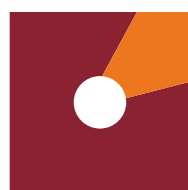


10^{ÈME} ÉDITION - 2025



BAROMÈTRE
DES DRH



ÉDITO

Depuis une décennie, le Baromètre des DRH s'impose comme une référence pour comprendre et anticiper les enjeux stratégiques et opérationnels de la fonction Ressources Humaines. Nous profitons de cet anniversaire pour remercier les DRH de leur fidélité essentielle qui contribue à la fois à son succès et à son rayonnement.

Cette 10^{ème} édition revêt une importance toute particulière : en ce début d'année 2025, les Directeurs des Ressources Humaines (DRH) sont plus que jamais au cœur d'une transformation profonde de leur organisation. Pour préserver leur croissance, leur compétitivité et leur rentabilité, les entreprises doivent en effet maîtriser de multiples contraintes et incertitudes qu'elles soient géopolitiques, politiques, économiques, environnementales, sociales ou encore démographiques.

Dans ce contexte, les DRH jouent un rôle clé pour soutenir cette transformation, mais aussi intégrer les nouvelles contraintes réglementaires qui s'imposent à eux : CSRD, transparence sur les salaires, et, bien sûr anticiper l'impact vertigineux des bouleversements technologiques dans l'organisation du travail.

Dans leurs priorités pour 2025, les DRH prévoient ainsi de faire émerger de nouvelles formes de collaboration notamment grâce à la montée en puissance de l'intelligence artificielle (IA) qui redéfinit le travail, la collaboration Homme/machine et l'optimisation

des processus RH. Toutefois, alors que 40% des entreprises se considèrent prêtes à intégrer l'IA, plus de la moitié estiment encore être en retard sur ce sujet, illustrant les défis liés à cette adoption. La mise en place d'une organisation favorisant l'agilité et l'innovation, la clarification des parcours et le développement de nouvelles compétences s'inscrivent au cœur des préoccupations stratégiques des DRH pour favoriser l'adaptation des entreprises.

Enfin, la question de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) s'impose également aux entreprises. La qualité de vie au travail, le bien-être, la promotion de l'inclusion et de la diversité restent très présents dans les priorités des DRH ; pour mieux prendre en compte les attentes des salariés et pour se mettre en conformité avec la directive sur la transparence des rémunérations et la CSRD. Les entreprises sont désormais évaluées sur leur capacité à s'engager de manière authentique et durable.

Les DRH auront donc à cœur de poursuivre les transformations en cours tout en jonglant avec les exigences réglementaires, la maîtrise des coûts et les enjeux stratégiques. Dans un contexte incertain et complexe, les Comex comptent sur eux pour accompagner les équipes et les organisations face aux bouleversements actuels et futurs. Face à ces mutations, les DRH ont élargi leur champ d'action et font définitivement figure de femme ou d'homme clé de l'entreprise. Bonne lecture !



Avant de passer à vos priorités pour 2025, pourriez-vous décrire la situation générale de votre entreprise en 2024 ?

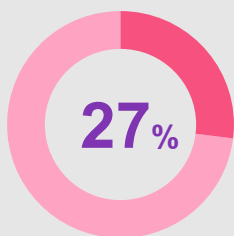
En 2024, seuls 27% des entreprises considéraient avoir traversé une année d'opportunités et en ressortaient renforcées, un chiffre en baisse par rapport à 2023 (32%).

Cette diminution traduit un environnement économique plus complexe, où la confiance dans la croissance reste plus mesurée.

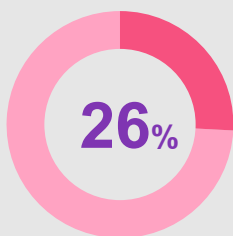
À l'inverse, la part des entreprises qui se déclarent encore en difficulté diminue légèrement, passant de 31% à 26%. Ce recul suggère que certaines ont su mieux s'adapter et stabiliser leur activité malgré un contexte incertain.

25% des répondants estiment avoir maintenu le cap et restauré leurs marges, un niveau légèrement inférieur à l'an dernier (27%). Ce résultat témoigne d'une stabilité relative, bien que la préservation de la rentabilité demeure un enjeu central pour de nombreuses organisations.

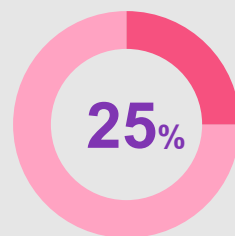
Un fait marquant cette année : la proportion d'entreprises ayant connu une transformation radicale a fortement augmenté, passant de 3% en 2023 à 12% en 2024. Cette hausse de 9 points reflète l'ampleur des mutations en cours, qu'elles soient liées aux évolutions technologiques, aux pressions de rentabilité économique ou aux changements d'organisation du travail.



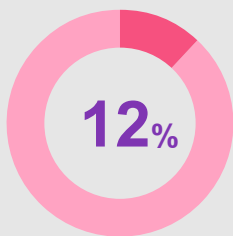
2024 a été une année d'opportunités, l'entreprise ressort renforcée



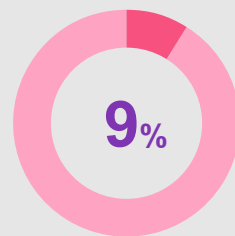
Nous sommes encore dans une situation difficile



Nous avons maintenu le cap et restauré nos marges



L'entreprise a été transformée de manière radicale



Autres

QUESTION 2

Quelles sont les priorités de votre entreprise pour 2025 ?

La croissance du chiffre d'affaires reste la priorité majeure pour 69% des entreprises (vs 51% en 2024), illustrant ainsi la confiance des entreprises dans leurs perspectives de développement.

L'amélioration de la compétitivité prend la deuxième place avec un score de 47%, suivi de près par l'amélioration de la profitabilité 45% (vs 49%).

La transformation de l'entreprise progresse fortement avec 44% (vs 30%) ; devançant ainsi l'engagement des salariés 34% (vs 33%).

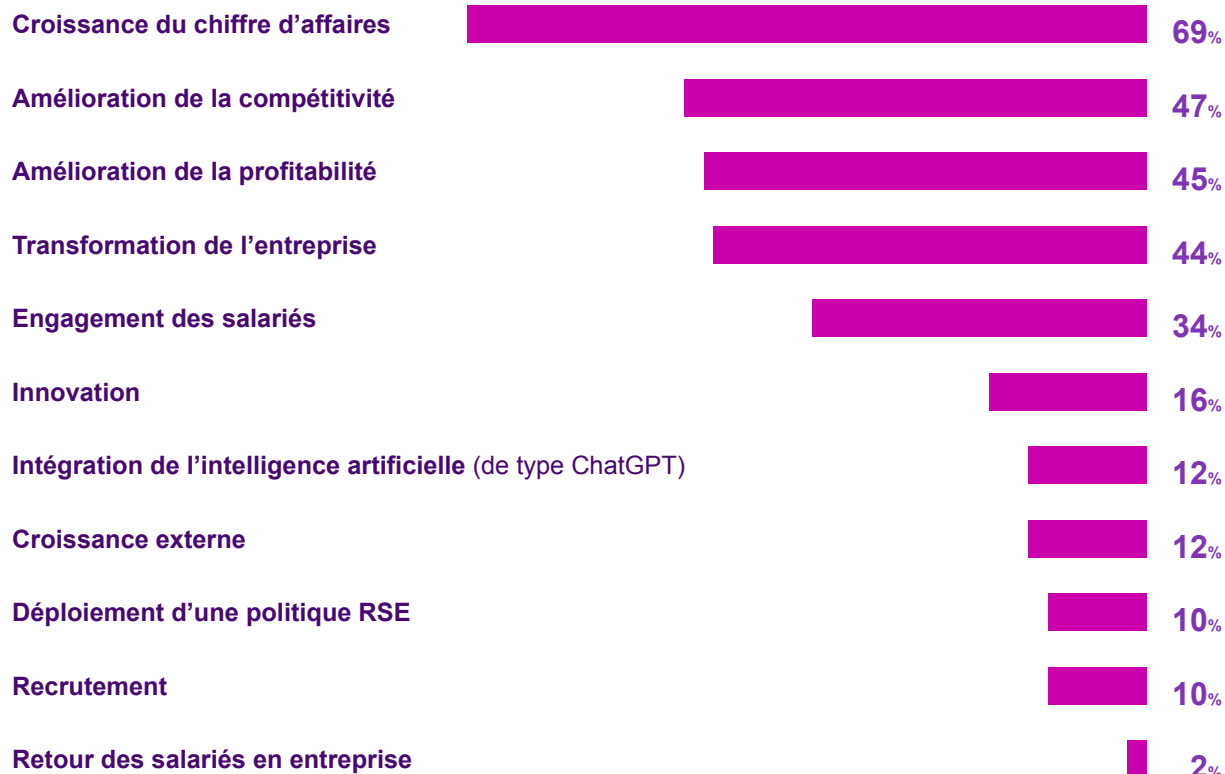
L'innovation reste stable avec 16% alors que l'intégration de l'IA (de type ChatGPT) progresse de 9% à 12%.

La croissance externe 12% (vs 6%) passe avant le déploiement de la politique RSE qui reste à 10%.

Le recrutement reste important pour 10% des entreprises mais recule fortement par rapport à l'année précédente (23%) ; signe une nouvelle fois d'une approche plus mesurée pour l'année 2025.

Maximum 3 réponses.

Le classement des priorités a été calculé de la façon suivante : somme des pourcentages des personnes qui ont choisi l'item comme priorité 1, 2 ou 3.



Quelles sont les priorités de votre fonction RH vis-à-vis du business en 2025 ?

Dans ce contexte, soutenir et accompagner la transformation de l'entreprise reste toujours au cœur des priorités de la fonction RH pour 84% des répondants (vs 81%), confirmant leur rôle clé dans l'accompagnement des évolutions stratégiques et organisationnelles.

L'amélioration de l'expérience des salariés (40% contre 36%) reflète une attention croissante au bien-être et à l'engagement des collaborateurs.

Dans la même dynamique, la promotion et le développement des politiques de RSE, diversité et inclusion continuent de s'imposer avec 35% des réponses (vs 33%), soulignant l'ancrage des enjeux sociétaux dans les stratégies RH.

L'optimisation des coûts à 35% (vs 36%) et la modernisation, digitalisation et transformation de la fonction RH

à 31% (vs 28%) restent des enjeux majeurs, témoignant de la volonté des entreprises d'accroître leur rentabilité tout en intégrant de nouveaux outils digitaux.

En revanche, l'attractivité de l'entreprise recule nettement, passant de la deuxième place en 2024 à la septième en 2025 (18% vs 37%), signe que la pression sur le marché de l'emploi s'atténue. L'efficacité des politiques de rémunération et d'avantages sociaux diminue légèrement (18% vs 19%), tout comme la valorisation de la fonction RH (14% vs 16%).

Enfin, la mobilité interne et l'intégration de l'intelligence artificielle au sein de l'entreprise atteignent le score de 12% (vs 6%) indiquant l'importance croissante de ces thématiques dans la gestion des RH, une adoption graduelle de ces éléments dans la gestion des RH.

Le classement des priorités a été calculé de la façon suivante : somme des pourcentages des personnes qui ont choisi l'item comme priorité 1, 2 ou 3.

Soutenir et accompagner la transformation de l'entreprise

84%

Améliorer l'expérience salarié

40%

Promouvoir et développer les politiques de RSE, diversité et inclusion

35%

Participer à l'optimisation des coûts

35%

Moderniser, digitaliser, transformer la fonction RH

31%

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

18%

Améliorer l'attractivité

18%

Valoriser la contribution de la fonction RH

14%

Favoriser la mobilité

12%

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

12%

QUESTION 4

Plus précisément, en matière de transformation de l'entreprise, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes en 2025 ?

Comme les années précédentes, la transformation passe pour 74% des répondants (vs 70%), par la mise en place d'une organisation favorisant l'innovation et l'agilité.

Autre composante essentielle pour accompagner la transformation et donner des clés de lecture aux salariés sur leurs perspectives professionnelles, la mise en place d'une démarche de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) ou de Strategic Workforce Planning progresse de manière significative à 58% (vs 41%).

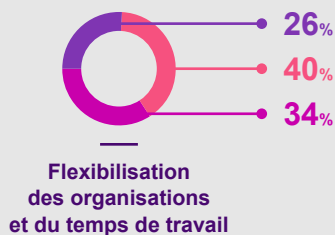
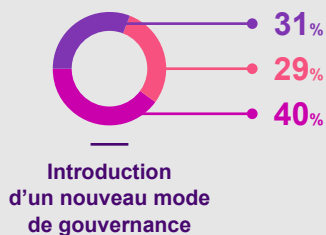
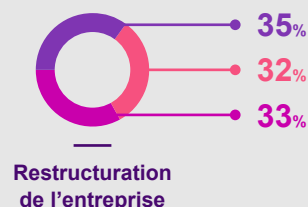
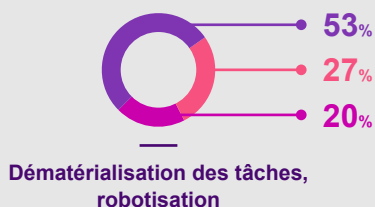
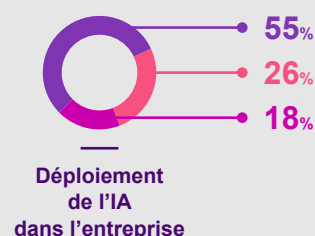
De même, le déploiement de l'IA dans l'entreprise progresse fortement 55% (vs 31%) suivi de près par la dématérialisation des tâches et la robotisation 53% (vs 48%). Ces fortes hausses témoignent de la volonté des

entreprises d'intégrer les nouvelles technologies dans toute la chaîne de création de valeur.

La redéfinition de la culture d'entreprise 45% (vs 29%) et la restructuration de l'entreprise 35% (vs 31%) continuent à prendre de l'importance, tout comme l'introduction d'un nouveau mode de gouvernance 31% (vs 21%), indiquant ainsi la nécessité d'une refonte des processus décisionnels et des modèles managériaux pour accompagner ces transformations.

La flexibilisation des organisations et du temps de travail 26% (vs 31%) et l'adaptation de l'organisation de l'entreprise au travail hybride (présentiel / télétravail) 12% (vs 16%) ne sont plus des priorités tant le télétravail s'inscrit dans les pratiques des entreprises.

■ Extrêmement important / très important ■ Légèrement important ■ Peu important / pas du tout important



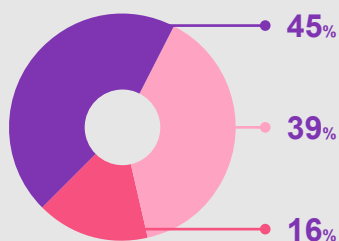
Face au contexte démographique, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes en 2025 ?

Le recours à l'IA et à la robotisation reste en tête, avec une forte progression, 45% (vs 28%) confirmant ainsi la conviction des DRH que ce levier est devenu indispensable pour faire face à certaines pénuries.

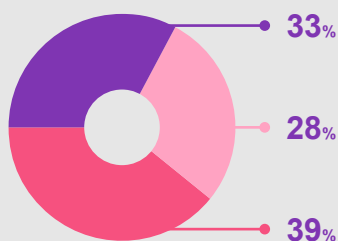
La prolongation de la durée des carrières au sein de l'entreprise, qui atteint 33%, ainsi que le recrutement des seniors avec 20% illustrent la prise en compte des DRH de l'allongement de la durée du travail liée dans la plupart des pays.

Le recours au nearshoring (délocalisation rapprochée) pour 12% des répondants, semble privilégié par rapport au recours à l'immigration et au recours à l'offshoring (délocalisation lointaine) respectivement à 9%.

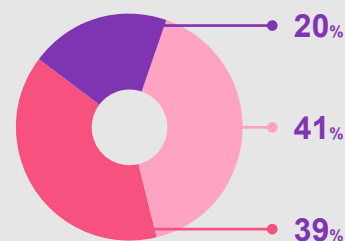
■ Extrêmement important / très imp. ■ Légèrement important ■ Peu important / pas du tout imp.



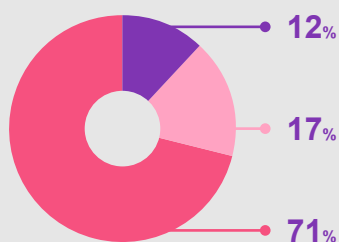
Recours à l'IA et à la robotisation



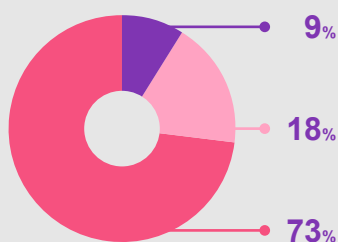
Prolonger la durée des carrières au sein de l'entreprise



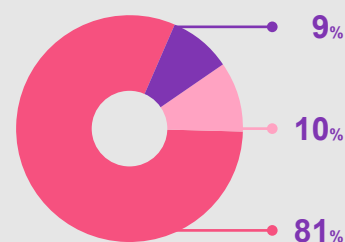
Recrutement de seniors



Recours au nearshoring (délocalisation rapprochée)



Recours à l'immigration



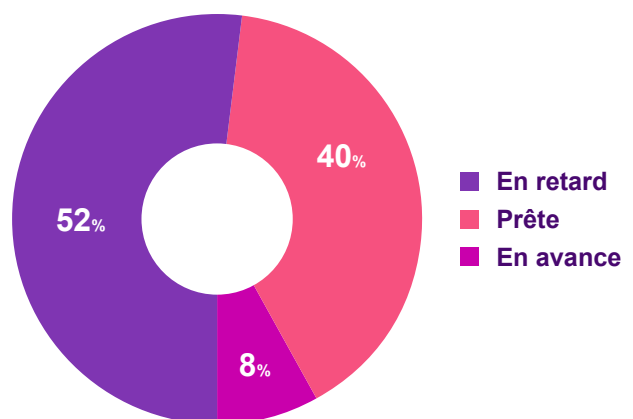
Recours à l'offshoring (délocalisation lointaine)

QUESTION 6

Face aux enjeux de l'IA, pensez-vous que votre entreprise est prête, en avance ou en retard ?

La situation évolue très fortement ! 52% des répondants estiment que leur entreprise est en retard face aux enjeux de l'IA, néanmoins la situation progresse très sensiblement depuis 2024.

40% se considèrent désormais prêts à faire face aux défis de l'IA (vs 25%), et 8% (vs 4%) en avance.

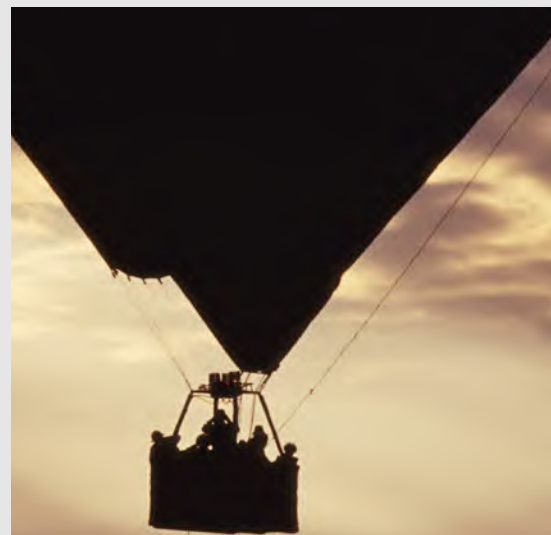


QUESTION 7

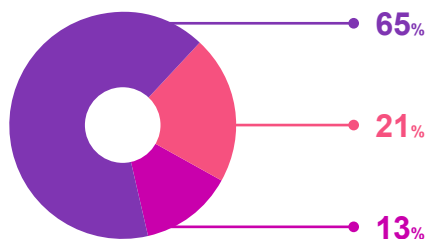
Quels sont les principaux impacts RH de l'IA prévus sur l'organisation du travail au sein de l'entreprise en 2025 ?

Le déploiement de l'IA dans les entreprises se traduit par l'émergence de nouvelles compétences pour 65% des DRH, mais aussi par le redéploiement des salariés sur des tâches à forte valeur ajoutée 60%, en progression (vs 55%).

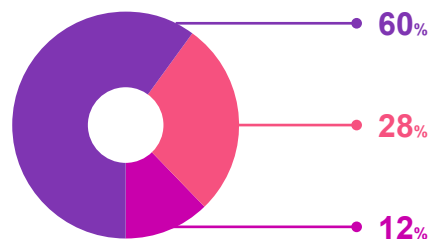
Si les difficultés de recrutement restent un défi important pour près d'un tiers des répondants, a contrario les réductions d'effectif semblent moins préoccuper les DRH qu'en 2024.



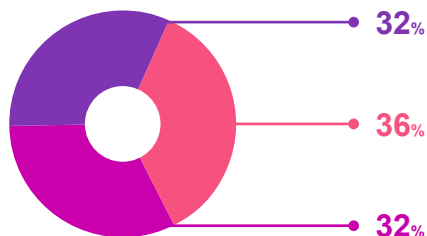
■ Extrêmement important / très important ■ Légèrement important ■ Peu important / pas du tout important



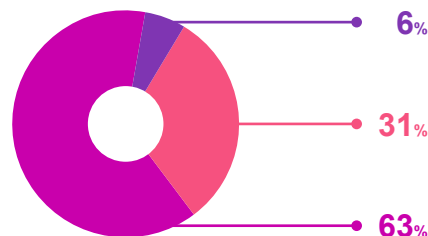
Émergence de nouvelles compétences



Redéploiement des salariés sur des tâches à forte valeur ajoutée



Réponse aux difficultés de recrutement



Réduction de l'effectif

Quelles sont les priorités envisagées dans l'usage de l'IA dans les processus RH en 2025 ?

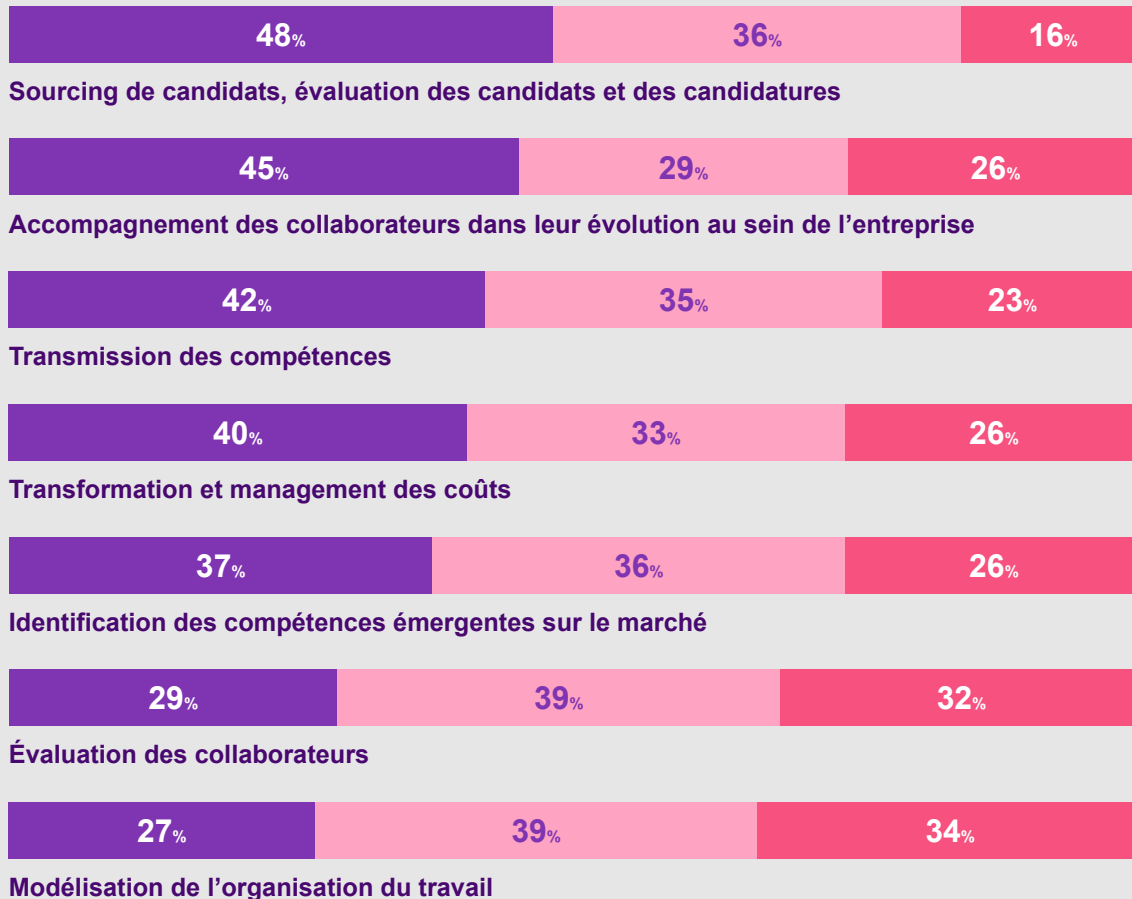
Le sourcing des candidats, leur évaluation et l'analyse des candidatures reste en tête des priorités pour près de la moitié des répondants 48% (vs 44%). Cela confirme l'importance de l'IA dès les phases initiales du recrutement.

La thématique liée à l'accompagnement des collaborateurs dans leur évolution au sein de l'entreprise obtient 45% des réponses positives (vs 41%) illustrant un usage croissant de l'IA pour le développement des compétences et la gestion de carrière.

La transmission des compétences pour 42% (vs 39%) progresse également, suivi par la transformation et le management des coûts avec 40%, confirmant là aussi, un intérêt croissant pour l'utilisation de l'IA dans le développement professionnel.

Viennent ensuite l'identification des compétences émergentes sur le marché avec 37% des réponses favorables (vs 36%), l'évaluation des collaborateurs pour 29% (vs 27%) et enfin la modélisation de l'organisation du travail qui arrive en dernière position avec 27% (vs 24%).

■ Extrêmement important / très imp. ■ Légèrement imp. ■ Peu important / pas du tout imp.



QUESTION 9

Concernant les enjeux de réputation et les politiques de RSE, diversité, équité et inclusion, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes en 2025 ?

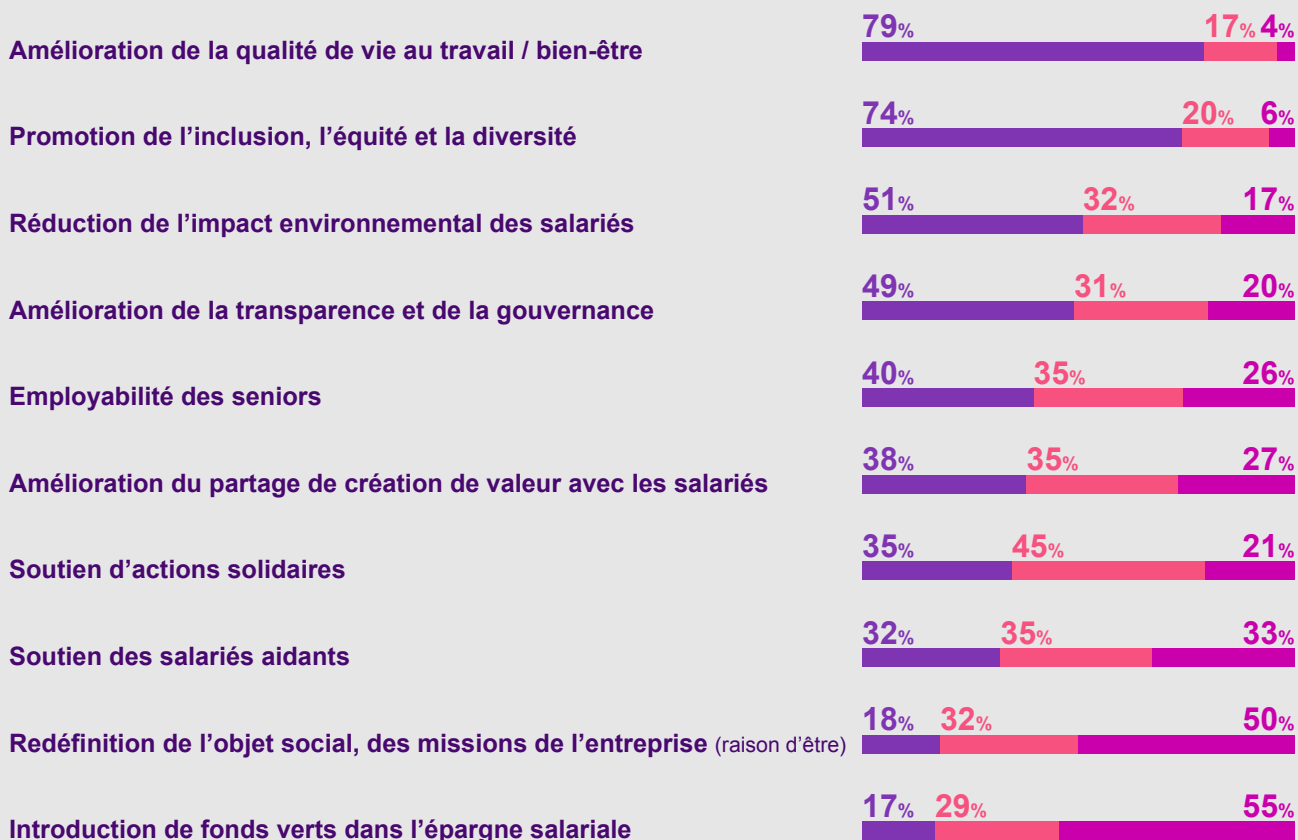
L'amélioration de la qualité de vie au travail / bien-être 79% (vs 77%) et la promotion de l'inclusion, l'équité et la diversité 74% (vs 76%) conservent les deux premières positions.

La réduction de l'impact environnemental des salariés 51% (vs 44%) et l'amélioration de la transparence et de la gouvernance 49% (vs 39%) progressent de manière notable en l'espace d'un an, alors que l'employabilité des seniors 40% (vs 43%) baisse légèrement.

L'amélioration du partage de création de valeur avec les salariés 38% (vs 37%), le soutien d'actions solidaires 35% (vs 39%) et le soutien des salariés aidants 32% (vs 31%) restent relativement stables d'une année sur l'autre.

En revanche, la redéfinition de l'objet social, des missions de l'entreprise 18% (vs 26%) et l'introduction de fonds verts dans l'épargne salariale 17% (vs 21%), sont en baisse.

■ Extrêmement important / très important ■ Légèrement important ■ Peu important / pas du tout important



Concernant la politique de gestion des talents, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes en 2025 ?

L'engagement et la fidélisation des collaborateurs restent très fortement en tête des priorités RH avec 92% des répondants la jugeant extrêmement ou très importante (vs 89%).

Le développement des compétences 89% (vs 81%), le management de la performance 87% (vs 81%) et le développement des compétences du leadership 79% (vs 78%) occupent les premières places, en progression, alors que l'attractivité et la marque employeur passe en cinquième position 78% (vs 89%), montrant ainsi l'importance de la montée en compétences pour les collaborateurs et la volonté d'optimiser l'expérience salarié.

Sont ensuite évoqués le plan de succession 64% (vs 56%), la transmission des compétences avec 61% (vs 57%), la gestion des hauts potentiels 57% (vs 53%), l'implémentation d'une culture de feedback 52% (vs

41%), la clarification des parcours professionnels 50% (vs 46%) et la mobilité professionnelle 44% (vs 33%) ; tous ces thèmes étant en nette progression depuis la dernière édition.

L'allongement de carrière et de l'emploi des seniors progresse de 6 points par rapport à la dernière édition 37% (vs 31%) alors que l'évaluation des collaborateurs 35% (vs 37%) reste stable ; confirmant la tendance à valoriser l'expérience et à promouvoir l'inclusion des salariés plus âgés dans le monde professionnel.

En revanche, la revalorisation des salaires recule avec 25% (vs 39%).

En 2025, la gestion des talents s'oriente donc vers un renforcement des compétences, une meilleure planification RH et une valorisation interne accrue des collaborateurs.

■ Extrêmement important / très important ■ Légèrement important ■ Peu important / pas du tout important

Engagement et fidélisation des collaborateurs

Développement des compétences

Management de la performance

Développement des compétences de leadership

Attractivité et marque employeur

Plans de succession

Transmission des compétences

Gestion des hauts potentiels

Implémentation d'une culture de feedback

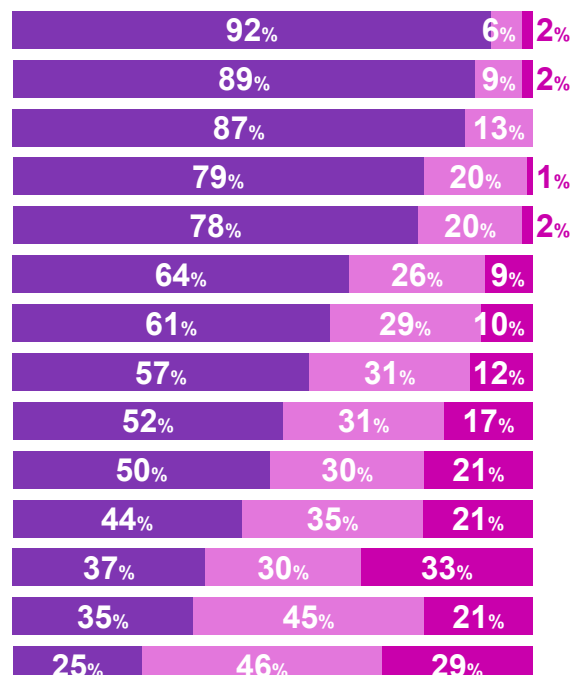
Clarification des parcours professionnels

Mobilité professionnelle

Allongement de carrière et emploi des seniors

Évaluation des collaborateurs (assessment, 360°, ...)

Revalorisation des salaires



Concernant la politique de rémunération et des avantages sociaux, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes en 2025 ?

L'équité de traitement entre les salariés occupe cette année la première place avec 60% (vs 59%), une évolution qui traduit une volonté renforcée des entreprises de garantir des politiques de rémunération justes et cohérentes pour attirer et fidéliser les talents et sans doute de préparer la mise en œuvre de la directive européenne sur la transparence des rémunérations.

L'égalité femmes-hommes 58% (vs 64%), la part variable et la rémunération de la performance 57% (vs 55%) et la rémunération des compétences - métiers - en tension 53% (vs 56%) apparaissent également comme prioritaires, privilégiant ainsi la notion d'équité et de transparence.

En revanche, la gestion du salaire de base est moins prioritaire avec 52% (vs 67%), tout comme la classification des emplois / grading 49% (vs 51%), l'intéressement

38% (vs 44%), le salaire décent dans l'ensemble des pays 37% (vs 45%) et la santé-prévoyance 36% (vs 44%).

À l'inverse, la flexibilisation de la rémunération / individualisation de la rémunération 36% (vs 33%) et la rémunération de la force de vente 35% (vs 30%) progressent dans les priorités des DRH.

Les autres avantages sociaux : voiture, tickets restaurants, etc. 24% (vs 31%), la rémunération des dirigeants 22% (vs 25%), l'épargne retraite / épargne salariale 20% (vs 36%) et l'actionnariat salarié 16% (vs 19%) semblent moins prioritaires.

En 2025, les politiques de rémunération semblent s'orienter vers une approche plus stratégique et équitable, combinant attractivité, performance et alignement avec les enjeux RH actuels.

■ Extrêmement important / très imp. ■ Légèrement important ■ Peu important / pas du tout imp.

Équité de traitement entre les salariés (rétention - recrutement)

Égalité Femmes / Hommes

Part variable, rémunération de la performance

Rémunération des compétences - métiers - en tension

Salaire de base

Classification des emplois / grading

Intéressement

Salaire décent (dans l'ensemble des pays)

Santé / prévoyance

Flexibilisation de la rémunération / individualisation de la rémunération

Rémunération de la force de vente

Autres avantages sociaux (voiture, tickets restaurants, etc.)

Rémunération des dirigeants

Épargne retraite / épargne salariale

Actionnariat salarié

60%	31%	9%
58%	35%	8%
57%	31%	12%
53%	32%	15%
52%	41%	8%
49%	33%	18%
38%	28%	34%
37%	26%	36%
36%	38%	26%
36%	34%	31%
35%	31%	34%
24%	42%	34%
22%	42%	36%
20%	39%	41%
16%	28%	56%



QUESTION 12

Pour faire face aux évolutions de l'inflation sur la rémunération, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes en 2025 ?

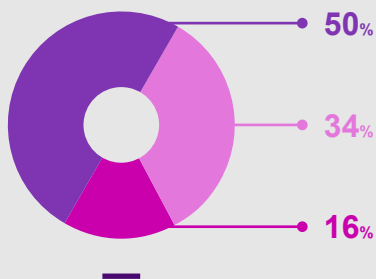
Le ciblage des populations clés reste de première importance avec un score de 50% (vs 46%), indiquant une volonté de protéger les rémunérations.

L'optimisation du package de rémunération en fonction des attentes des salariés prend la deuxième position avec 35% de réponses favorables (vs 40%).

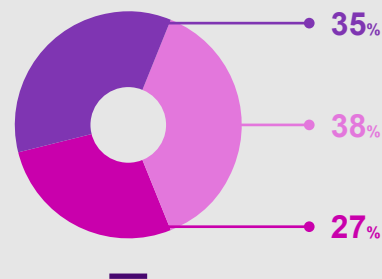
La valorisation des dispositifs existants type portail ou BSI 34% (vs 31%) reste un levier prioritaire pour ajuster les politiques de rémunération et donner de la visibilité aux collaborateurs sur leur package de rémunération.

La mise en place des primes pour réduire l'impact de l'inflation sur le pouvoir d'achat 18% (vs 24%) baisse logiquement avec le reflux de l'inflation.

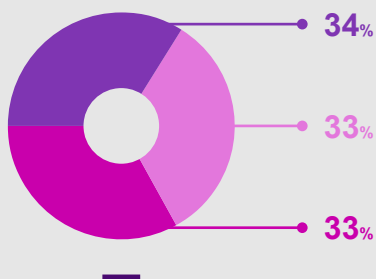
■ Extrêmement important / très imp. ■ Légèrement important ■ Peu important / pas du tout imp.



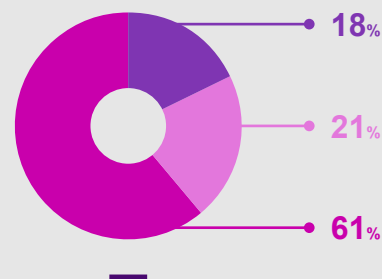
Ciblage des populations critiques en priorité



Optimisation du package de rémunération en fonction des attentes des salariés



Valorisation des dispositifs existants (type portail ou BSI)



Mise en place de primes (PPV) pour réduire l'impact sur le pouvoir d'achat

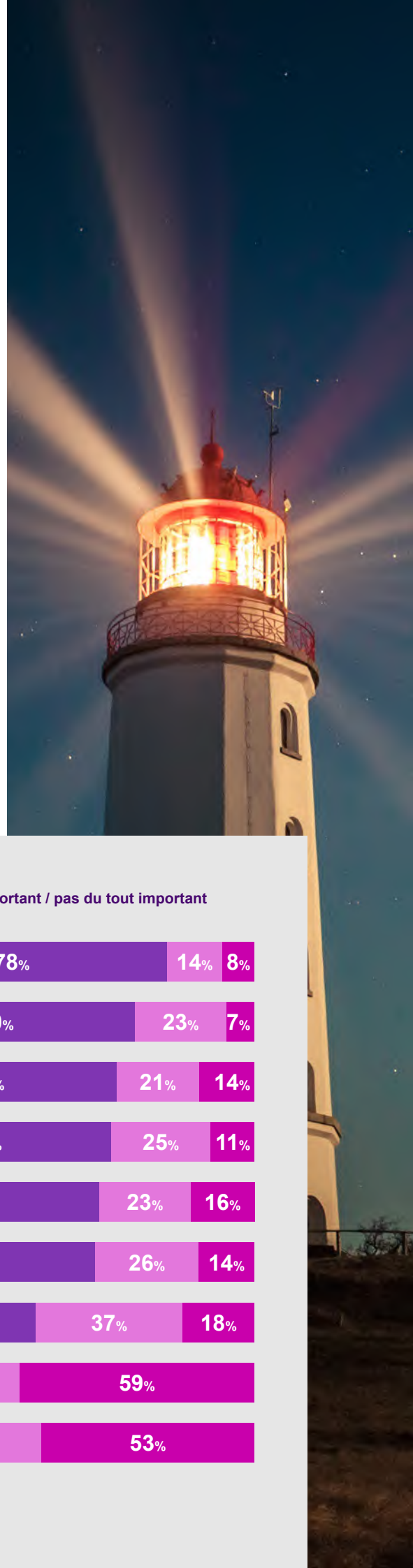
Concernant l'efficacité de la fonction RH, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes en 2025 ?

Comme les années précédentes, la qualité du dialogue social reste un enjeu important pour les DRH 78% (vs 74%) pour accompagner les enjeux de transformation.

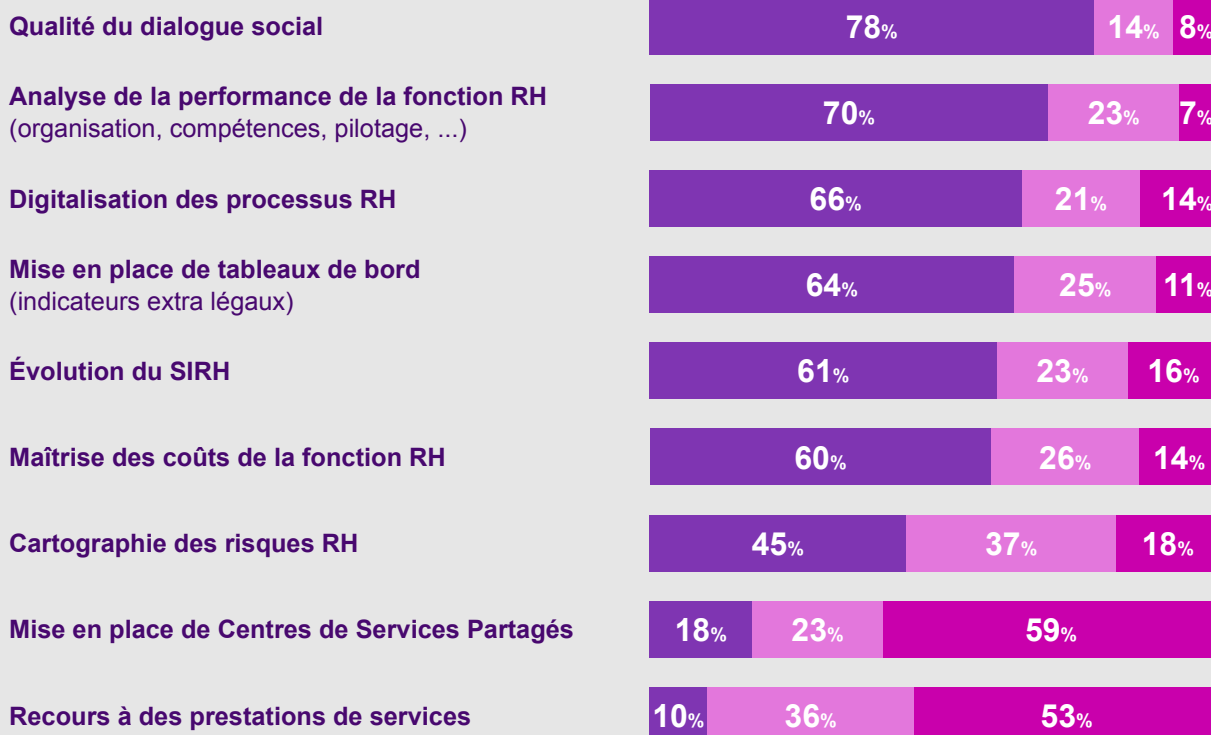
La priorité est également donnée aux outils, ainsi qu'aux analyses de la performance de la fonction RH (organisation, compétences, pilotage, ...) 70% (vs 58%), à la digitalisation des processus RH 66% (vs 56%), et à la mise en place de tableau de bord - indicateurs extra légaux 64% (vs 59%).

Viennent ensuite l'évolution du SIRH 61% (vs 65%) et la maîtrise des coûts de la fonction RH 60% (vs 59%).

La cartographie des risques RH 45% (vs 44%), la mise en place de Centres de Services Partagés 18% (vs 17%) restent stables alors que le recours à des prestations de conseil baisse d'un point 10% (vs 11%), confirmant ces approches moins prioritaires dans l'efficacité de la fonction RH.



■ Extrêmement important / très important ■ Légèrement important ■ Peu important / pas du tout important



QUESTION 14

En matière d'obligations légales et réglementaires, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes en 2025 ?

Les priorités réglementaires évoluent en 2025, avec un focus marqué par les nouvelles obligations liées à la transparence et à la durabilité.

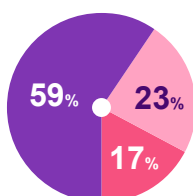
La directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) prend la première place avec 59% des répondants la considérant comme extrêmement ou très importante. Cette montée en puissance montre que la conformité aux exigences de reporting extra-financier devient un enjeu clé pour les entreprises.

La directive de l'Union européenne sur la transparence des rémunérations progresse également 59% (vs 30%), signe d'une volonté accrue d'anticiper les exigences à venir, tout en améliorant la transparence salariale et en réduisant les inégalités de rémunération.

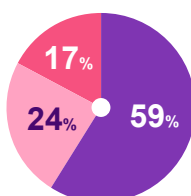
Le calcul et la publication des écarts de représentation entre les femmes et les hommes parmi les cadres dirigeants - Loi Rixain 50% (vs 43%) passe devant le règlement général sur la protection des données (RGPD) 47% (vs 46%).

La protection du pouvoir d'achat continue à baisser 30% (vs 44%) et la loi Industrie verte, qui impacte l'épargne retraite, n'obtient que 17% de réponses favorables.

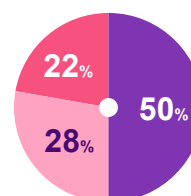
■ Extrêmement important / très imp. ■ Légèrement imp. ■ Peu important / pas du tout imp.



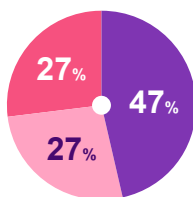
Directive CSRD



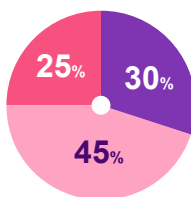
Directive de l'Union européenne sur la transparence des rémunérations



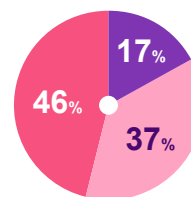
Calcul des écarts de représentation entre les femmes et les hommes parmi les cadres dirigeants (Loi Rixain)



Règlement général sur la protection des données (RGPD)



Protection du pouvoir d'achat (loi pouvoir d'achat août 2022)



Loi Industrie verte

Plus précisément, quelles sont les actions déjà déployées ou prévues pour être en conformité avec la directive sur la transparence des rémunérations ?

Pour 59% (vs 56%) des répondants, la classification des postes pour comparer les rémunérations à postes équivalents, le calcul des écarts de salaire 51% (vs 50%) et le budget pour réduire les écarts de rémunération non justifiés 36% (vs 40%), s'inscrivent dans les mesures prioritaires pour se préparer à la mise en conformité.

À ce stade, les résultats sont plus mitigés concernant la communication du salaire d'embauche 28% (vs 37%) ainsi que la communication de la politique de rémunération et modalités de détermination des salaires avec 27% (vs 36%) qui sont en légère baisse.

De même, la formation des managers pour réduire les biais et communiquer sur la détermination des salaires 19% (vs 26%), la communication d'une ambition en matière d'équité et de transparence des rémunérations 15% (vs 23%) et la communication de bandes de salaires 9% (vs 16%) sont en baisse dans les priorités des DRH pour 2025.

■ Déjà mis en œuvre ■ Prévu prochainement ■ Pas dans les priorités de 2025

Classification des postes pour être en capacité de comparer les rémunérations pour des postes équivalents



Calcul des écarts de salaire à travail équivalent



Budget pour réduire les écarts de rémunération non justifiés



Communication du salaire d'embauche



Communication de la politique de rémunération et modalités de détermination des salaires



Formation des managers pour réduire les biais et communiquer sur la détermination des salaires



Communication d'une ambition en matière d'équité et de transparence des rémunérations



Communication de bandes de salaires



Au-delà des indicateurs figurant dans le bilan social, quels sont les indicateurs complémentaires que vous pilotez en 2025 ?

L'évolution de la masse salariale 84% (vs 85%) est à nouveau en tête des réponses, indiquant une attention particulière à la gestion des coûts. La réalisation des entretiens annuels 81% (vs 84%) reste une pratique établie, l'engagement des salariés arrive en troisième position 76% (vs 81%), signe de reconnaissance de son rôle central dans la rétention des talents.

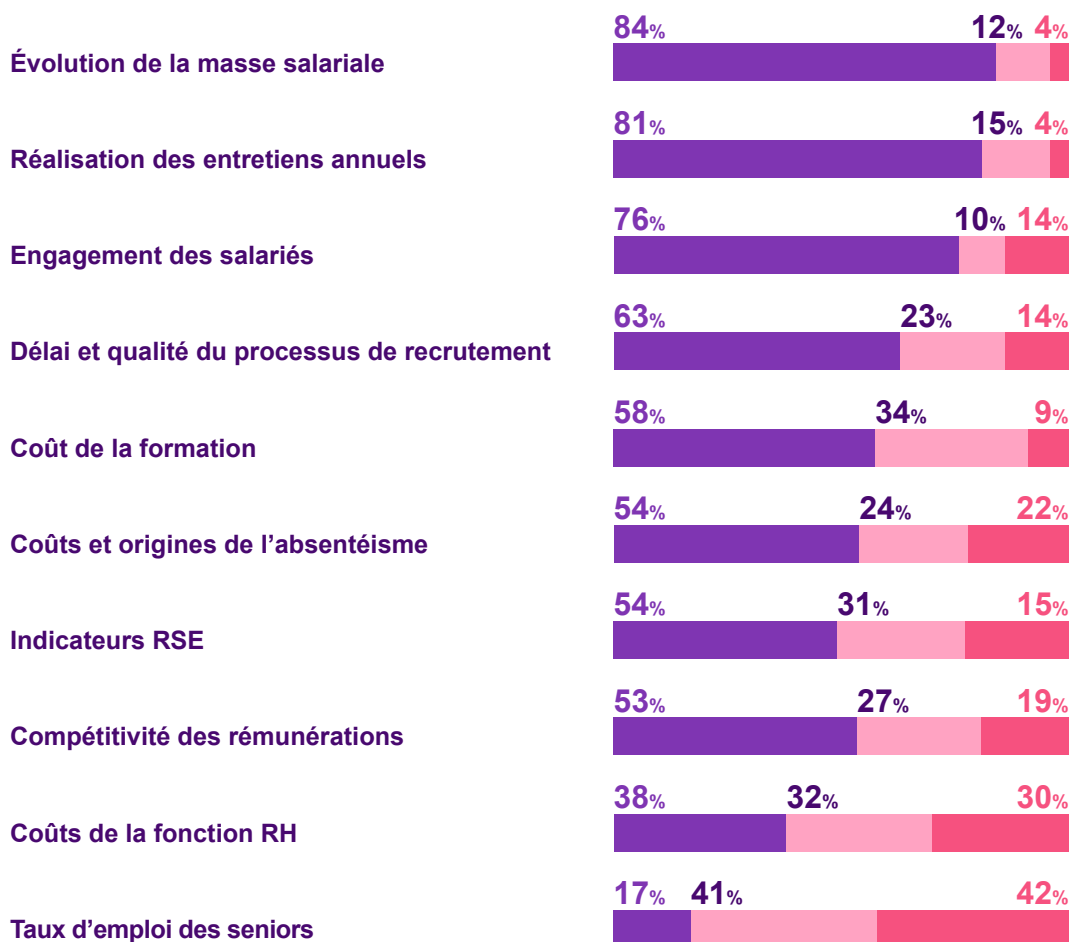
Viennent ensuite le délai et la qualité du processus de recrutement 63% (vs 60%), le suivi des coûts de la formation 58% (vs 64%) et les coûts et origines de l'absentéisme 54% (vs 52%).

Les indicateurs RSE 54% (vs 60%) passent devant la compétitivité des rémunérations 53% (vs 61%).

Les coûts de la fonction RH 38% (vs 40%) observent une légère baisse, à contrario de l'emploi des seniors 17% (vs 29%).

Les DRH cherchent à optimiser les coûts tout en renforçant la gestion des talents et la performance RH, avec une approche plus ciblée sur les processus de recrutement et d'absentéisme.

■ Extrêmement important / très important ■ Légèrement important ■ Peu important / pas du tout important



En matière de digitalisation des processus RH, quel sera le niveau d'importance des solutions digitales suivantes ?

Avec une évolution des priorités orientée vers le recrutement, le développement des compétences et l'évaluation des collaborateurs, la digitalisation des processus RH continue de jouer un rôle clé en 2025.

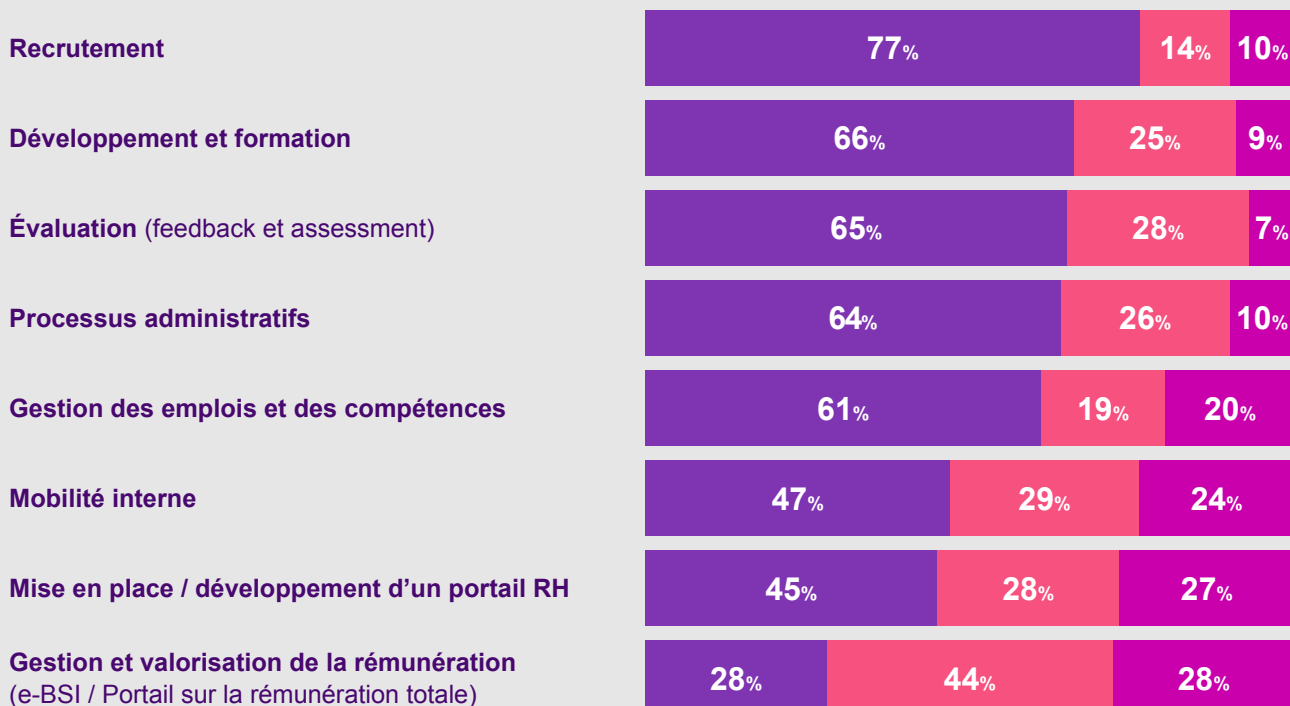
Comme les années précédentes, le recrutement demeure la priorité en matière de digitalisation 77% (vs 72%). Le développement et la formation reste en deuxième position avec un score stable de 66% (vs 68%).

L'évaluation - feedback et assessment 65% (vs 63%) - reste plutôt stable. Les processus administratifs avec 64% (vs 63%) passent en quatrième position.

Vient ensuite la gestion des emplois et des compétences 61% (vs 52%).

La mobilité interne 47% (vs 36%) voit son score augmenter et passe devant la mise en place / développement d'un portail RH 45% (vs 50%). La gestion et la valorisation de la rémunération (e-BSI / portail sur la rémunération totale) se positionne ensuite avec 28% (vs 34%).

■ Extrêmement important / très important ■ Légèrement important ■ Peu important / pas du tout important

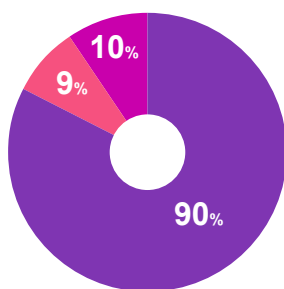


QUESTION 18

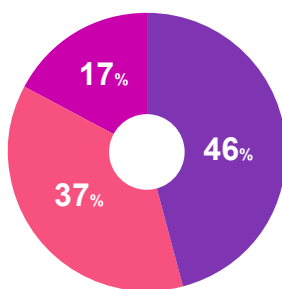
En matière d'optimisation de la gestion des coûts sociaux par la fonction RH, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes en 2024 ?

En matière d'optimisation de la gestion des coûts sociaux par la fonction RH en 2024, la maîtrise des coûts reste la priorité absolue, avec un score en progression de 90% (contre 88% l'année précédente). Repenser l'allocation des coûts suit avec 46% (contre 48% précédemment), tandis que la réduction des coûts arrive en dernière position avec 41% (contre 53% l'année dernière).

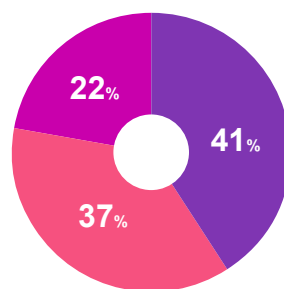
■ Extrêmement important / très important ■ Légèrement important ■ Peu important / pas du tout important



Maîtriser les coûts



Repenser l'allocation des coûts



Réduire les coûts

Quelles mesures mettrez-vous en place pour réduire l'absentéisme en 2025 ?

La lutte contre l'absentéisme reste une priorité majeure pour les entreprises. Elles privilégient une approche globale et préventive combinant écoute, formation et amélioration des conditions de travail, tout en intégrant progressivement des outils analytiques et des dispositifs de soutien psychologique.

L'écoute des salariés 76% (vs 81%) reste une priorité malgré une légère baisse. La formation et la sensibilisation des managers 70% (vs 73%) passe devant l'amélioration de l'environnement de travail 68% (vs 75%).

L'analyse des données RH 68% (vs 56%) présente une forte hausse et passe avant le suivi par le maintien du lien avec le salarié en cas d'arrêt prolongé 53% (vs 65%), puis vient la mise en place d'une cellule de soutien psychologique avec 51% de réponses favorables.

Le suivi en temps réel de l'absentéisme 44% (vs 57%), le contrôle des arrêts de travail 32% (vs 35%) et la révision des garanties des régimes de protection sociale 24% (vs 31%) enregistrent des scores plus faibles.

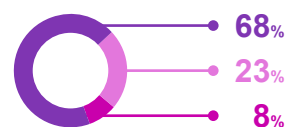
■ Extrêmement important / très important ■ Légèrement important ■ Peu important / pas du tout important



Écoute des salariés



Formation et sensibilisation des managers



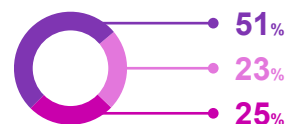
Amélioration de l'environnement de travail



Analyses des données RH



Maintien du lien avec le salarié en cas d'arrêt prolongé



Mise en place d'une cellule de soutien psychologique



Suivi en temps réel de l'absentéisme



Contrôle des arrêts de travail

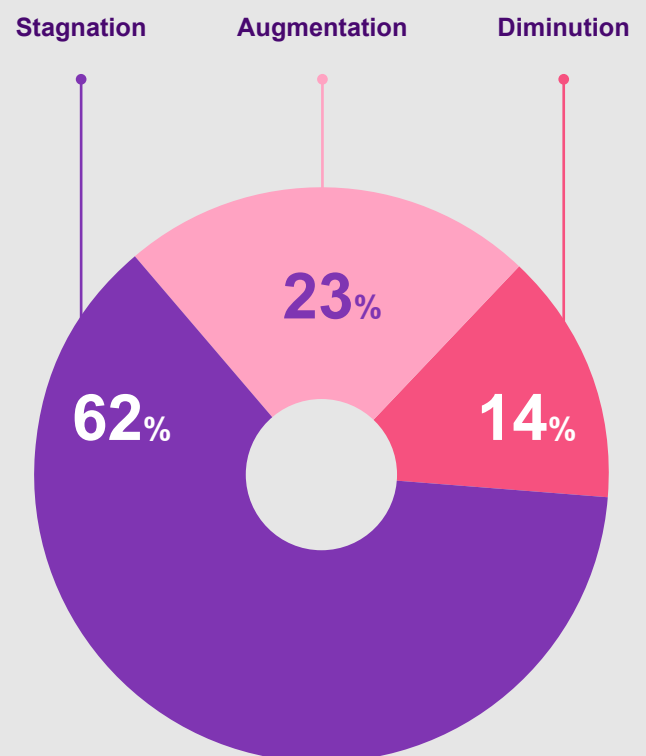


Révision des garanties des régimes de protection sociale

QUESTION 20

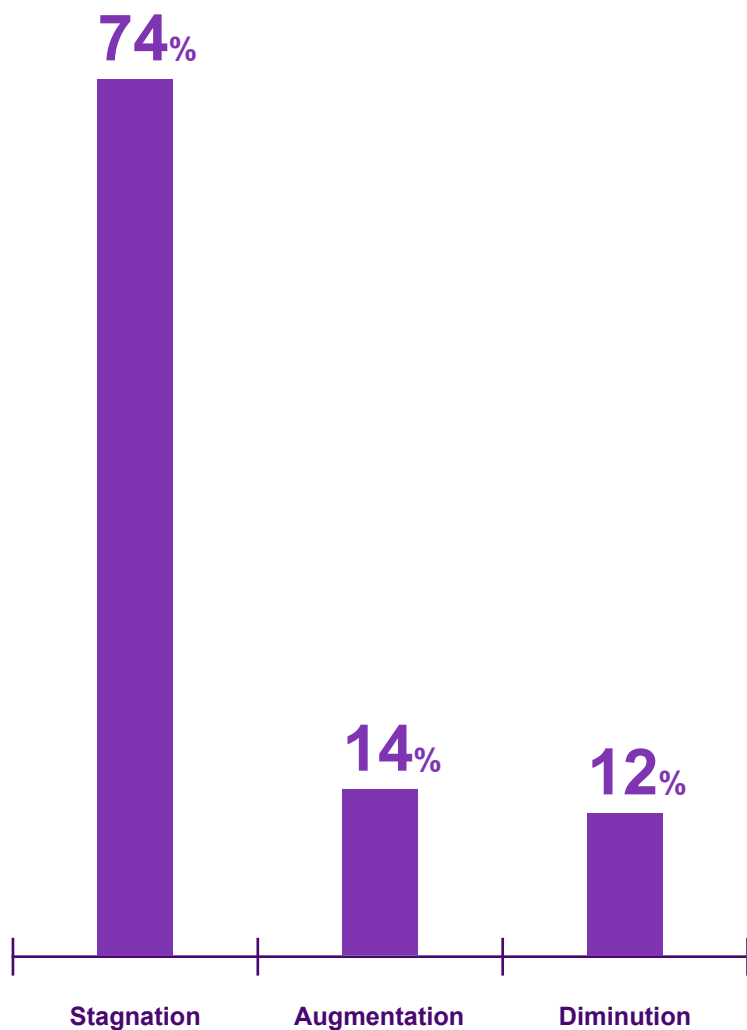
Quelles sont vos perspectives de recrutement pour 2025 ?

Les DRH continuent à voir les perspectives de recrutement stagner avec un score de 62% (vs 53%), seuls 23% des répondants (vs 32%) pensent que les recrutements vont augmenter, et 14% (vs 15%) pensent que les recrutements vont diminuer.



Quelles sont vos perspectives de turn-over pour 2025 ?

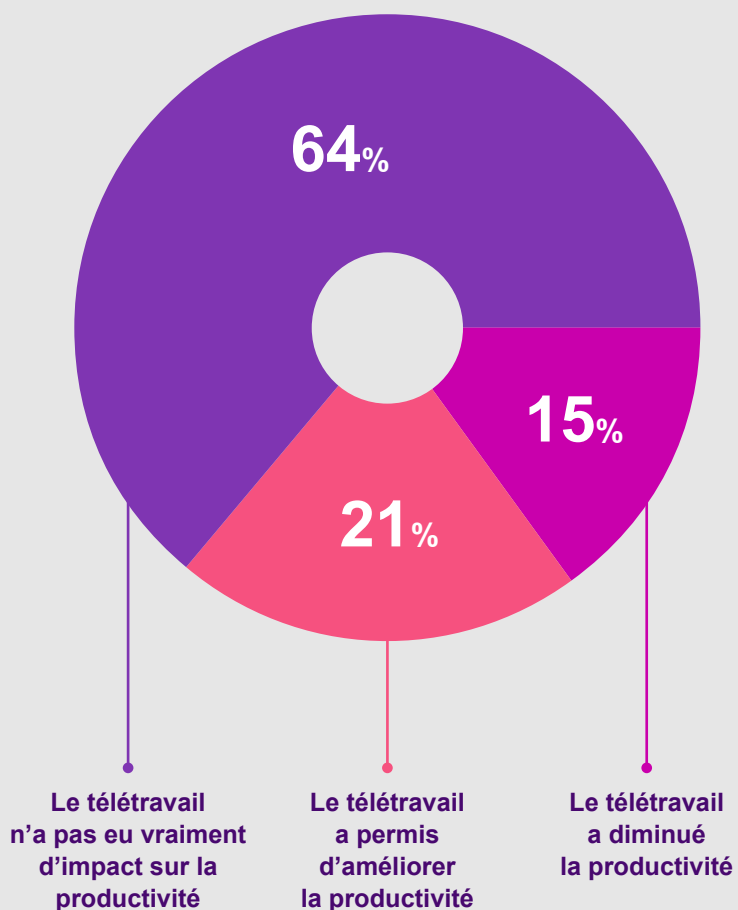
Les DRH anticipent un turn-over globalement stable, avec 74% des répondants qui prévoient une stagnation du phénomène en 2025 (vs 66% en 2024). L'augmentation du turn-over est signalée par 14% des entreprises, un chiffre en légère hausse par rapport à 2024 (11%). Enfin, la diminution du turn-over est attendue par 12% des entreprises (vs 23% en 2024), traduisant une stabilisation progressive après une période marquée par des difficultés à maîtriser son augmentation.



Comment percevez-vous l'impact du télétravail sur la productivité ?

64% des répondants (vs 70%) estiment que le télétravail n'a pas vraiment eu d'impact sur la productivité.

21% des DRH (vs 18%) indiquent que le télétravail a même permis d'améliorer la productivité, et seulement 15% (vs 12%) estiment, au contraire, qu'il a diminué la productivité.

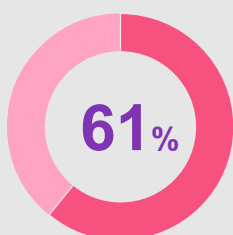


Votre entreprise envisage-t-elle de modifier les modalités de télétravail actuelles ?

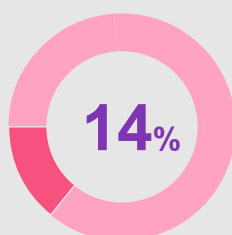
61% des entreprises déclarent ne pas vouloir revenir sur les politiques de télétravail actuelles, confirmant que les modèles hybrides en place ne sont pas l'une des priorités d'action des DRH en 2025.

Cependant, 14% envisagent de réorganiser les règles du télétravail alors que 13% n'ont pas encore pris de décision sur ce sujet et 10% envisagent de réduire le nombre de jours de télétravail.

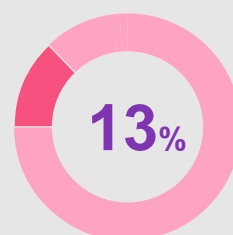
Enfin, la suppression pure et simple du télétravail reste très marginale, avec seulement 1% des entreprises déclarant envisager cette mesure.



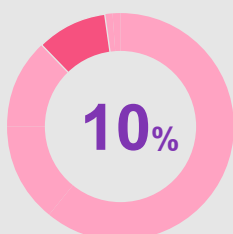
Nous ne prévoyons pas de revenir sur les politiques de télétravail actuelles



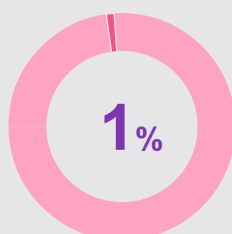
Nous envisageons de réorganiser les règles du télétravail



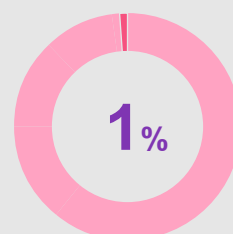
Nous n'avons pas encore pris de décision sur ce sujet



Nous envisageons de réduire le nombre de jours de télétravail



Nous envisageons de supprimer le télétravail



Nous envisageons de réduire le télétravail, mais uniquement pour certains postes ou départements

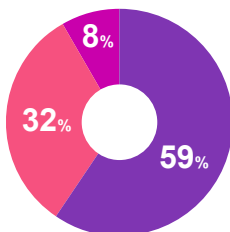
Quelle est l'importance des thématiques suivantes dans le climat de votre entreprise ?

L'impact écologique de l'entreprise est la thématique qui obtient le meilleur score avec 59% de réponses favorables (vs 56%), la situation géopolitique 50% (vs 31%) emboîte le pas à la défiance à l'égard des institutions politiques et représentatives des salariés 27% (vs 16%), le complotisme 14% (vs 4%) et le mouvement woke 13% (vs 7%) prennent tous deux de l'importance. Ces résultats traduisent la perception par les DRH d'un climat d'inquiétude des salariés grandissant dans les entreprises.

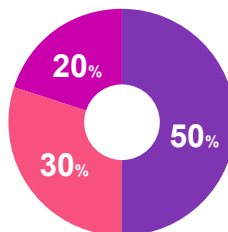
■ Extrêmement important / très important

■ Légèrement important

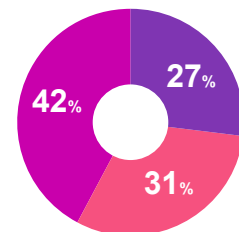
■ Peu important / pas du tout important



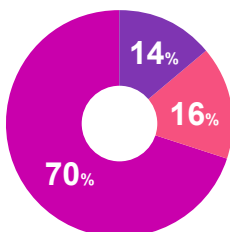
Impact écologique de l'entreprise



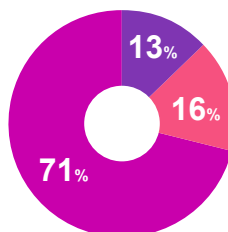
Situation géopolitique



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



Complotisme



Mouvement woke





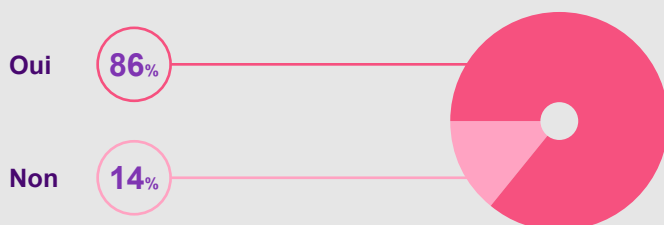
Profil des répondants

PROFIL DES RÉPONDANTS

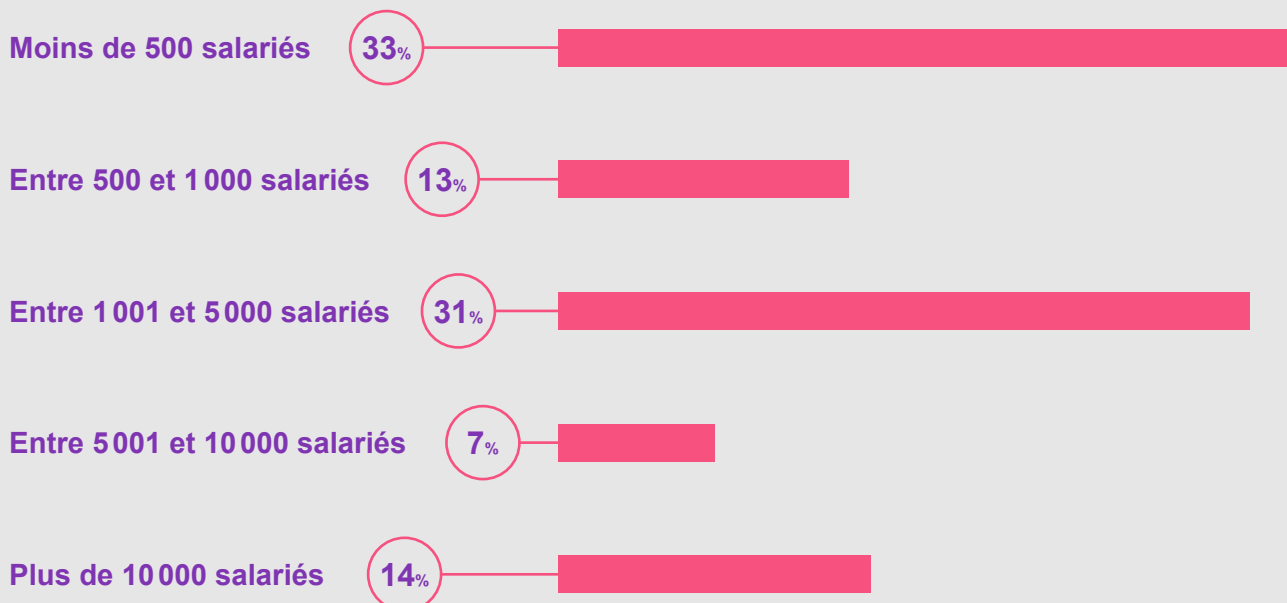
L'édition 2025 du Baromètre des DRH a été menée du 2 décembre 2024 au 9 février 2025 via un questionnaire en ligne adressé aux DRH d'entreprises de toutes tailles et industries confondues.

Nombre de répondants : 121 DRH

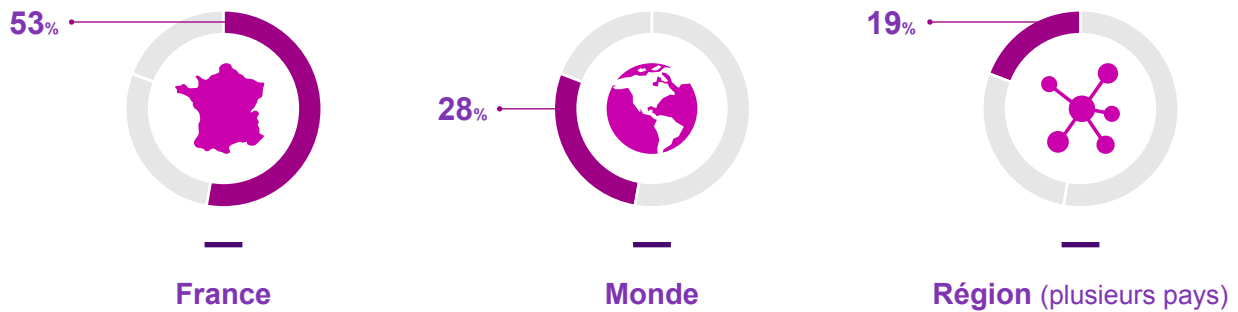
Votre fonction est-elle représentée au sein du Codir / Comex ?



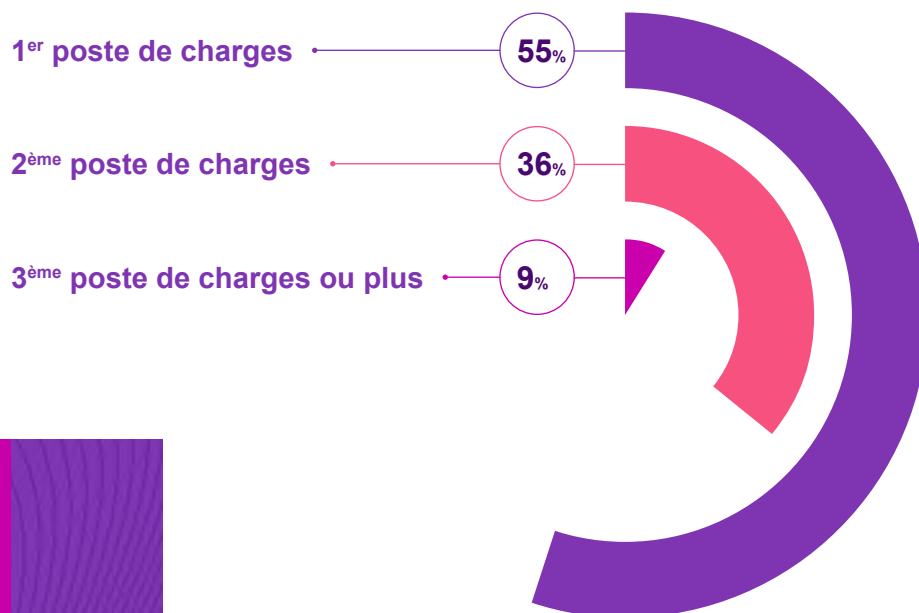
Effectif du périmètre de chaque répondant



Périmètre de responsabilité



Importance des coûts sociaux dans les charges de l'entreprise





WTW

Tour Hekla
52, avenue du Général de Gaulle
92800 Puteaux
www.wtwco.com

Laurent TERMIGNON

Directeur de l'activité Work & Rewards
+33 (0)6 14 96 01 28
laurent.termignon@wtwco.com

WTW est une société internationale de conseil et de courtage qui conçoit et propose des solutions dans les domaines des ressources humaines, des risques d'entreprise et de la gestion du capital afin d'aider ses clients, PME, ETI et grandes entreprises privées et publiques à mieux identifier, connaître, quantifier et gérer leurs risques de toutes natures.

En travaillant main dans la main avec ses clients, WTW identifie des opportunités de succès durable et offre la perspective qui fait avancer.



ABV Group

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

Damien RISO

Directeur Associé
+33 (0)1 46 05 01 82
+33 (0)6 33 38 76 23
d.riso@abv-group.com

ABV group est le cabinet de conseil en transformation et management stratégique des coûts. Depuis 25 ans, sa spécialité est l'ingénierie des bases de cotisations patronales pour réduire les surcoûts immédiats et les maîtriser dans le temps.



Groupe RH&M

35, rue Boileau
75016 Paris
www.groupe-rhm.com

Delphine LANCEL

Directrice Générale
+33 (0)1 47 43 15 63
+33 (0)6 62 91 08 34
delphine.lancel@groupe-rhm.com

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

Les renseignements fournis dans le présent document sont donnés à titre d'information uniquement. WTW, ABV Group et Groupe RH&M ne sauraient assumer une quelconque responsabilité au titre de ces derniers et/ou de leur utilisation.

Édition : Laurent Termignon, Delphine Lancel et Damien Riso.
Conception : département Marketing WTW et Célia Ratto

Willis Towers Watson France - Société de courtage d'assurance et de réassurance

Société par actions simplifiée au capital de 1 432 600 euros.
311 248 637 R.C.S Nanterre. N° FR 61311248637
Siège social : Tour Hekla - 52, avenue du Général de Gaulle - 92800 Puteaux
Tél : 01 41 43 50 00 - Télécopie : 01 41 43 55 55. <https://www.wtwco.com/fr-FR/>
Intermédiaire immatriculé à l'ORIAS sous le N° 07 001 707 (<http://www.orias.fr>)

Willis Towers Watson France est soumis au contrôle de l'ACPR (Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution) - 4 Place de Budapest - CS 92459 - 75436 Paris Cedex 9

wtwco.com/social-media

Propriété de WTW, ABV Group et Groupe RH&M.
Tous droits réservés. Mars 2025.

wtwco.com