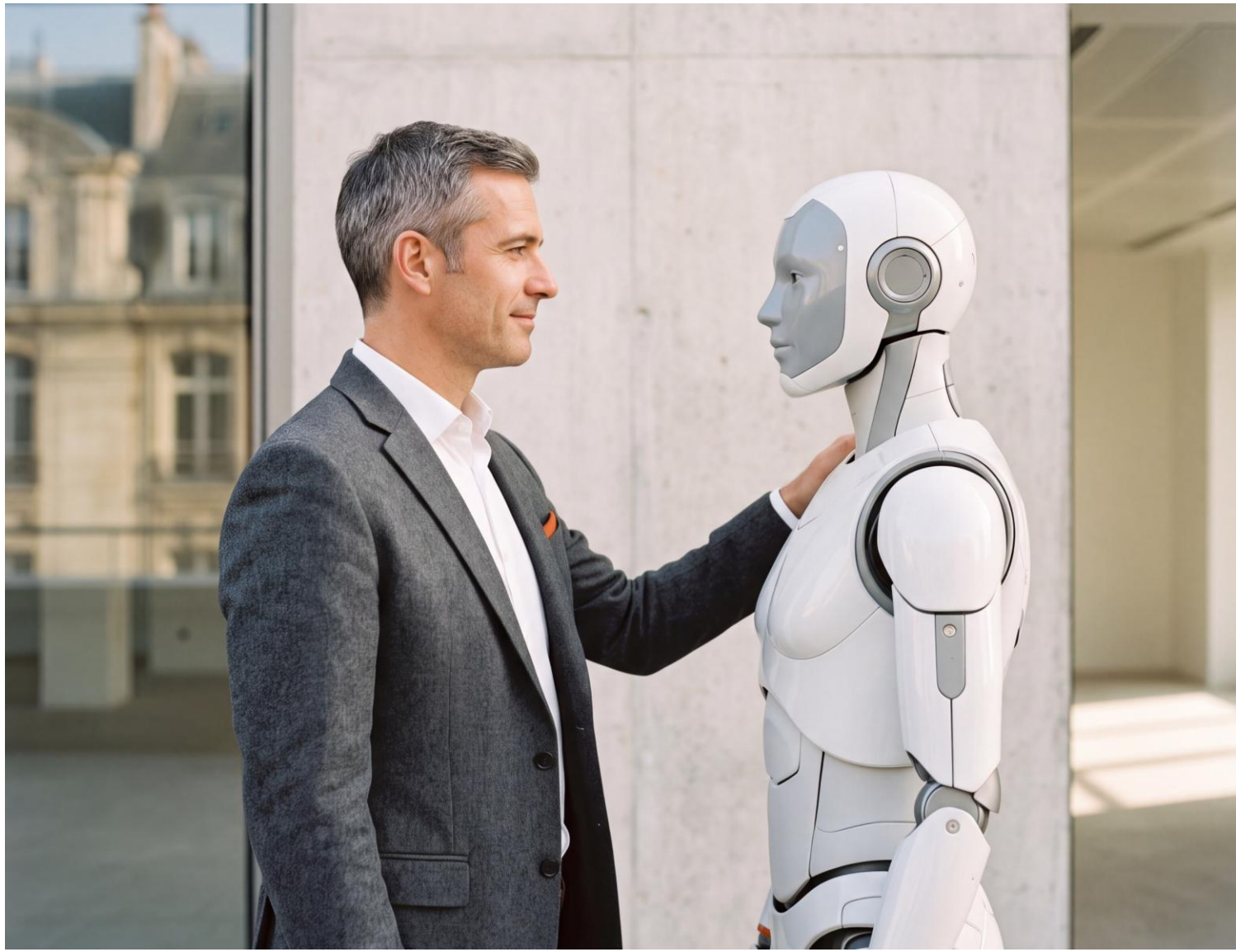
À mesure que les organisations investissent dans la gestion par les compétences, les équipes RH sont appelées à développer de nouvelles expertises autour de la donnée, de l'analyse, de la gouvernance de l'information et du pilotage des compétences, tout en continuant à assurer leur rôle historique d'accompagnement des collaborateurs et des managers.

Le paradoxe de 2026 n'est peut-être pas que les DRH préfèrent l'accompagnement humain à la donnée. Il réside plutôt dans le fait que les organisations cherchent encore comment utiliser la donnée pour proposer davantage de personnalisation sans réserver cette personnalisation aux seuls talents stratégiques.

Le véritable potentiel des Talent Marketplaces et de la Data & Analytics RH pourrait être précisément là : rendre accessible à grande échelle un niveau de personnalisation qui repose encore largement sur des interventions humaines coûteuses et difficiles à faire passer à l'échelle.

05

Augmenter les capacités



Notre conviction sur les 3 niveaux d'exploitation du potentiel de l'IA

La valeur créée par l'IA évolue à mesure que les organisations passent de l'amélioration de l'existant à la réinvention des modes de travail.

Accélérer
Améliorer ce qui existe déjà

L'IA automatise certaines tâches, réduit les efforts administratifs et accélère la production.
Les usages se concentrent sur l'efficacité opérationnelle : produire plus vite, simplifier les activités répétitives et améliorer la productivité individuelle.

Comment puis-je automatiser ?

Valeur créée
- Productivité
- Réduction de l'effort administratif
- Accélération des processus
- Gains rapides et mesurables

Éclairer
Renforcer la décision

L'IA identifie des tendances, rapproche des données dispersées et apporte une capacité d'analyse difficilement accessible auparavant.
Les données deviennent un support d'arbitrage, d'anticipation et d'aide à la décision.

Comment puis-je mieux anticiper et décider ?

Valeur créée
- Analyse augmentée
- Détection des signaux faibles
- Meilleurs arbitrages
- Capacité d'anticipation

Réinventer
Transformer les façons de travailler

L'IA permet d'imaginer des pratiques, des services et des modes d'organisation qui n'existaient pas auparavant.
Les processus évoluent sous l'effet des usages. Les rôles se transforment. De nouvelles formes de personnalisation, de collaboration et d'accompagnement deviennent possibles.

Qu'est-ce que je peux réinventer ?

Valeur créée
- Nouveaux modèles opérationnels
- Expériences personnalisées à grande échelle
- Nouveaux services
- Transformation durable du travail

L’adoption de l’IA à l’échelle s’impose comme une nouvelle responsabilité de la fonction RH

59%

des répondants déclarent que **l’adoption de l’IA** au sein de leur organisation fait désormais partie intégrante de leurs **missions**



La promesse de valeur de l’IA se concrétise sur le terrain, lorsque les usages transforment durablement le travail.

L’adoption de l’IA touche simultanément le travail, les métiers, les compétences et les modes de collaboration. Elle suppose un changement culturel profond pour passer progressivement d'une logique d'exécution à une logique d'augmentation, où l'IA devient un support du travail quotidien, de la décision et de l'apprentissage.

Cette transformation mobilise des leviers traditionnellement portés par la fonction RH : évolution des rôles, développement des compétences, accompagnement du changement, adaptation des organisations et soutien aux managers.

Les résultats de l'étude montrent que cette responsabilité est désormais pleinement identifiée. Près de six répondants sur dix considèrent que l'adoption de l'IA fait partie de leur mission. Dans un contexte où de nombreuses organisations cherchent encore à démontrer la valeur créée par leurs investissements IA, les attentes demeurent fortes en matière de productivité, de qualité et de transformation des modes de travail. La DRH se trouve ainsi au croisement de ces enjeux : accélérer l'adoption, développer les capacités d'usage et soutenir la transformation des pratiques à l'échelle de l'organisation pour permettre la création de valeur au service de l’organisation et des collaborateurs.

La fonction RH se situe à un niveau de maturité intermédiaire dans son adoption de l'IA

La fonction RH se situe dans une phase intermédiaire : l'IA accélère et enrichit les activités existantes, sans encore transformer largement la manière d'opérer.

Les DRH ont dépassé le stade de la découverte pour entrer pleinement dans l'action avec de nombreux cas d'usage déjà expérimentés.

Les cas d'usage les plus plébiscités témoignent d'une approche pragmatique de l'IA au sein de la fonction. Les solutions privilégiées améliorent la qualité des analyses, accélèrent la production de contenus et renforcent l'aide à la décision. Le succès des tableaux de bord RH augmentés ou des outils de rédaction assistée illustre cette logique. L'IA est majoritairement mobilisée pour gagner en efficacité, en fiabilité et en rapidité sur des activités déjà existantes.

À l'inverse, les usages les plus transformateurs ne sont pas encore à l'ordre du jour. Analyse prédictive des talents, simulations organisationnelles ou agents RH pleinement autonomes suscitent un intérêt important mais demeurent pour le moment au stade de l'expérimentation, sans réelle applicabilité fonctionnelle.

En définitive au sein des fonctions RH l'IA est aujourd'hui principalement utilisée pour faire plus vite ou mieux ce qui existe déjà. Son potentiel de transformation profonde reste encore largement à exploiter.

La première vague de valeur de l'IA améliore l'existant, la suivante consistera à créer des capacités que l'organisation ne possédait pas auparavant pour soutenir les usages stratégiques.

Les cas d'usage IA RH les plus plébiscités par nos répondant pour répondre à leurs enjeux et priorités RH :

69% mobilisent et valorisent les **tableaux de bord RH augmentés par IA** (KPI, analytics prédictifs) (solutions fonctionnelles ou essai en cours avec sentiment positif)

62% mobilisent et valorisent les **solutions IA de rédaction & mise à jour de leurs politiques RH** (conformité, éthique)

Les cas d'usage IA RH les plus transformateurs ne sont pas encore une réalité pour la majorité de nos répondants, par exemple :

0% déclarent disposer d'**assistants et agents IA autonomes réellement fonctionnels** (Learning, recrutement, gestion de carrière, Admin…), avec cependant une forte attente sur les expérimentations en cours pour 54% d'entre eux

3% déclarent disposer de solutions fonctionnelles pour **simulations IA de scénarios organisationnels** (impact réorganisations, workforce planning) comme fonctionnelles, avec cependant une forte attente sur les expérimentations en cours pour 44% d'entre eux

Les DRH privilégient le déploiement d'une IA de confiance, socle de la pérennité de la transformation

Les principaux freins identifiés pour le déploiement à l'échelle :

72% indiquent ne pas disposer d'une **feuille de route IA** clairement définie à l'échelle de leur organisation

67% déclarent que la **culture de leur organisation** ne permet pas une adoption IA à l'échelle

63% signalent d'importantes difficultés pour attirer des **talents de haute qualité en IA technique**

La recherche d'une IA de confiance souligne le besoin de consolider les fondations

La donnée RH alimente des décisions qui concernent directement les collaborateurs, leur parcours, leur développement et leur évolution professionnelle. Leur importance s'accroît également à mesure que la fonction RH renforce son rôle stratégique. Ces données sont mobilisées pour anticiper les mutations du travail, éclairer les besoins futurs en compétences ou évaluer la faisabilité humaine et organisationnelle des transformations avant même qu'elles ne soient engagées. Cette responsabilité conduit les DRH à privilégier une approche fondée sur la maîtrise et la confiance.

Les résultats de l'étude montrent que les répondants privilégient les usages les plus explicables, les plus traçables et les plus facilement maîtrisables. Ce qui pourrait être interprété comme de la prudence reflète en réalité une compréhension concrète des conditions nécessaires à une adoption durable de l'IA.

A ce titre les principaux freins identifiés concernent moins la technologie elle-même que les fondations nécessaires à son déploiement et l'obtention de résultats qualitatifs : feuille de route transverse, gouvernance, culture d'adoption, investissements ou encore qualité et interconnexion des données dans les systèmes.

Les DRH apparaissent ainsi comme des acteurs de référence pour le déploiement d'une IA responsable, capable de concilier innovation, confiance et maîtrise des risques.

L'intégration qualitative des données, la gouvernance, l'explicabilité et la confiance ne ralentissent pas la transformation. Elles permettent le passage à l'échelle de son adoption et garantissent sa pérennité.

Les leviers de valeur d'une IA réellement transformatrice, pour activer le plein potentiel d'augmentation des DRH et résoudre l'équation

Des fondations maîtrisées permettent d'**activer cinq leviers de valeur IA** complémentaires. Leur combinaison renforce la performance de l'organisation, la capacité d'action de la fonction RH et la qualité de l'accompagnement proposé aux collaborateurs.

Analytique - Comprendre

- Croiser les données relatives aux effectifs, aux compétences, aux mobilités et à l'engagement
- Analyser à grande échelle les données quantitatives et qualitatives
- Faire émerger des tendances et des signaux faibles

Valeur : une vision plus précise des ressources, des besoins et des risques.

Eclairage - Décider

- Transformer les données en informations directement mobilisables
- Éclairer les arbitrages entre recrutement, formation, mobilité, automatisation et redéploiement
- Relier les décisions RH aux priorités de l'organisation

Valeur : des décisions plus rapides, mieux documentées et davantage connectées aux besoins opérationnels

Créatif - Explorer

- Questionner les hypothèses et révéler les angles morts
- Comparer plusieurs options de politiques ou d'organisation
- Enrichir la conception des solutions et des parcours

Valeur : des options plus nombreuses et des choix mieux instruits.

Prédictif - Anticiper

- Identifier les besoins futurs en effectifs et en compétences
- Détecter les risques sur les talents critiques
- Simuler les effets de scénarios organisationnels
- Orienter plus tôt les actions de développement, de mobilité ou de recrutement

Valeur : une capacité prospective renforcée au service de la stratégie et du Workforce Planning.

Expérience - Personnaliser

- Simplifier l'accès aux services RH
- Fluidifier les processus et réduire les délais de réponse
- Personnaliser les parcours de développement, de mobilité et d'apprentissage
- Libérer du temps pour le conseil, l'écoute et l'accompagnement des situations complexes

Valeur : une expérience plus simple, plus cohérente et plus adaptée aux besoins de chacun

Une DRH augmentée associe la puissance de l'IA au jugement humain pour mieux comprendre, mieux décider et mieux accompagner.



Index

Conviction PwC n°1 : La bataille des talents devient une bataille des compétences

76%

des DRH ont recours à la cartographie des compétences pour répondre à leurs enjeux de transformation.

Pendant des années, la guerre des talents a dominé les agendas RH. Aujourd'hui, le véritable enjeu se déplace.

Dans un environnement où les besoins évoluent plus vite que les organisations ne peuvent recruter, l'avantage compétitif ne réside plus seulement dans la capacité à attirer les meilleurs profils, mais dans celle à **mobiliser les compétences déjà présentes au sein de l'organisation**.

La question n'est plus seulement : qui recruter ? Elle devient : quelles compétences possédons-nous réellement, lesquelles devons-nous développer et comment les activer là où elles créent le plus de valeur ? Les organisations les plus performantes considèrent désormais **les compétences comme une infrastructure stratégique. Elles investissent dans leur visibilité, leur développement et leur circulation**. Car les compétences sont devenues la matière première de l'adaptation : elles déterminent la capacité à absorber les transformations technologiques, à déployer l'IA à grande échelle, à faire évoluer les métiers et à accélérer l'exécution de la stratégie.

Cette évolution change profondément le rôle du DRH. Son défi n'est plus uniquement d'alimenter les besoins de recrutement, mais de piloter un portefeuille dynamique de compétences. Cela suppose de savoir identifier les expertises critiques, révéler les potentiels, faciliter la mobilité interne et orienter les investissements de développement là où les enjeux business l'exigent.

Au fond, les organisations qui continueront à penser "talents" risquent de subir les pénuries du marché. Celles qui apprendront à penser "compétences" construiront une capacité d'adaptation durable. **Dans un monde où les métiers se transforment plus vite qu'ils ne se créent, la résilience ne se recrute pas : elle se développe**.



Conviction PwC n°2 : La capacité d'adaptation devient l'avantage compétitif



71% des acteurs de la fonction RH positionnent l'anticipation des mutations du travail et l'accompagnement au changement comme priorité

71%

Un signal fort : dans un environnement instable, l'enjeu n'est plus de prévoir parfaitement le changement, mais de s'y adapter plus vite que les autres. Pendant longtemps, l'avantage compétitif reposait sur la taille, les ressources ou la qualité de l'exécution. Désormais, il repose de plus en plus sur la vitesse d'adaptation. Les transformations technologiques, les évolutions des métiers, les nouvelles attentes des collaborateurs ou l'accélération de l'IA rebattent les cartes à un rythme que les organisations peinent parfois à suivre.

Dans ce contexte, la véritable question n'est plus de savoir si le changement va arriver, mais combien de temps l'organisation mettra à y répondre. Entre l'identification d'un besoin, la mobilisation des compétences, l'évolution des pratiques et l'adoption par les équipes, **chaque délai devient un facteur de performance ou de décrochage**.

Les organisations qui prennent de l'avance ne sont pas nécessairement celles qui disposent des meilleures prévisions. Ce sont celles qui ont développé des mécanismes d'adaptation rapides : repérer les signaux faibles, prendre des décisions plus vite, redéployer les compétences au bon endroit et ajuster leurs trajectoires en continu. Elles privilégient la capacité d'apprentissage à la recherche d'un plan parfait.

Cette dynamique repositionne profondément le rôle du DRH. Au-delà de la gestion des talents ou des processus, il devient l'un des architectes de l'agilité organisationnelle. **Sa mission consiste à réduire la distance entre une transformation identifiée et sa traduction concrète dans l'organisation** : nouvelles compétences, nouveaux comportements, nouveaux modes de travail ou nouvelles organisations.

Au fond, les organisations les plus résilientes ne seront pas celles qui auront réussi à tout anticiper. Elles seront celles qui auront construit une organisation capable de se réinventer en permanence. Dans un monde où l'incertitude devient structurelle, **la capacité d'adaptation n'est plus un atout parmi d'autres : elle devient la condition même de la performance durable**.

Conviction PwC n°3 : Le Workforce Planning change de dimension

1/5

1 DRH sur 5 fait de l'anticipation des besoins en compétences une priorité. Un signal encore minoritaire, mais révélateur d'un changement profond : la question n'est plus seulement de gérer les effectifs, mais d'anticiper les capacités dont l'organisation aura besoin demain.

Pendant longtemps, le Workforce Planning a été perçu comme un exercice de projection budgétaire ou de planification des ressources. Cette vision est désormais dépassée. Dans un environnement marqué par l'accélération technologique, l'évolution des métiers et l'incertitude économique, prévoir les effectifs ne suffit plus.

Au fond, chaque décision de croissance, d'innovation, d'automatisation ou de transformation pose la même question : **disposons-nous réellement des capacités nécessaires pour exécuter notre ambition ?** Derrière cette interrogation se cachent des choix structurants. Faut-il recruter, développer, redéployer, automatiser ou externaliser ? Quelle combinaison permettra de créer le plus de valeur dans les meilleures conditions de coût, de délai et de risque ? C'est pourquoi le Workforce Planning change de nature.

Il ne peut plus être un processus piloté par la seule fonction RH. Les réponses relèvent autant de la stratégie que des métiers, de la finance ou de la transformation. Les capacités humaines deviennent une variable de pilotage de l'organisation au même titre que les investissements, les actifs technologiques ou les objectifs financiers.

Dans cette dynamique, le rôle du DRH évolue lui aussi. Il devient l'architecte d'une vision partagée des capacités futures de l'organisation. Sa valeur n'est plus seulement de fournir des données RH, mais **d'apporter au Comité Exécutif une lecture claire des écarts à combler, des options disponibles et des conséquences de chaque trajectoire**.

Car l'enjeu n'est plus de savoir combien de collaborateurs l'organisation comptera dans trois ans.
Le Workforce Planning devient alors bien plus qu'un outil RH : il devient l'un des langages de **pilotage de la création de valeur**.



Conviction PwC n°4 : La transformation de la fonction RH devient un prérequis



85 % des DRH qui font de la transformation de la fonction RH une priorité ont déjà lancé, ou accordent une forte confiance à des démarches de rationalisation des processus et activités RH. Un constat clair : avant de transformer l'organisation, la fonction RH doit d'abord transformer son propre modèle.

85%

Les attentes vis-à-vis des DRH n'ont jamais été aussi élevées. Anticiper les compétences de demain, accompagner l'adoption de l'IA, éclairer les décisions du Comité Exécutif, piloter les coûts, soutenir les transformations et renforcer l'engagement des collaborateurs. Pourtant, derrière cette extension du mandat RH se cache une réalité simple : aucune fonction ne peut assumer de nouvelles responsabilités en conservant les mêmes modes de fonctionnement.

Pendant longtemps, la transformation RH a souvent été abordée comme un projet d'efficacité interne. Un chantier nécessaire, mais rarement considéré comme stratégique. Cette perception est en train de changer. La modernisation de la fonction RH n'est plus un objectif en soi. Elle devient la condition préalable à sa capacité d'influence et d'exécution.

Le véritable défi est structurel : les organisations matures repensent en profondeur le rôle de la fonction RH. Elles interrogent ce qui doit être automatisé, ce qui peut être confié au self-service, ce qui doit être industrialisé et ce qui constitue, au contraire, le cœur de la valeur humaine apportée par les équipes RH. La technologie devient alors un accélérateur de transformation, et non une finalité.

Cette évolution marque un changement de posture pour les DRH. Leur crédibilité stratégique reposera de plus en plus sur leur capacité à appliquer à leur propre fonction les exigences qu'ils portent auprès du reste de l'organisation : simplifier, mesurer, prioriser, transformer et démontrer les résultats obtenus.

Dans les années à venir, les DRH qui feront réellement la différence ne seront pas ceux qui porteront le plus de projets, mais ceux qui auront construit **une fonction RH suffisamment agile, efficace et data-driven pour soutenir durablement la transformation de l'organisation.**

Conviction PwC n°5 : L'IA doit renforcer la capacité d'anticipation et la décision

65%

65 % des DRH accordent leur confiance aux tableaux de bord RH augmentés par l'IA. Le signal est clair : l'avenir de l'IA dans les RH ne se jouera pas seulement dans l'automatisation, mais dans sa capacité à éclairer les décisions avant qu'elles ne deviennent urgentes.

La première promesse de l'IA était celle du gain de temps. Automatiser des tâches, accélérer la production de contenus, simplifier le reporting. Cette promesse reste utile, mais elle n'est plus suffisante. Car une fonction RH qui produit plus vite les mêmes analyses ne devient pas nécessairement plus stratégique. Mobiliser une technologie prospective pour optimiser le passé est soit un non-sens, soit trop peu ambitieux.

Le véritable changement de dimension commence lorsque l'IA ne se contente plus de décrire ce qui s'est passé, mais aide à comprendre ce qui est en train de se jouer. Où les écarts de compétences vont-ils apparaître ? Quels métiers seront les plus exposés ? Quelles populations risquent de décrocher ? Où faut-il investir, redéployer ou agir avant que les tensions ne deviennent critiques ? C'est là que se situe la prochaine frontière de la fonction RH : **passer d'un pilotage rétrospectif à une capacité d'anticipation**.

Bien utilisée, l'IA peut rapprocher des données dispersées sur les compétences, les effectifs, la performance, l'engagement et l'organisation. Elle peut faire émerger des signaux faibles, simuler des scénarios et rendre visibles les conséquences humaines des décisions business.

Cette évolution transforme la place de la donnée RH. Elle ne doit plus seulement servir à alimenter des indicateurs ou à justifier des décisions déjà prises. Elle doit permettre de poser plus tôt les bonnes questions. Mais l'IA ne doit pas devenir une nouvelle autorité à laquelle la décision serait déléguée. Un modèle peut identifier une corrélation, projeter une évolution ou faire ressortir un risque. Il ne connaît ni toute l'histoire de l'organisation, ni la complexité des collectifs, ni la portée humaine d'un arbitrage. **Sa valeur réside dans sa capacité à augmenter le jugement, pas à s'y substituer.**

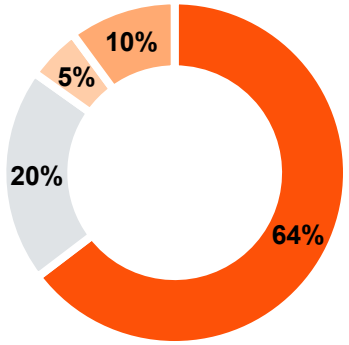
Cette ambition exige des données fiables, une gouvernance claire, de la transparence sur les limites des modèles et un cadre d'utilisation responsable.





115

réponses exploitables*



- Directeur(ice) des RH
- Responsable de la Transfo RH
- Responsable Données et Analytique RH
- Responsable SIRH

* Sur 148 réponses collectées, 115 dépassent un taux de 80% de complétion du questionnaire. Les réponses incomplètes ont été écartées de l'analyse.

Les secteurs d'activités

Banque, Assurance, Services Financiers 21%	**Services aux entreprises (y compris numérique)** 10%	**Technologie, Télécom, Logiciels et matériels** 9%	**Santé, Industrie pharmaceutique** 8%
BTP, Matériaux de construction 7%	**Commerce, Négoce, Distribution** 5%	**Automobile** 5%	**Aérospatial, Défense, Sécurité** 4%
Agroalimentaire 4%	**Energie** 4%	**Métallurgie, Plasturgie** 3%	**Secteur Public** 3%
Autres 17%			

Merci

Nous remercions l’ensemble des professionnels de la fonction RH qui ont participé à cette étude pour leurs points de vue et leurs retours d’expérience enrichissants

L’équipe PwC France et Maghreb qui a réalisé cette étude

- Bouchra Roby
- Cécile Hue
- Célia Manceau
- Emma Escribe
- Louise Wolf Frey
- Myriam Hassouni
- Théo Fliegans
- Vincent Prudhomme

Ainsi que les contributeurs :

- Léa Ferran
- Olivier Dupont
- Ophélie Prieur
- Raphaëlle Sourdille
- Rémi Tichoux
- Florence Gleizes
- Thomas Coudrais
- Amine Hijaoui

Cette étude a valeur d’information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel. Pour toute question spécifique veuillez vous adresser à un conseiller spécialisé dans le domaine concerné. Vous ne devez pas agir sur la base des informations contenues dans cette présentation sans obtenir des conseils professionnels spécifiques.

© 2026 PricewaterhouseCoopers France et Maghreb. Tous droits réservés. PwC désigne le groupe de cabinets membres de PricewaterhouseCoopers France et Maghreb et peut parfois faire référence au réseau PwC. Chaque cabinet membre est une entité juridique distincte. Veuillez consulter le site https://www.pwc.com/structure pour plus de détails.

Ce document contient des images générées par l’IA.