# « Quand les budgets sont contraints, il faut faire des choix » : ces dossiers qui s'empilent sur les bureaux des DRH

Neïla Beyler October 20, 2026

Les entreprises sont à la croisée des chemins : l'IA redéfinit les compétences, la transparence salariale bouscule les pratiques et les augmentations se font plus sélectives. Tour d'horizon des chantiers des DRH.

Salaires



Après le Covid puis la flambée de l'inflation, les augmentations retrouvent des niveaux proches de ceux d'avant 2019. (Photo iStock)

Publié le 20 oct. 2026 à 07:25

Votre abonnement vous permet d'accéder à cet article

Les DRH ont du pain sur la planche. À l'approche de l'élection présidentielle de 2027, le manque de visibilité pousse les entreprises et leurs équipes RH à la prudence. Les DRH envisagent des arbitrages plus serrés : modération salariale, recrutements plus ciblés, développement des compétences en interne… En parallèle, l'intelligence artificielle commence à produire des effets concrets sur les métiers, tandis que la transparence salariale oblige les employeurs à revoir leurs pratiques.

## · Gérer les premières conséquences de l'IA sur l'emploi

L'intelligence artificielle n'est plus seulement un outil à déployer : elle commence à peser sur les

recrutements et à rebattre les cartes des compétences. « On voit depuis quelques mois une franche accélération : les entreprises investissent et forment en masse », constate Audrey Richard, présidente de l'Association nationale des DRH (ANDRH). Les juniors pourraient être les premiers concernés.

Selon une enquête menée par l'ANDRH auprès de 210 DRH, 10 % des entreprises ont déjà réduit leurs recrutements de jeunes ou d'alternants en raison de l'IA et 22 % envisagent de le faire. Plus préoccupant : 41 % n'ont pas encore redéfini les parcours des recrues juniors et 33 % n'ont pas remplacé les tâches désormais prises en charge par l'IA. Avec un risque à plus long terme : si les entreprises recrutent moins de débutants aujourd'hui, comment formeront-elles leurs experts et leurs managers de demain ?

Dans certains métiers, le déplacement des compétences est déjà en marche. Dans l'agence de publicité et marketing McCann par exemple, l'IA a considérablement raccourci certaines tâches de production. « Les heures de montage sur Photoshop, c'est terminé, explique Julien Calot, directeur de la création. Une image qui nécessitait autrefois plusieurs heures peut désormais être produite en quelques minutes. »

La maîtrise technique devient dès lors moins différenciante. Dans ses recrutements, le manager dit regarder davantage la culture générale et visuelle, le goût, la capacité à produire des idées, la logique ou encore la sensibilité. « Aujourd'hui, je cherche des 'culture makers' », résume-t-il.

## · La révolution culturelle de la transparence salariale

La directive européenne sur la transparence des rémunérations crée de nouveaux droits pour les salariés et de nouvelles obligations pour les employeurs. Premier défi : pouvoir comparer correctement les emplois. « Les entreprises vont devoir se doter d'un système de classification à bonne maille. Sinon, les résultats seront erronés et cela provoquera des discussions sans fin », déplore Jean-Luc Breysach, directeur de l'International Comp & Ben Club du Cercle Magellan qui regroupe des spécialistes de la rémunération. Dans les grandes entreprises suivies par le réseau, ce travail serait déjà réalisé à environ 70 %.

Mais le chantier est aussi culturel. « Il faut bien comprendre que l'on passe d'un monde de plusieurs décennies de confidentialité des rémunérations à un monde de transparence, c'est une révolution culturelle », insiste-t-il. Les entreprises devront désormais pouvoir expliquer leur politique de rémunération, mais aussi justifier les écarts entre salariés.

Les managers seront en première ligne. Pourquoi deux salariés occupant des emplois comparables ne gagnent-ils pas la même chose ? Le Cercle Magellan qui a déjà formé près de 400 personnes sur ce sujet, perçoit « un peu d'appréhension » chez certains managers et DRH. « Il y a un grand travail d'éducation à faire. Il faut avoir documenté sa politique de rémunération, être capable de l'expliquer à tout moment et de former les managers à faire de même », prévient Jean-Luc Breysach.

## · Moins de saupoudrage des augmentations

Après le Covid puis la flambée de l'inflation, les augmentations reviennent à des niveaux proches de ceux d'avant 2019. Selon une étude Deloitte de septembre 2026, elles s'établissent à 1,8 % pour les ouvriers, employés, techniciens et agents de maîtrise et 2,1 % pour les cadres.

Avec des enveloppes réduites, les entreprises ciblent davantage leurs efforts. « Quand les budgets sont contraints, il faut faire des choix », résume Sophie Lazaro, directrice Capital Humain chez Deloitte. Performance, compétences clés, fidélisation mais aussi correction des écarts salariaux : « les managers se disent que s'ils ne veulent pas faire de saupoudrage, il va falloir cibler, tout en faisant très attention à l'équité en interne. »

Les augmentations systématiques pourraient ainsi devenir moins fréquentes. « On va être peut-être augmenté un peu moins souvent, avec des pourcentages un peu plus conséquents », ajoute Sophie Lazaro. Avec une contrepartie : devoir davantage expliquer les choix aux salariés.

### · Coup de frein et prudence sur les recrutements

En début d'année 2026, les entreprises interrogées par l'Apec prévoyaient encore une hausse de 4 % des embauches de cadres. Mais la conjoncture a changé la donne. « Les entreprises ont du mal à se projeter, elles ont des incertitudes sur l'évolution de leur carnet de commandes. Dans cet état d'esprit, elles ont tendance à être prudentes, elles investissent beaucoup moins et elles recrutent beaucoup moins », explique Christophe Lenzi, chef de projet études à l'Apec.

Dans ce sillage, les difficultés de recrutement s'amenuisent. Tout en restant fortes pour une poignée de métiers : ingénieurs de maintenance, informaticiens, développeurs, cadres de santé ou comptables sont notamment difficiles à trouver. Les PME et les entreprises éloignées des grandes métropoles sont également plus exposées.

### · Promouvoir les compétences en interne

Recruter moins ne signifie pas avoir moins besoin de compétences. Les entreprises pourraient donc davantage se tourner vers leurs propres salariés. Selon l'Apec, 54 % des recruteurs pensent qu'elles miseront davantage sur la mobilité interne d'ici 2035. « Parfois un manque de candidatures externes fait qu'on se tourne vers l'interne. Ce sont des recrutements jugés assez efficaces, dans le sens où cela facilite la période d'essai et d'intégration », explique Marion Desreumaux, cheffe de projet études à l'Apec.

Les compétences recherchées évoluent elles aussi. 63 % des recruteurs pensent qu'ils évalueront davantage les soft skills en 2035 et 57 % le potentiel ou les capacités d'apprentissage. Adaptabilité, discernement ou capacité à apprendre devraient ainsi prendre davantage de poids.

## Travailler mieux

## « Mes agents sont capables de me challenger » : comment l'IA a changé le travail de cet expert en assurance chez SCOR

L'IA redéfinit les pratiques chez SCOR. Xavier Dubois, souscripteur, a conçu des agents capables de synthétiser des données complexes et de challenger ses propres analyses.