

Tendances ^{RH} 2026

Comprendre ce qui compte vraiment

Edito

Quand les modèles atteignent leurs limites...

Digitalisation, travail hybride, nouveaux outils, nouvelles attentes des collaborateurs, intelligence artificielle... Les transformations se sont enchaînées, parfois à marche forcée. Les RH ont appris à intégrer, à structurer, à s'adapter. Elles ont multiplié les dispositifs, les indicateurs, les process, souvent avec sincérité et engagement. Mais à l'approche de 2026, un constat s'impose : le problème n'est plus le manque de solutions.

En 2026, les enjeux RH ne relèvent plus seulement de l'adoption de nouveaux outils ou de nouvelles méthodes. Ils relèvent de la capacité à arbitrer, à prioriser, à redonner du sens et de la lisibilité dans un environnement saturé d'informations et de contraintes.

À travers ce mini-guide, nous avons choisi de ne pas empiler les tendances, mais de mettre en lumière quatre grandes tensions qui traversent aujourd'hui les organisations. Quatre points de friction qui interrogent le rôle des RH, des managers et des collaborateurs, et qui appellent moins de recettes toutes faites... et davantage de discernement humain.

Parce qu'en 2026, plus que jamais, la valeur ajoutée des RH ne réside pas dans ce qu'elles déploient, mais dans la qualité des décisions qu'elles rendent possibles.

Bonne lecture à tous !

Sommaire



01.

Trop d'outils,
pas assez de décisions **humaines claires.**

02.

Autonomie, flexibilité, engagement : des promesses sous tension.

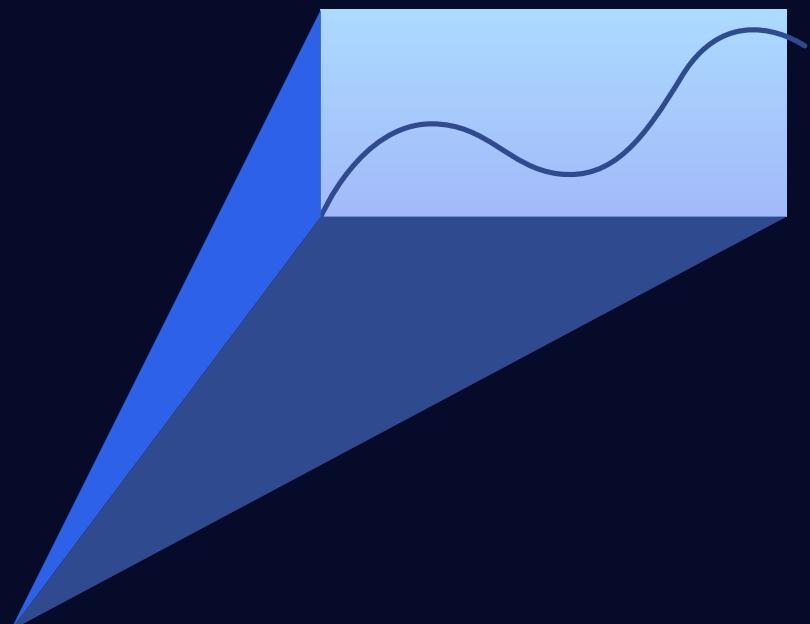
03.

Managers sous pression : le point de rupture silencieux.

04.

Évaluer **moins**, décider **mieux.**

**Trop d'outils,
pas assez de décisions
humaines claires.**



70%

des initiatives de transformation ne réalisent pas leurs objectifs souvent parce que **le facteur humain n'est pas suffisamment pris en compte.**

Quand la digitalisation RH complique plus qu'elle n'éclaire

Ces dernières années, les fonctions RH se sont considérablement outillées : **SIRH, ATS, plateformes d'évaluation, outils de feedback continu, tableaux de bord, solutions d'IA...** L'écosystème RH n'a jamais été aussi riche, ni aussi sophistiqué. Chaque problématique semble désormais pouvoir trouver sa réponse dans un outil dédié, une fonctionnalité supplémentaire, un indicateur de plus.

Et pourtant, un paradoxe s'installe. Malgré cette abondance de données et de dispositifs, les décisions RH restent souvent complexes, longues à trancher, parfois contestées, et rarement pleinement assumées. Les outils produisent de l'information, mais pas toujours de la clarté. Ils mesurent, comparent, analysent... **sans nécessairement aider à décider.**

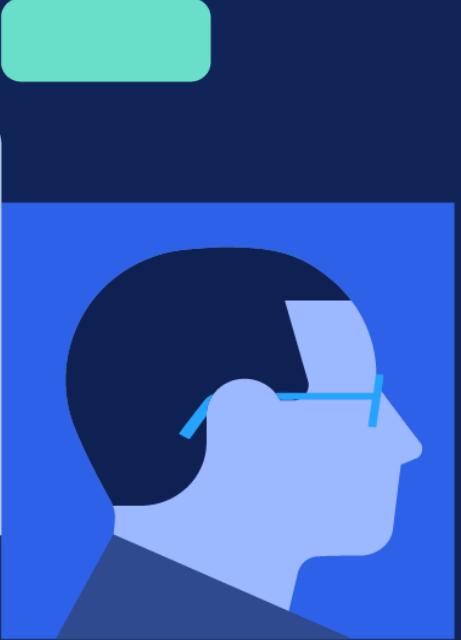
Quand l'objectivité devient une illusion

La promesse initiale de la digitalisation RH était claire : plus d'objectivité, plus d'équité, plus de fiabilité. Dans les faits, l'empilement des outils peut produire l'effet inverse. À force de vouloir tout mesurer, on finit par brouiller la lecture. Les indicateurs se multiplient, les scores s'additionnent, les tableaux de bord s'enrichissent... mais la décision finale devient plus floue, pas plus solide.

Une confusion fréquente s'installe alors entre donnée et décision. La donnée est perçue comme neutre, presque incontestable. La décision humaine, elle, devient suspecte, car jugée subjective. **Résultat :** on tarde, on contourne, on dilue la responsabilité derrière les chiffres.

Or aucune donnée, aussi précise soit-elle, ne décide à la place des humains.

La dilution de la responsabilité RH



Dans certaines organisations, la multiplication des outils RH a progressivement déplacé la responsabilité de la décision. **Qui décide réellement ? Le manager ? Les RH ? L'outil ? L'algorithme ?**

Quand les rôles ne sont plus clairs, la décision devient collective... donc parfois inexistante. On s'appuie sur des scores sans les interpréter. On convoque des indicateurs sans arbitrer. On sécurise le processus, mais on fragilise le sens. Cette dilution n'est pas le signe d'un manque de compétence RH. Elle est le symptôme d'un modèle arrivé à saturation, où l'outil prend parfois plus de place que l'intention humaine qui devrait le guider.

Ce que 2026 exige des RH

En 2026, le véritable enjeu n'est pas d'ajouter un nouvel outil, mais de redonner à la décision RH sa juste place. Cela implique de :

- **clarifier** le rôle des outils : éclairer, jamais remplacer ;
- **assumer** que toute décision RH comporte une part de jugement humain ;
- **distinguer** ce qui relève de la mesure et ce qui relève de l'arbitrage.

Les outils sont précieux lorsqu'ils servent une décision explicite, assumée et compréhensible. Ils deviennent contre-productifs lorsqu'ils sont utilisés pour éviter de trancher.



Le point de vue de l'expert

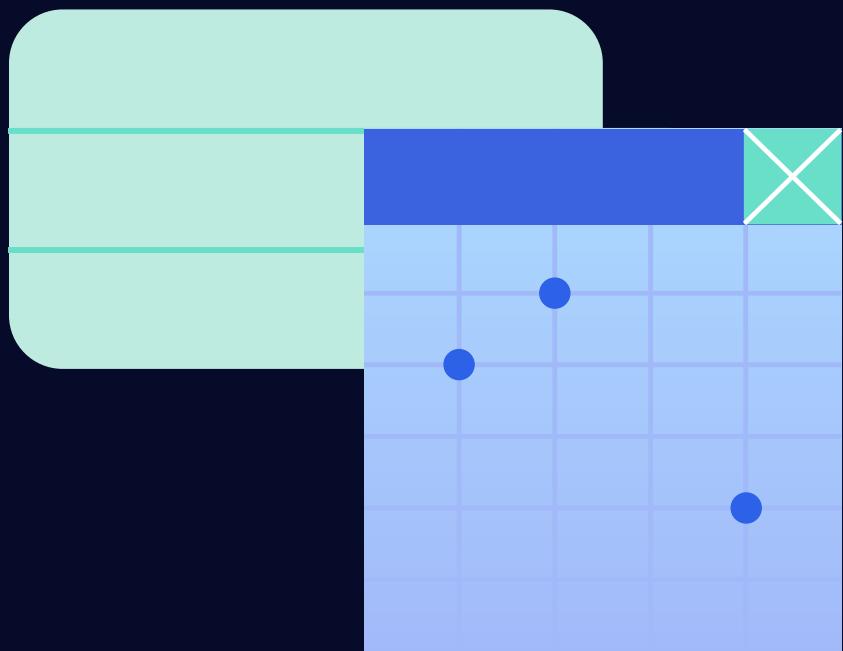
L'enjeu n'est pas d'avoir plus de données, mais **de meilleurs repères pour décider**. Une évaluation utile n'est ni un score ni une décision automatisée : c'est un outil scientifique qui éclaire le jugement humain, sans jamais le remplacer.

Les tests psychométriques prennent alors leur sens comme aides à la décision. Ils apportent de la lisibilité sur les fonctionnements et les potentiels, structurent l'analyse et sécurisent les arbitrages, sans réduire l'humain à un chiffre.



En 2026, la différence se fera entre **les organisations qui utilisent l'évaluation pour mieux décider, et celles qui l'utilisent par conformité**.

Autonomie, flexibilité, engagement : des promesses sous tension.



33%

des salariés déclarent ne pas avoir assez de flexibilité au travail pour maintenir **un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.**

Quand la liberté organisationnelle devient une pression silencieuse

Ces dernières années, l'autonomie et la flexibilité se sont imposées comme des piliers des nouvelles organisations du travail. Télétravail, horaires aménagés... Autant de transformations souvent présentées comme des avancées majeures en matière de qualité de vie au travail et d'engagement des collaborateurs.

Sur le papier, la promesse est séduisante : plus de liberté, plus de sens, plus d'équilibre. Dans la réalité, elle est plus ambivalente.

Découvrons ensemble ces deux facteurs clés :

Deux facteurs clés

Autonomie

Dans de nombreuses organisations, la flexibilité a été déployée rapidement, parfois sans cadre suffisamment explicite. L'autonomie est alors devenue une norme implicite, voire une attente silencieuse : savoir s'organiser seul, gérer ses priorités, maintenir sa performance à distance, rester disponible sans être contrôlé.

Or être autonome ne va pas de soi.

Pour certains collaborateurs, cette liberté est un levier d'épanouissement. Pour d'autres, elle se transforme en source de surcharge mentale, de culpabilité ou de sentiment d'isolement. Sans repères clairs, l'autonomie peut glisser vers une forme d'auto-exigence permanente : faire plus, faire mieux, sans toujours savoir où se situent les limites.

Engagement

Dans ce contexte, l'engagement devient lui aussi ambigu.

On attend des collaborateurs qu'ils soient impliqués, proactifs, responsables, alignés... tout en leur laissant une grande liberté d'organisation. Cette combinaison, en apparence vertueuse, peut produire des injonctions contradictoires : être autonome, mais performant ; flexible, mais toujours disponible ; engagé, mais jamais en surcharge.

Lorsque ces attentes ne sont pas explicitement posées, l'engagement cesse d'être un choix pour devenir une obligation tacite. Certains collaborateurs s'y adaptent, d'autres décrochent progressivement, sans bruit, sans conflit, mais avec un sentiment diffus de fatigue ou de désalignement.

Ce que 2026 exige des RH

En 2026, l'enjeu n'est plus de promouvoir l'autonomie, mais de l'accompagner réellement.

Cela suppose :

- reconnaître que l'autonomie est une compétence, pas un prérequis universel ;
- poser des cadres explicites, même dans des organisations flexibles ;
- aider les collaborateurs à développer leur capacité à s'organiser, prioriser, poser des limites ;
- former les managers à réguler, et non à simplement déléguer.

La flexibilité ne devient soutenable que lorsqu'elle s'appuie sur des repères collectifs clairs et partagés.



Le point de vue de l'expert

L'autonomie n'est ni innée, ni uniforme.

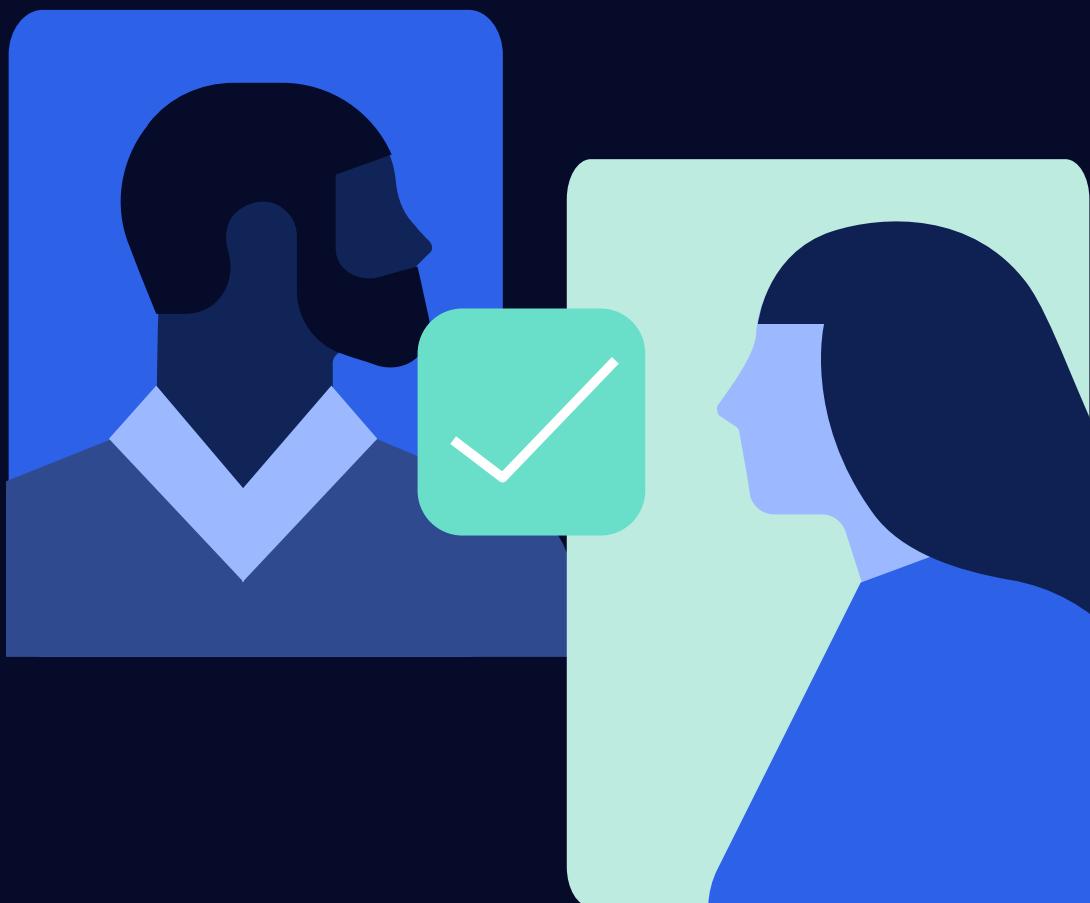
Elle repose sur des compétences comportementales précises : capacité d'organisation, gestion du stress, prise de décision, rapport au cadre, gestion des priorités. Ces dimensions varient fortement d'un individu à l'autre et évoluent dans le temps, selon les contextes et les responsabilités.

Évaluer ces compétences permet de **dépasser une approche idéalisée de l'autonomie et de mieux accompagner les collaborateurs dans des environnements de travail flexibles.**



En 2026, les organisations les plus matures **ne seront pas celles qui prônent le plus l'autonomie**, mais celles qui savent **l'adapter aux fonctionnements humains réels, plutôt qu'aux modèles théoriques.**

Managers sous pression : le point de rupture silencieux.



61%

des managers disent que **le stress professionnel** déborde sur leur vie personnelle, et 75 % se sentent submergés par des systèmes jugés **désorganisés**.

Quand le rôle managérial devient difficilement tenable

Depuis plusieurs années, le rôle du manager s'est profondément transformé. Il ne s'agit plus seulement de piloter la performance ou d'organiser le travail, mais aussi d'accompagner les individus, de maintenir l'engagement, de prévenir les risques psychosociaux, de gérer des équipes hybrides, d'incarner la culture d'entreprise et d'absorber des transformations continues.

Progressivement, le manager est devenu le point de convergence de toutes les attentes organisationnelles.

Un rôle élargi... sans réel allègement

Dans de nombreuses entreprises, les managers se voient confier de nouvelles responsabilités sans que leur périmètre historique ne soit réellement allégé. Ils doivent continuer à produire, décider, arbitrer, tout en assumant un rôle accru de régulation humaine et émotionnelle.

À cela s'ajoutent :

- des équipes dispersées,
- des outils de pilotage multiples,
- des attentes fortes en matière de posture et de communication.

Cette accumulation crée une pression diffuse mais constante. Le manager devient responsable de ce que l'organisation peine à réguler collectivement : tensions relationnelles, surcharge de travail, perte de repères, désengagement progressif.

La fatigue managériale, un phénomène discret mais profond

Contrairement à certaines idées reçues, la fatigue managériale ne se manifeste pas toujours par un retrait visible ou un conflit ouvert. Les managers continuent d'assumer leur rôle, mais avec moins de marge de manœuvre.

Cette fatigue se traduit par :

- une difficulté à prioriser,
- une tendance à l'évitement des situations complexes,
- une prise de décision plus prudente, parfois trop,

À terme, ce phénomène fragilise non seulement les managers eux-mêmes, mais aussi les équipes qu'ils encadrent.

Un paradoxe RH difficile à résoudre

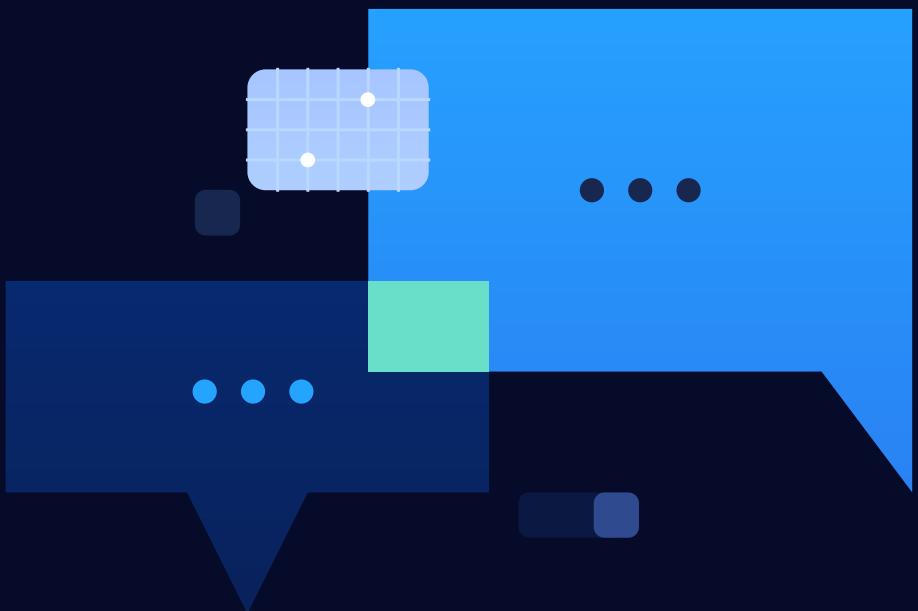
Les RH sont souvent bien conscientes de cette pression managériale.

Mais elles se trouvent confrontées à un paradoxe : le manager est à la fois celui qui souffre du système... et celui sur qui repose sa régulation.

On attend de lui qu'il :

- soutienne ses équipes,
- incarne les transformations,
- absorbe les tensions,
- applique des dispositifs parfois complexes,

Sans clarification du rôle, sans soutien ciblé, le risque est réel : faire du manager le fusible d'organisations de plus en plus exigeantes.



Ce que 2026 exige des RH

En 2026, la question n'est plus de savoir comment "motiver" les managers, mais comment redéfinir un rôle managérial soutenable.

Cela implique de :

- **clarifier** ce qui relève réellement du rôle du manager, et ce qui ne devrait plus lui incomber ;
- **reconnaître** la charge décisionnelle et émotionnelle associée à la fonction ;
- **adapter** les attentes aux contextes réels, notamment dans des organisations hybrides ;
- **proposer** un accompagnement différencié, en fonction des profils et des environnements.

Soutenir les managers ne consiste pas uniquement à les former, mais à leur redonner des marges de manœuvre réelles.



Le point de vue de l'expert

Tous les managers ne font pas face aux mêmes pressions, ni avec les mêmes ressources.

Leur manière de décider et de gérer les situations complexes repose sur des compétences comportementales souvent peu visibles, mais déterminantes. Les évaluer permet d'identifier les leviers et les zones de vigilance, afin d'adapter l'accompagnement et de prévenir l'épuisement silencieux.



C'est pourquoi en 2026, certaines organisations choisissent de s'appuyer sur **des outils d'évaluation dédiés aux compétences managériales, comme Manage-R**, afin de mieux comprendre les leviers, les points de vigilance et les besoins d'accompagnement.

Évaluer moins, décider mieux.



90%

des évaluations de performance traditionnelles sont jugées **inefficaces** par les organisations, sans forcément **améliorer ou clarifier la décision.**

Sortir de l'inflation évaluative pour redonner du sens aux choix RH

L'évaluation occupe aujourd'hui une place centrale dans les pratiques RH.

Entretiens annuels, feedbacks continus, évaluations à 360°, indicateurs de performance, enquêtes d'engagement, outils digitaux et tableaux de bord se sont progressivement imposés comme des passages obligés de la vie organisationnelle.

L'intention est louable : mieux comprendre, objectiver, sécuriser les décisions.

Mais en 2026, une question commence à émerger de plus en plus clairement : évalue-t-on encore pour décider... **ou pour se rassurer ?**

On fait le point

✓ Quand l'évaluation devient une fin en soi

Dans de nombreuses organisations, l'évaluation s'est multipliée par empilement.

Un dispositif en appelle un autre, un indicateur en justifie un nouveau. Elle devient alors omniprésente, parfois jusqu'à saturer collaborateurs et managers.

Un paradoxe s'installe : plus il y a d'évaluations, moins les décisions paraissent claires. Les résultats s'accumulent, mais les arbitrages sont retardés ou dilués. L'évaluation, censée éclairer l'action, finit par brouiller le message.

✓ La perte de sens des dispositifs évaluatifs

Lorsque l'évaluation se répète sans déboucher sur des décisions lisibles, elle perd progressivement sa légitimité.

Les collaborateurs répondent, participent, se prêtent à l'exercice... mais sans toujours percevoir l'impact réel de leur implication. Les managers, de leur côté, peuvent se sentir pris entre des résultats qu'ils doivent commenter et des décisions qu'ils n'osent pas toujours assumer.

✓ Repenser le rôle de l'évaluation dans la décision RH

Évaluer moins ne signifie pas évaluer à l'aveugle, mais évaluer au bon moment, pour les bonnes raisons et avec une intention décisionnelle claire. Une évaluation n'a de valeur que si elle éclaire une décision précise, portée par un responsable identifié et si ses résultats sont réellement utilisés et expliqués. Sans ce cadre, elle risque de devenir un simple rituel, produisant des données sans impact réel sur les décisions.

Ce que 2026 exige des RH

En 2026, la maturité RH ne se mesurera pas au nombre d'outils d'évaluation déployés, mais à la cohérence entre évaluation et décision.

Cela implique de :

- clarifier le rôle de chaque dispositif évaluatif ;
- accepter que toute décision comporte une part de responsabilité humaine ;
- sortir d'une logique de conformité pour revenir à une logique de discernement ;
- restaurer un lien de confiance entre évaluation, dialogue et action.

Évaluer moins, c'est souvent se donner la possibilité de décider mieux.



Le point de vue de l'expert

Une évaluation pertinente n'est pas celle qui accumule des résultats, **mais celle qui donne du sens aux décisions.** Les outils d'évaluation, notamment psychométriques, prennent toute leur valeur lorsqu'ils sont utilisés pour objectiver des dimensions clés, compétences comportementales, modes de fonctionnement, potentiels et nourrir un dialogue décisionnel clair et assumé. Dans cette perspective, l'enjeu n'est pas de multiplier les dispositifs, mais de s'appuyer sur des évaluations robustes, comprises et intégrées dans une réflexion globale.



En 2026, la crédibilité des pratiques RH reposera **moins sur la quantité d'évaluations** menées que **sur la qualité des décisions** qu'elles rendent possibles.

Moins de recettes, plus de discernement.

À l'approche de 2026, les ressources humaines ne sont ni en retard, ni dépassées. Elles évoluent dans un environnement devenu plus complexe, plus incertain, plus exigeant. Les outils se sont multipliés, les attentes se sont accrues, les responsabilités se sont élargies. Et avec elles, les zones de tension.

Ce mini-guide n'a pas pour ambition de dresser une liste de tendances à suivre, ni de proposer des solutions prêtes à l'emploi. Il a cherché à mettre en lumière des points de rupture : des situations où les modèles RH traditionnels montrent leurs limites et appellent à être repensés.

Qu'il s'agisse de la saturation des outils, des injonctions autour de l'autonomie, de la pression managériale ou de l'inflation évaluative, un même constat se dessine : les réponses purement techniques ne suffisent plus. Ce qui fait la différence, ce sont la qualité des arbitrages, la clarté des décisions et la capacité à assumer des choix humains dans des contextes complexes.

En 2026, la valeur ajoutée des RH réside moins dans ce qu'elles déploient que dans ce qu'elles rendent visible. Moins dans la multiplication des dispositifs que dans leur cohérence. Moins dans la promesse de solutions universelles que dans le discernement appliqué aux situations réelles.

C'est à cette condition que les pratiques RH continueront de jouer pleinement leur rôle : accompagner les transformations, sécuriser les décisions et soutenir durablement les individus et les organisations.

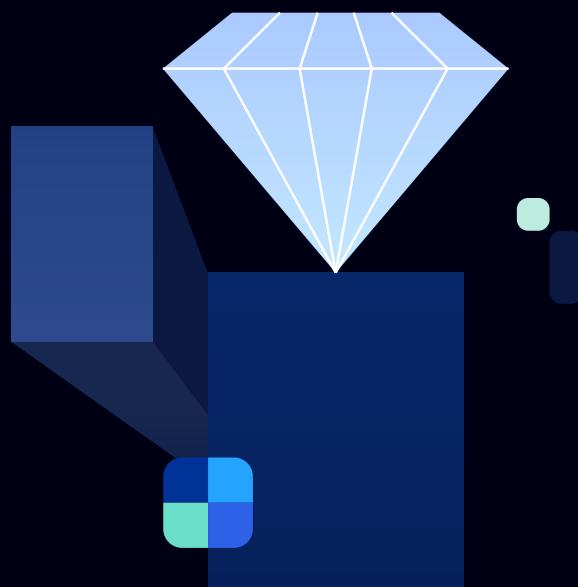
Le rôle de PerformanSe face aux enjeux 2026

Dans ce contexte, PerformanSe s'inscrit comme **un acteur d'aide à la décision**, au service de pratiques RH plus justes, plus lisibles et plus responsables.

En s'appuyant sur des outils d'évaluation psychométrique scientifiquement validés, PerformanSe accompagne les organisations dans la compréhension fine des compétences comportementales, des modes de fonctionnement et des potentiels humains.

L'objectif n'est pas de remplacer le jugement, mais de l'éclairer, de le structurer et de le sécuriser, afin de permettre aux RH et aux managers de prendre des décisions assumées dans des environnements complexes. Face aux tensions mises en lumière dans ce guide, l'évaluation devient alors un levier de discernement, au service d'une performance durable et profondément humaine.

Vous souhaitez tester nos outils ?



Les ressources utiles

Pour outiller les pratiques RH en 2026

Les enjeux abordés dans ce mini-guide appellent des pratiques RH plus structurées, plus lisibles et plus responsables. Pour accompagner ces évolutions dans la durée, certaines ressources peuvent constituer des repères utiles, à la fois pour anticiper, décider et agir plus sereinement.

Calendrier RH 2026

Anticiper et structurer l'année RH

Un outil de pilotage pour visualiser les temps forts RH de l'année (recrutement, évaluations, entretiens, temps collectifs), structurer les priorités et mieux répartir les charges dans le temps.

JE M'INSCRIS

Manage-R

Comprendre le fonctionnement managérial

Un dispositif d'évaluation dédié au fonctionnement des managers, permettant d'identifier leurs leviers, leurs zones de vigilance et leurs besoins d'accompagnement, afin de sécuriser leurs décisions et prévenir l'épuisement silencieux.

JE DÉCOUVRE

Ebook IA&RH

Décrypter l'impact de l'intelligence artificielle sur les pratiques RH

Un état des lieux pragmatique pour comprendre les apports, les risques et les conditions d'usage de l'intelligence artificielle dans les pratiques RH. Ce livre numérique aide à mieux positionner l'IA comme un partenaire de décision tout en restant vigilant sur ses limites et ses impacts humains.

JE TÉLÉCHARGE

