

# PROFESSIONNELS RH, **COMMENT ALLEZ-VOUS ?**

.....

**Les Résultats**  
de l'enquête sur le moral  
& les perspectives 2023  
des professionnels  
des ressources humaines

**3<sup>e</sup>  
ÉDITION**

Enquête réalisée par GERESO  
entre le 10 octobre et le 25 novembre 2022

# Édito

**Pour la 3<sup>e</sup> année consécutive, votre bilan moral, professionnels RH !**

Nous avons le plaisir de vous présenter les résultats de la 3<sup>e</sup> édition de **votre baromètre annuel “Professionnels RH, comment allez-vous ?”**

Merci à vous ! Car vous avez été **encore plus nombreux cette année** à prendre le temps de nous répondre et à nous confier des aspects parfois très personnels de **votre vie de professionnel(le) des ressources humaines**.

Alors, **comment allez-vous ?** Comment **avez-vous vécu l'année 2022 ?** Comment **évolue votre moral** depuis 3 ans ? Quelles sont **vos perspectives personnelles et professionnelles** pour 2023 ?

Découvrez vos réponses dès maintenant ! Pour vous permettre de **mesurer l'évolution de votre moral**, nous avons **comparé vos réponses avec celles de l'année dernière**. Et pour chacun des thèmes traités, afin de vous apporter **un éclairage complet et des solutions opérationnelles**, nous avons sollicité les **témoignages de professionnels RH** et de **consultants experts en RH**.

Notre objectif à travers cette enquête : vous aider à **démarrer l'année 2023 avec confiance, sérénité et optimisme !**

Bonne lecture.

**L'équipe GERESO**



## Sommaire

- 4. À propos de GERESO
- 6. Méthodologie
- 7. Profil des répondants
- 8. Votre bilan personnel & professionnel 2022**
- 35. Vos perspectives pour 2023**
- 50. Focus sur la fonction publique
- 53. Conclusion

**3 activités**  
formation,  
conseil, édition

**40 ans d'expertise**  
en formation, conseil  
et édition en RH

### **Nos domaines d'expertise**

RH, retraite et protection sociale,  
paie et rémunérations, santé et sécurité  
au travail, mobilité internationale, droit  
du travail, comptabilité, fiscalité,  
gestion, banque-finance, assurance,  
droit des affaires, management  
de projet, développement personnel...

## **À propos de GERESO**

**+ 70 nouvelles publications**  
au catalogue GERESO  
Édition tous les ans

Un réseau  
**de 400 consultants  
et auteurs**

Près de **2 000 sessions**  
**de formation** inter  
et intra-entreprises

## Notre Espace Formation à Montparnasse

L'équipe GERESO vous reçoit dans un environnement chaleureux et stimulant en plein cœur du quartier d'affaires Montparnasse au 22 place de Catalogne.

Découvrez un nouvel espace spécialement créé pour vous et bénéficiez d'une efficacité sans faille grâce à une interlocutrice unique, une configuration sur-mesure (salles aménageables selon vos besoins, écrans & video-projecteurs, wifi, paperboards, librairie, collations, boissons chaudes), un espace détente, réservations restaurants et par un environnement adapté à l'accueil de publics en situation de handicap

### Espace Formation :

22 Place de Catalogne - 75 014 Paris

Tél : 01 42 18 13 08

Mail : espaceformation@gereso.fr

## Notre siège social au Mans

Notre siège social au Mans, une « ferme solaire » unique en France !

Avec sa capacité de production supérieure à 160 000 kWh, le siège social de GERESO au Mans est hébergé dans l'un des bâtiments de services les mieux équipés de France en termes de capacité de production d'énergie solaire. C'est un bâtiment à "énergie positive" qui produit bien plus d'énergie qu'il n'en consomme pour son fonctionnement.

### Siège social :

38 Rue de la Teillaie - 72 018 Le Mans Cedex 2

Tél : 02 43 23 09 09

Mail : formation@gereso.fr



# Méthodologie

Cette enquête nationale a été réalisée par GERESO **entre le 10 octobre et le 25 novembre 2022.**

Un questionnaire comportant **21 questions à choix multiples** a été administré par e-mail à l'ensemble des contacts professionnels RH de GERESO. Ce questionnaire a également été **relayé par différents médias RH** : Culture RH, People At Work...

**468 professionnels RH**, issus d'entreprises privées et d'établissements publics, de tous secteurs d'activité ont répondu de façon anonyme à cette étude.

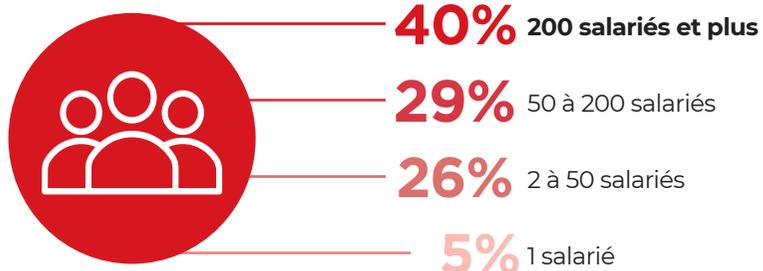
Les professionnels RH exerçant dans **des entreprises et établissements publics de grande taille ou de taille intermédiaire** ont constitué l'essentiel des répondants. **Les entreprises de moins de 10 salariés** sont assez peu représentées dans cette enquête, car la fonction RH n'y est pas toujours identifiée clairement.

La **bonne représentation des fonctions RH et des différentes tailles d'entreprises** parmi les répondants nous a ainsi permis de produire des analyses croisées significatives et pertinentes d'un point de vue statistique.

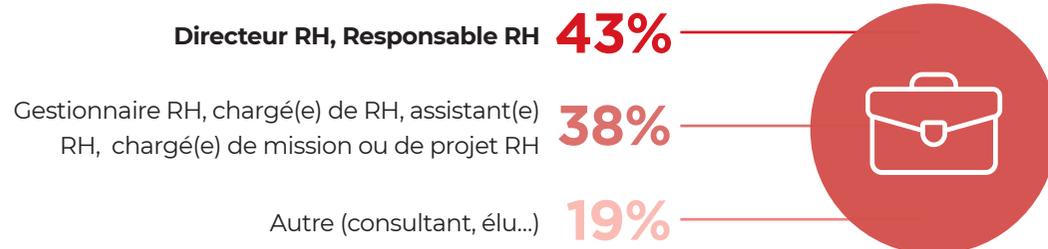


# Profil des répondants

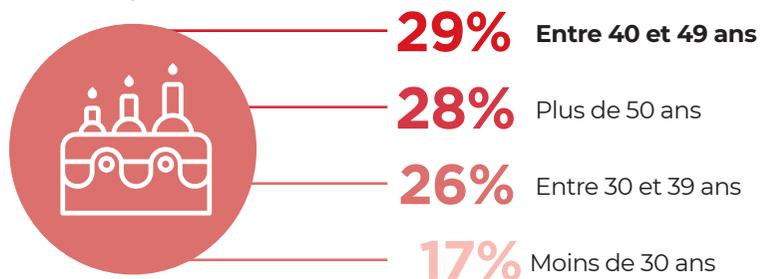
## Les effectifs



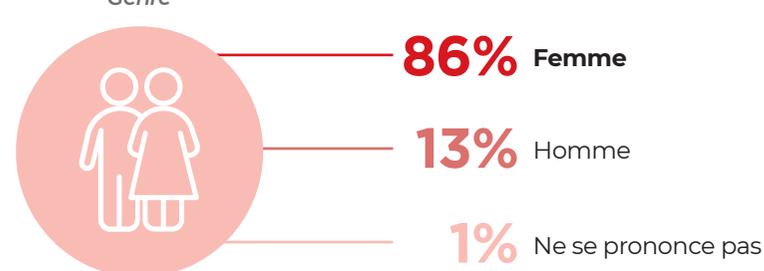
## Les fonctions représentées



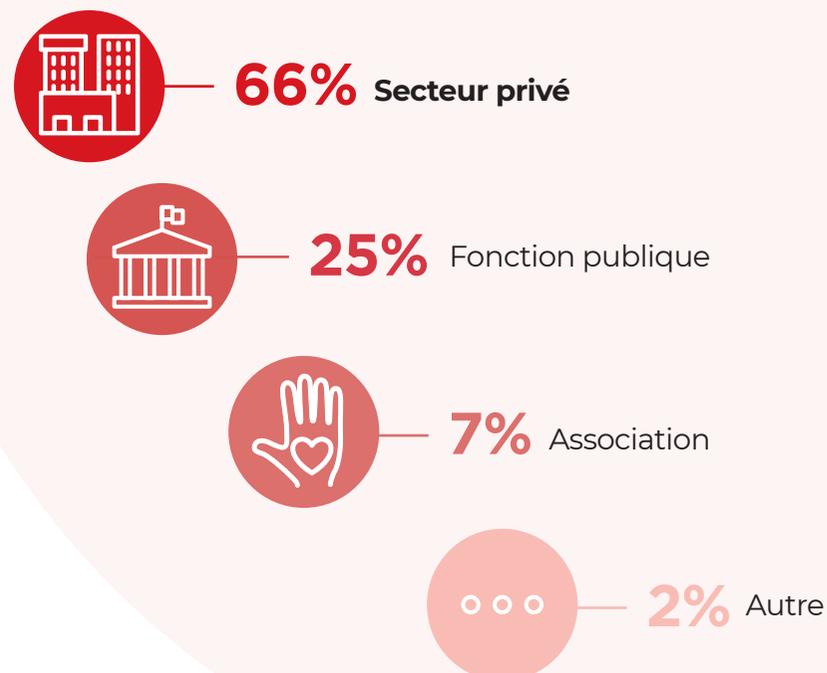
## Age



## Genre



## Les types d'établissements



**Votre bilan**  
personnel et professionnel

**2022**

• • • • • • •

## Votre moral en 2022

### Moralement, vous allez plutôt bien...

**Vous êtes 58 % à déclarer** “vivre bien”, voire “très bien” la période actuelle.

Un **chiffre en léger retrait** par rapport à l’an dernier : **63% d’entre vous** affirmaient alors “vivre bien” ou “très bien” la crise sanitaire.

### Surtout si vous êtes un homme !

À noter : **une vraie disparité entre hommes et femmes.**

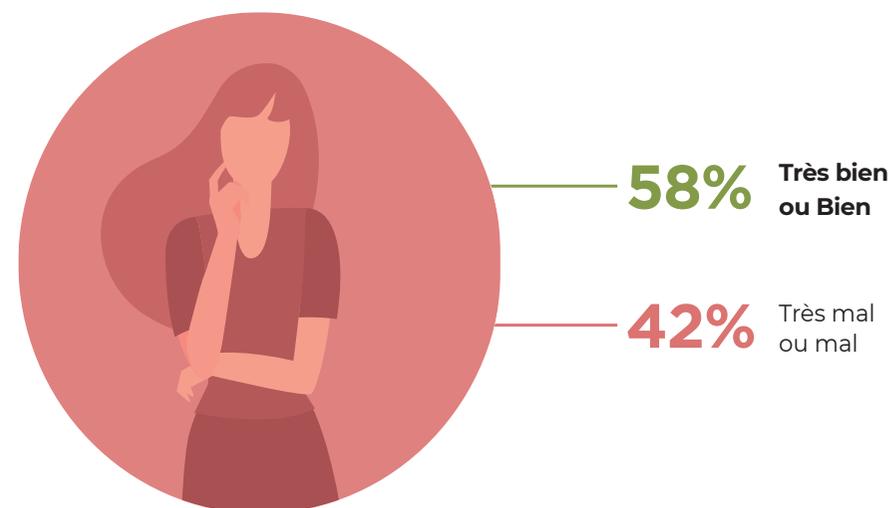
Les **hommes** semblent être **moins impactés moralement que les femmes** par la conjoncture actuelle. Ils sont **78 %** à aller bien, voire très bien, contre **57%** pour les femmes.

### Une perception très individuelle

42% des répondants affirment quant à eux aller “mal” ou “très mal”.

Au final, ces résultats confirment la **perception très individuelle** de la période actuelle, et une certaine **fragilité morale** des professionnels RH, sans doute liée aux incertitudes économiques, géopolitiques et sanitaires du moment.

Moralement, comment avez-vous vécu cette année 2022 ?  
Rappel 2021 : Très bien ou bien : 61%, Très mal ou mal : 39%





Stéphane ROBIN  
**Responsable RH,**  
**Qualité, sécurité, Environnement**  
**Serpollet Savoie Mont-Blanc**



Florence HIPOLITE  
**Responsable Recrutement**  
**ID Logistics**

## Votre moral en 2022

### “ Le moral est bon, mais la charge de travail reste importante ”

“ Je trouve que le moral est assez bon, parmi les RH que je côtoie et qui sont sur des postes RH polyvalents. Mais la charge de travail reste importante, notamment du fait des difficultés de recrutement. L'entreprise doit mettre en place des actions, être très réactive, pour que le recrutement soit efficace. Je constate que les demandes auprès des RH sont de plus en plus importantes. Cela demande de sélectionner, de prioriser les sujets sur lesquels nous devons travailler et les combats que l'on doit mener. ”

### “ Ce n'est pas le moral qui a baissé, c'est la charge de travail qui a augmenté ”

“ Ce qui a été difficile l'an dernier, à peu près à la même époque, c'est de gérer le redémarrage des activités, de tous les projets qui avaient été mis de côté, cumulés aux nouveaux projets qui arrivaient. Ce n'est donc pas le moral qui a baissé, c'est la charge de travail qui a augmenté, et donc la fatigue associée, car nous avons eu beaucoup de sujets à gérer en même temps. ”

# Votre moral en 2022

## Une année 2022 épuisante, à l'image de 2020 & 2021

Pour la troisième année consécutive, **les professionnels RH se disent avant tout “épuisés” (54 %)**. Un niveau un peu moins élevé qu'en 2021 (58 %) mais qui reste très important ! La **sur-sollicitation des RH** en période Covid n'était donc pas conjoncturelle et semble donc s'installer dans la durée ! Le **retour de la motivation** des professionnels RH semble se confirmer : 12 % ont répondu que leur année 2022 avait été “*motivante*”, un niveau proche de l'an dernier (13%). Rappelons-nous qu'en 2020, aucun professionnel RH n'avait utilisé ce qualificatif pour décrire son année 2020 !

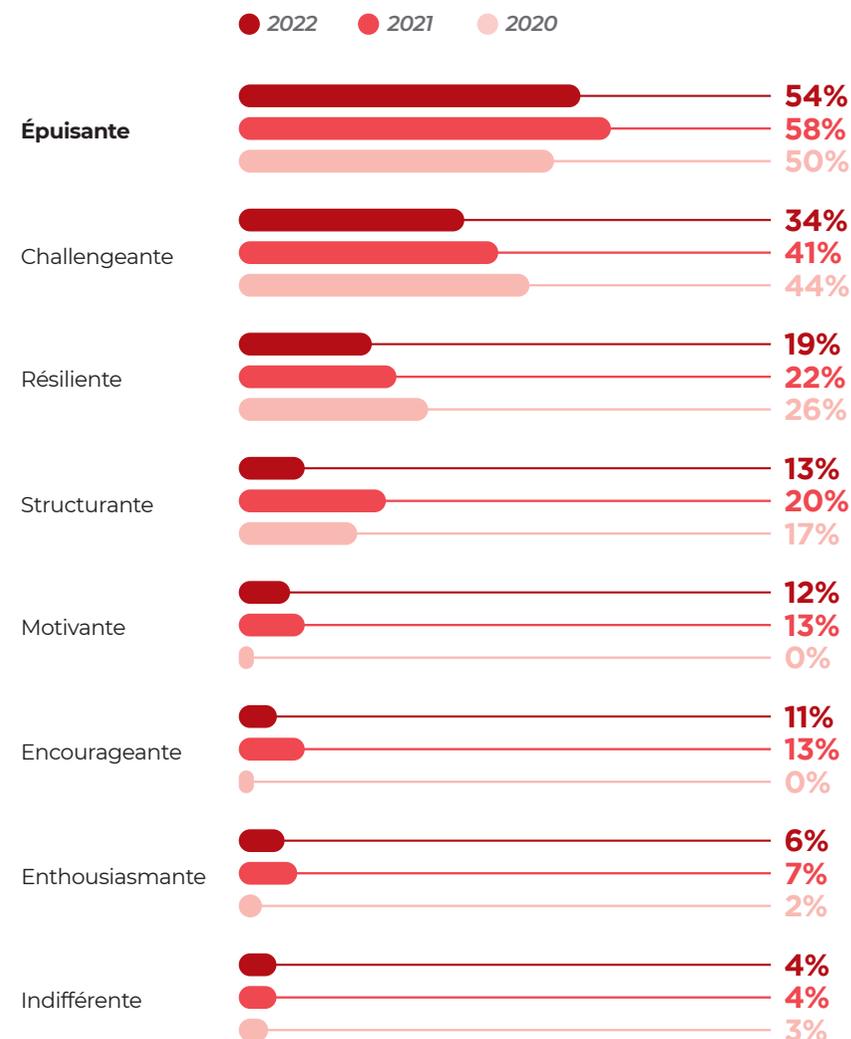
## Une question de génération ?

56% des **professionnels RH juniors (moins de 30 ans)** considèrent leur année 2022 comme “*challengeante*”. Ce qui semble révéler **un niveau de motivation bien supérieur à celui de leurs homologues de plus de 40 ans, qui n'utilisent ce qualificatif qu'à 18%** et affirment pour 68% d'entre eux que leur année 2022 a été “*épuisante*”.

## La résilience, un sentiment qui s'estompe...

Si 26% des répondants avaient affirmé **être résilients** pendant l'année “Covid” de 2020, ils ne sont plus que **19% à mettre en avant ce qualificatif** aujourd'hui. Un sentiment qui semble donc décliner progressivement, et donc **peut-être le gage d'un retour “à la normale”** en termes de moral et de perspectives pour les mois ou les années qui viennent.

Comment définiriez-vous l'année 2022 d'un point de vue professionnel ?  
(Epuisante, Indifférente, résiliente, structurante, encourageante, motivante, challengeante, enthousiasmante)





Sylvain HUMEAU  
**Consultant Ingénierie  
de formation et gestion  
des compétences**



Marie-Clémence PÉPIN  
**Consultante en paie  
et rémunérations**

## Votre moral en 2022

### “ Ils sont au four et au moulin ”

“ L'enchaînement des crises, cumulé au contexte sociétal et social, est à la fois compliqué et complexe. Les professionnels RH rencontrent de grandes difficultés à mener des projets de développement à valeur ajoutée, car ils sont tellement mis sous pression, qu'ils sont obligés d'être au four et au moulin. Ils rencontrent également de grandes difficultés à trouver des talents, aussi bien dans les fonctions supports que techniques. Ils ont donc très peu de disponibilité pour les projets structurants. ”

### “ La multiplication des enjeux et des sujets ”

“ Les professionnels RH se sentent en souffrance car ils sont en sous-effectifs. Ils manquent de moyens humains pour réaliser les objectifs qui leur sont confiés. Ils subissent le contrecoup du Covid avec la multiplication des enjeux et des sujets autour des RH. Et même si ça commence un peu à s'éclaircir, beaucoup de sujets restent en attente. ”

# Votre charge de travail en 2022

## Une charge de travail toujours plus conséquente

La charge de travail des professionnels RH a **continué à augmenter en 2022**, 62% estimant avoir travaillé “plus” ou “beaucoup plus” qu’en 2021.

Des réponses identiques à celles de l’an dernier (62% également des répondants avaient affirmé avoir travaillé “plus” ou “beaucoup plus” en 2021 qu’en 2020).

**Une charge de travail qui apparaît donc en progression constante sur 4 ans**, pour la majorité des répondants, sans marquer aucun répit !

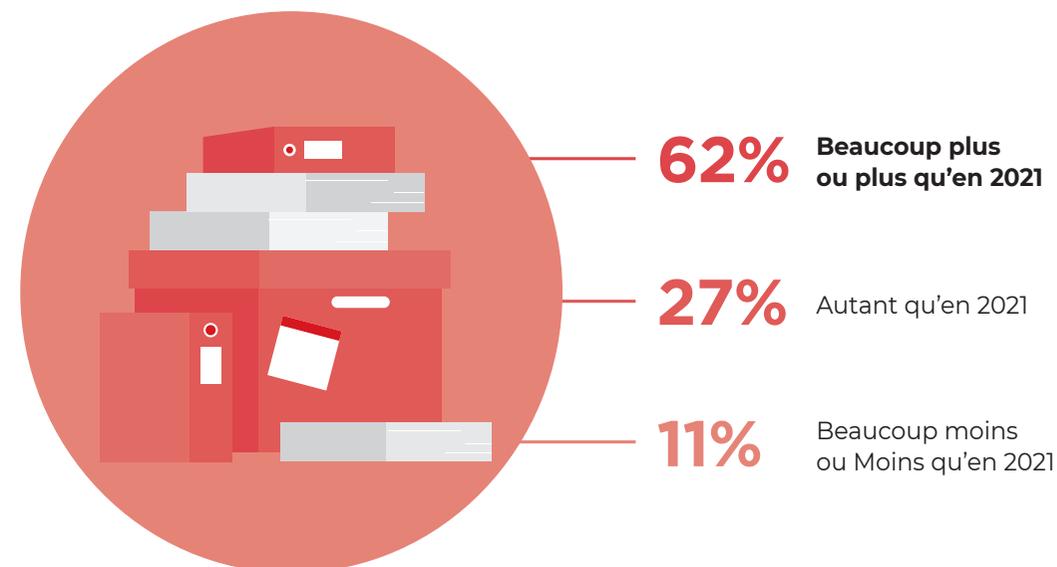
## Surtout pour les postes de direction RH et les grandes entreprises

Ce sont les **directeurs/directrices RH** qui s’estiment les plus impactés, **72% d’entre eux** affirmant qu’ils ont dû travailler plus ou beaucoup plus en 2021 qu’en 2020, soit 9 points de plus que l’an dernier. Les professionnels RH des **plus grandes entreprises (plus de 200 salariés)** sont également les plus touchés par cette **surcharge de travail**, 65% d’entre eux déclarant travailler plus en 2022 que l’année précédente, **contre 55% dans les entreprises de moins de 200 salariés.**

## Des “burn-out” ou des départ à venir chez les professionnels RH ?

La question se pose encore plus légitimement que l’an dernier, compte tenu de la **forte proportion de répondants faisant état de façon répétée de l’augmentation de leur charge de travail.**

En 2022, vous diriez que vous avez travaillé :  
beaucoup moins / moins / autant / plus  
/ beaucoup plus qu’en 2021 ?





Véronique FERREIRA DOS SANTOS  
Chargée des RH - CNCC



David ADOBATI  
Chef du département RH  
et Responsable paie - Pro BTP

## Votre charge de travail en 2022

### “ La Prime de Partage de la Valeur ajoutée est arrivée comme une charge de travail supplémentaire ”

“ L’année 2022 a démarré de manière plus apaisée que les deux précédentes années et se passe relativement bien. On ressent toutefois une charge supplémentaire depuis le début de l’été, avec la conjoncture actuelle et la Prime de Partage de la Valeur qui est arrivée comme une charge de travail supplémentaire, pour nous RH. En parallèle, nous avons dû effectuer quelques adaptations en matière de télétravail, entre les habitudes prises pendant la crise sanitaire par nos collaborateurs et ce que prévoit notre charte, pas aussi favorable que les préconisations du gouvernement de 2021. Et puis, nous avons eu à gérer un gros chantier de changement de SIRH, qui nous a occupé les 6 premiers mois de l’année. Nous sommes deux au service RH. Nous avons donc eu une première moitié d’année bien chargée mais très motivante. ”

### “ Nous devons décrypter nous-mêmes les réformes ”

“ C’est un peu l’année “embouteillage” du fait du report des dossiers que l’on n’a pas pu traiter auparavant à cause du Covid. Et côté paie et administration du personnel, le gouvernement produit pas mal de réformes. Le temps que les administrations les explicitent dans leurs outils et que les décrets sortent est très long. Nous devons réaliser le travail de décryptage des réformes nous-mêmes et appliquer des mesures avec le risque qu’elles ne soient pas correctement ficelées. C’est une nouveauté par rapport aux années antérieures où l’application des mesures se faisait après que les décrets ou les arrêtés soient sortis. Et c’est de plus en plus fréquent ! En parallèle, la mise en place du BOSS (Bulletin Officiel de la Sécurité Sociale) révèle des changements de doctrine administrative très réguliers ces derniers temps. On est quasiment en veille permanente sur les sujets URSSAF et cela ajoute du stress. ”

# Votre niveau d'engagement

## Les professionnels RH en quête de reconnaissance

Les professionnels RH sont unanimes : leur moral et leur engagement sont essentiellement liés à la **reconnaissance de leur travail (76 %)**.

Des mots, félicitations ou encore encouragements de la part de la direction ou des collaborateurs sont des éléments incontournables pour rester motivés et performants. **L'intérêt des missions et des tâches** est le second critère d'engagement pour 61% des répondants.

## L'équilibre pro/perso et les relations entre collègues plébiscités par les femmes

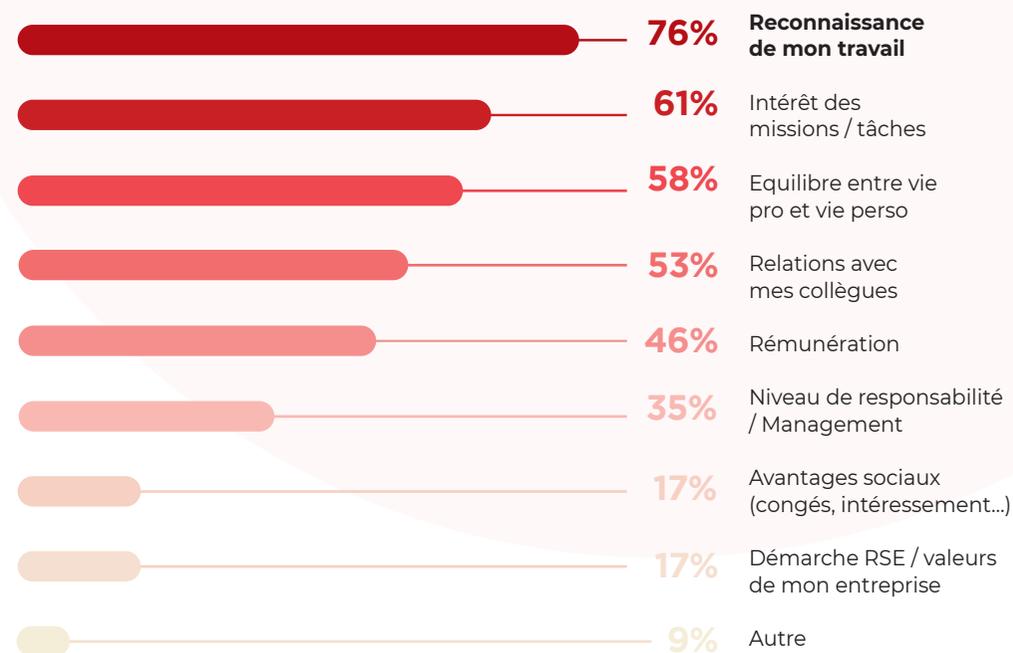
Les femmes sont plus nombreuses à **désirer un équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle** (61 % contre 48% pour les hommes).

De même, elles sont plus sensibles aux **relations avec leurs collègues** (57 % contre 36 % pour les hommes).

## Les jeunes générations sensibles aux avantages sociaux et à la démarche RSE de leur entreprise

Les **avantages sociaux** tels que les congés ou l'intéressement sont des **leviers d'engagement plus marqués chez les jeunes** : 23 % pour les moins de 30 ans, 20 % pour les trentenaires, 18% pour les quadras et seulement 10 % pour les quinquas. Même constat pour la **démarche RSE** : les moins de 40 ans se sentent plus concernés (23 %) que les professionnels RH de plus de 40 ans (12 %).

Quels sont les facteurs qui jouent sur votre moral et votre engagement au travail ?





Sylvain HUMEAU

**Consultant Ingénierie de formation  
et gestion des compétences**



Florence Hipolite

**Responsable Recrutement  
ID Logistics**

## Votre niveau d'engagement

### “ Le travail doit être porteur de sens ”

“ J'identifie deux grandes tendances aujourd'hui dans le monde du travail, qui ont été amplifiées par le changement de génération au travail :

- le travail doit être porteur de sens : les injonctions contradictoires ne passent pas et génèrent tout de suite un désengagement très fort voire des départs volontaires. J'ai récemment échangé avec une personne qui, dans le cadre d'un processus de recrutement pour un sous-traitant de l'industrie du luxe, a refusé d'aller plus loin en justifiant sa décision par le fait que les activités de cette entreprise n'étaient pas en adéquation avec ses valeurs :
- le besoin de préserver un équilibre vie pro/vie perso. ”

### “ Ce projet d'inclusion de réfugiés m'a marquée ”

“ Mon niveau d'engagement a été encore plus élevé cette année. Par obligation, en termes de recrutement notamment, on n'a pas le choix, il faut aller chercher de nouveaux collaborateurs, par tous les moyens. Et aussi par conviction, parce que j'ai toujours été impliquée personnellement dans le métier de l'accompagnement, notamment auprès de jeunes, ou de personnes en situation de handicap. Nous avons mis en place cette année un projet d'inclusion de réfugiés. Ce projet m'a marquée. Il est porté par l'association “Each One for tomorrow” et consiste en une coalition d'entreprises européennes, avec pour objectif de recruter 10 000 réfugiés dans les deux années à venir. J'ai trouvé ce projet super ! Il y a des gens qui ne veulent pas travailler. D'autres qui ont vraiment envie et en général, ils y arrivent. Et d'autres qui arrivent sur le territoire et qui ne maîtrisent pas la langue, ni les codes, ni la culture et ils viennent, souvent, de vivre quelque chose de très difficile. Toute notre direction nous suit sur ce projet. ”

# Votre niveau d'engagement

## Des RH qui se sentent reconnus, valorisés et qui développent leurs compétences

59% des professionnels RH se sentent **reconnus par leur hiérarchie**.

Bonne nouvelle, quand on sait que la reconnaissance est le **principal levier d'engagement** pour 76% d'entre eux (cf. question : “*Quels sont les facteurs qui jouent sur votre moral et votre engagement au travail ?*”).

57% se sentent également **valorisés en tant que RH auprès de leurs collègues et collaborateurs**. Ils sont conscients de leur rôle majeur comme soutien aux activités des entreprises et donc à la performance.

Des professionnels RH qui restent en veille et se forment, puisque **70% des professionnels RH interrogés développent leurs compétences**.

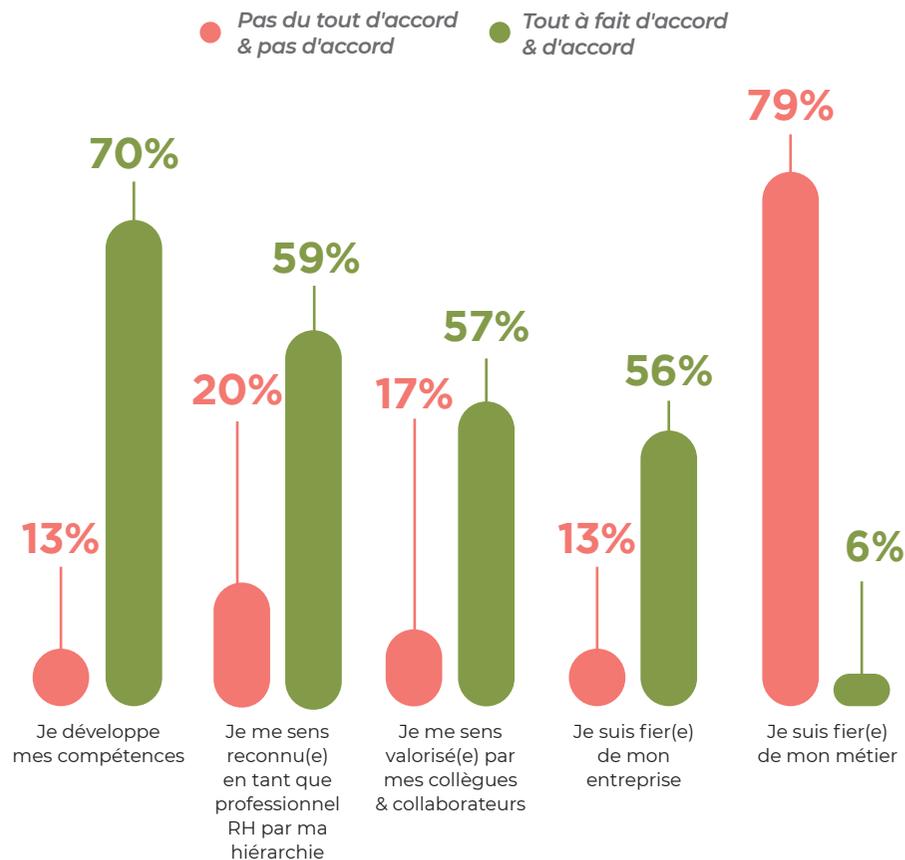
Et qui se disent **fiers de leur entreprise**, pour 56% d'entre eux.

## ... Mais pas fiers du tout de leur métier !

S'ils se sentent majoritairement reconnus et fiers de leur entreprise, **les professionnels RH ont une image très négative de leur métier** : ils sont ainsi **79% à déclarer ne pas être fiers de leur métier**, contre seulement 6% qui le sont. Un score qui révèle un sentiment d'humilité voire de honte pour son métier, partagé équitablement par toutes les générations, mais **encore plus marqué chez les femmes** (seules 4% se disent fières de leur métier !). Ce niveau, inquiétant jugeront certains, nous prouve que **la fonction RH semble faire face à une crise de confiance**.

**Le marketing RH**, dans son aspect “*valorisation de la fonction RH en interne*” a de beaux jours devant lui, et devrait avant tout **viser les professionnels RH eux-mêmes !**

Quel est votre sentiment par rapport à votre travail ?





Céline LEU  
DRH Office public  
de l'habitat Villejuif



Sylvain HUMEAU  
Consultant Ingénierie  
de formation et gestion  
des compétences

## Votre niveau d'engagement

### “ Je suis dans l'acceptation ”

“ Ma motivation est en dents de scie. Précédemment, je voulais “*aller au front*” tous les jours et c'est ça qui me faisait vibrer. Aujourd'hui, je prends davantage les choses comme elles viennent. Je suis plus dans l'acceptation, car je n'ai pas le choix. Nous sommes tous un peu comme ça aujourd'hui. Ce qui est fait est fait, ce qui n'est pas fait sera fait demain. ”

### “ La grande démission et la démission silencieuse ”

“ Les deux grandes tendances au niveau RH dont on parle aujourd'hui sont la “*Grande démission*” et la “*Démission silencieuse*” ou le “*Quiet Quitting*”. La “*Grande démission*” cela reflète une reprise de l'emploi qui fait qu'effectivement les candidats ont davantage de choix au niveau du recrutement. Ils peuvent faire un peu plus la “*fine bouche*” et changer plus facilement d'emploi. La “*Démission silencieuse*” concerne ceux qui ne se sentent plus en phase avec leur entreprise, avec leur mode de management, avec les valeurs qu'elle défend. Dans un contexte de crise, ils choisissent de ne pas prendre le risque de partir et se protègent : ils font juste ce qui est demandé dans leur fiche de poste. ”

## Vos conditions de travail

### Des gagnants et des perdants...

Les professionnels RH semblent divisés concernant l'évolution de leurs conditions de travail depuis le début de la crise sanitaire. D'un côté, **22% déclarent qu'elles sont améliorées ou fortement améliorées, et de l'autre 40% estiment qu'elles se sont “dégradées”,** même “*fortement dégradées*”.

Alors qui sont ceux qui ont bénéficié d'une **amélioration de leurs conditions de travail** ? Juniors, seniors, PME ou grandes entreprises ?

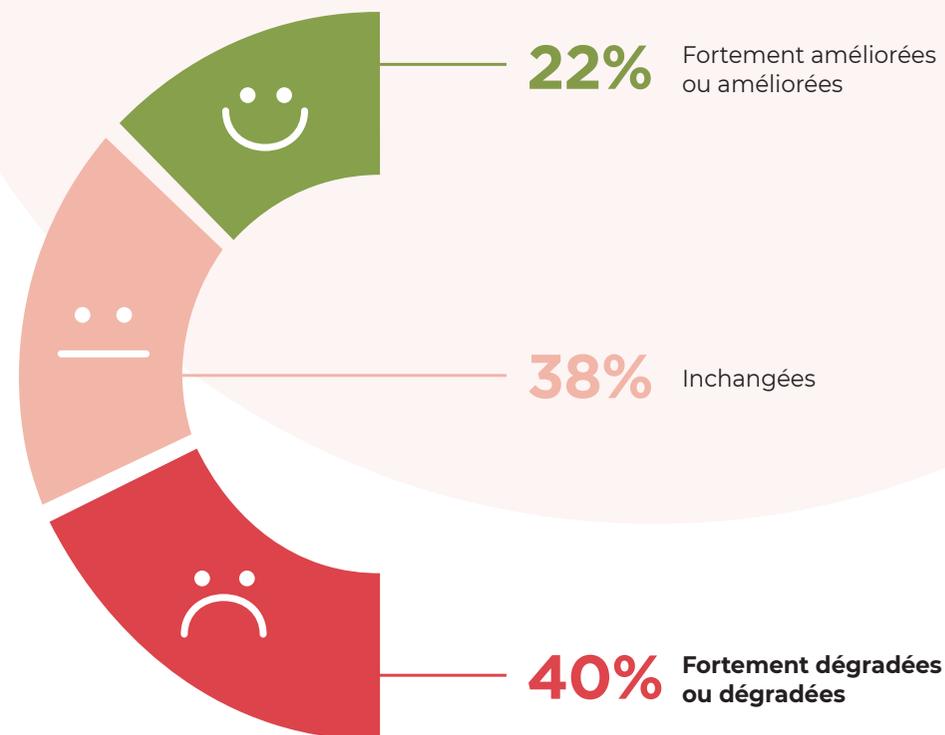
### Les gestionnaires RH et les seniors sont les plus critiques

Une analyse approfondie des données nous dévoile que ce sont les **gestionnaires RH** qui considèrent le plus que leurs conditions de travail se sont dégradées (47 %), les **professionnels RH de plus de 40 ans** (51 %) et, plus surprenant, les RH des plus grandes entreprises (45%).

### Les salariés plus jeunes favorisés ?

Ce sont les **professionnels de moins de 40 ans** qui estiment bénéficier du meilleur environnement de travail : 28% déclarent que leurs conditions de travail se sont améliorées ou fortement améliorées au cours des dernières années.

Depuis la crise sanitaire, vos conditions de travail (moyens, locaux, horaires, relations avec vos collègues...) ont été :  
Fortement dégradées/ dégradées/ inchangées/ améliorées/ fortement améliorées





Alexis SALZMANN  
**Chargé de mission RH QVT,  
Handicap - SGHI Support France  
Accor Invest**



Emmanuel DESAINT  
**Consultant en mobilité  
professionnelle et recrutement**

## Vos conditions de travail

### “ 2022, année de la transformation ”

“ L'année 2022 a été placée sous le signe de la transformation. Nous avons mis en place une nouvelle organisation, avec une nouvelle direction. Cette situation a été bien vécue par ceux qui recherchaient de la nouveauté dans leur travail, pour d'autres moins. Certains salariés sont partis, d'autres sont restés. En termes de Qualité de Vie au Travail, nos chantiers ont été axés sur les risques psychosociaux, sur l'absentéisme au travail et sur notre politique handicap en général. ”

### “ La priorité : trouver des candidats ”

“ Dans mon domaine d'expertise, le recrutement, nous sommes confrontés à une vraie pénurie de candidats. Dans l'hôtellerie et la restauration par exemple, mais aussi dans d'autres secteurs d'activité. J'interviens en ce moment dans une banque dans laquelle l'équipe recrutement a aussi beaucoup de mal à trouver des candidats. Les recruteurs sont obligés de réduire leurs exigences en termes de niveau d'études et d'expérience pour les postes de conseiller. Il ne s'agit plus uniquement de “trouver les bons candidats”, mais de “trouver les candidats” tout court. Avant, on avait peut-être 10 candidats pour un poste intéressant et maintenant on n'en a plus que 2 ! ”

## Le télétravail

### Les RH et le télétravail ? Ni trop, ni trop peu !

À la faveur de la crise sanitaire, le télétravail s'est démocratisé dans les entreprises et les établissements publics français. Désormais, les collaborateurs travaillent en **mode “hybride”** en alternant jours de travail en présentiel et jours de travail à distance. **Les professionnels RH** s'inscrivent aussi dans cette tendance de fond. **54% d'entre eux télétravaillent**, pour une durée moyenne de **2,6 jours** par semaine.

Un **niveau modéré et finalement assez prévisible** compte tenu de la nécessité pour les professionnels RH de maintenir une présence physique dans leur entreprise, au contact des salariés.

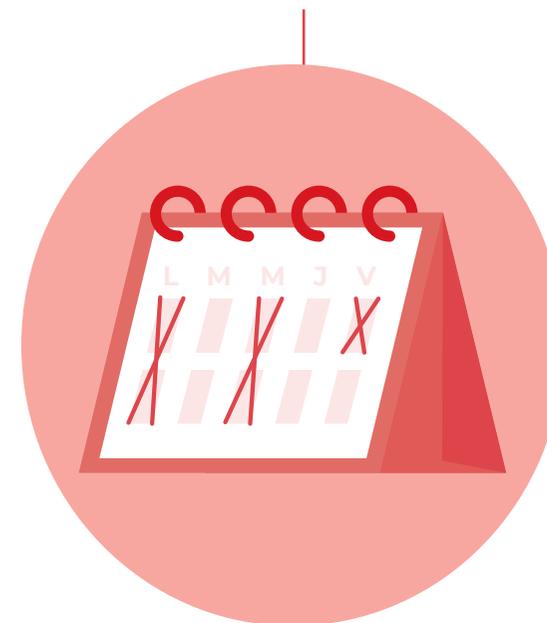
### Les bénéficiaires : les seniors et les non-cadres RH en premier lieu

Ce sont les **professionnels RH de plus de 50 ans** qui bénéficient du plus grand nombre de jours de télétravail hebdomadaires (2,8 jours contre 2,0 seulement pour les moins de 30 ans). De même, le nombre de jours télétravaillés est **plus élevé chez les non-cadres RH** (2,6 jours en moyenne) **que chez les cadres** (2,5 jours en moyenne).

À noter : un peu plus d'un tiers des professionnels RH interrogés ne bénéficient pas de journée de télétravail.

Combien de jours télétravaillez-vous par semaine ?

**2,6 jours** en moyenne par semaine





Stéphane ROBIN  
**Responsable RH,**  
**Qualité, sécurité, Environnement**  
**Serpollet Savoie Mont-Blanc**



Alexis SALZMANN  
**Chargé de mission RH QVT,**  
**Handicap - SGHI Support France**  
**Accor Invest**

## Le télétravail

### “ On essaie de s’adapter et de le mettre en place ”

“ Ce qui a le plus changé au plan RH cette année, c’est le volet recrutement / fidélisation des salariés. Le turnover est beaucoup plus important qu’auparavant, le modèle est en train de changer. Les salariés ont de plus en plus de demandes qui concernent leur bien-être dans l’entreprise. Et l’augmentation du nombre de jours de télétravail en fait partie. Sur les profils administratifs, quand il y a des demandes de télétravail, on écoute et on essaie de s’adapter et de le mettre en place, si c’est possible par rapport à l’organisation de l’entreprise. ”

### “ Une organisation hybride au sein des équipes RH ”

“ Il y a eu un gros changement entre l’avant-Covid et l’après-Covid. Avant la crise, nous étions sur du 100% sur site, sans possibilité ou très rarement d’être en télétravail. Aujourd’hui, nous sommes sur une organisation hybride présentiel/télétravail au sein des équipes RH, même si cela dépend des personnes. Pour les dossiers de QVT, je suis beaucoup en déplacement et mon équipe aussi. Au final, nous sommes 1 à 2 journées sur site et le reste du temps en télétravail ou en déplacement à Paris ou ailleurs. Et il a fallu s’adapter à cette nouvelle façon de travailler. ”

## Votre rémunération

### Un niveau de salaire insuffisant pour 46% des répondants

54 % des professionnels RH interrogés considèrent **leur rémunération “assez satisfaisante”, voire “tout à fait satisfaisante”**.

À l'inverse, ce sont **46 % des professionnels RH qui ne sont ‘pas vraiment satisfaits’, voire “pas du tout satisfaits”** de leur niveau de rémunération.

Ce niveau d'insatisfaction pourrait se révéler problématique, si on le place en parallèle de la **charge de travail** supportée par les professionnels RH et **leur niveau d'épuisement**.

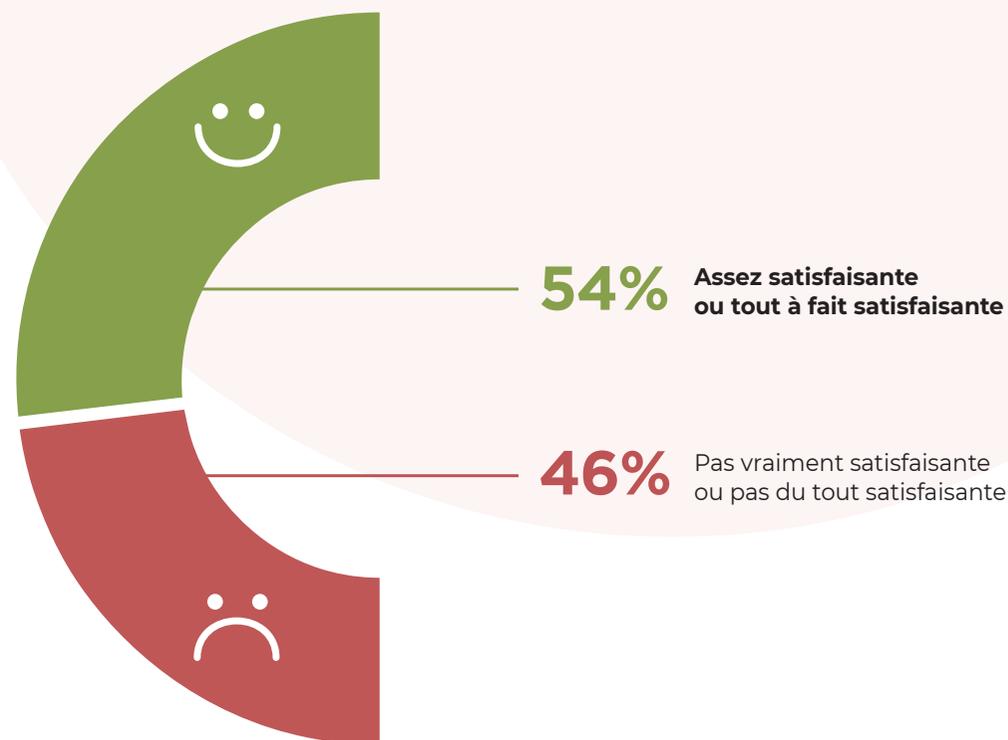
### Une insatisfaction plus marquée dans le secteur public et chez les non cadres

C'est dans les établissements publics que l'on trouve les professionnels RH les plus insatisfaits de leur rémunération (60%, contre **40% dans le secteur privé**).

Les résultats obtenus démontrent également une corrélation entre l'insatisfaction et le niveau de responsabilité : les **non cadres** sont moins satisfaits de leur rémunération (53 %) que **les cadres** (41 %). Mais rappelons-nous que **la rémunération n'est pas un levier d'engagement prioritaire (46 %)** pour les professionnels RH.

C'est un facteur de motivation qui n'apparaît en effet qu'en 5<sup>e</sup> position parmi les réponses apportées, loin derrière la reconnaissance au travail (cf. question “*Quels sont les facteurs qui jouent sur votre moral et votre engagement au travail ?*”)

Votre rémunération vous paraît...  
(pas du tout satisfaisante / pas vraiment satisfaisante / assez satisfaisante / tout à fait satisfaisante)





Hervé RIOCHE  
**Responsable Marketing**  
chez GERESO



Marie-Clémence PÉPIN  
**Consultante en paie**  
et rémunérations

## Votre rémunération

### “ Dans un contexte de forte inflation, la question de la rémunération redevient prioritaire ”

“ La question des rémunérations avait été reléguée au second plan à l’occasion de la crise sanitaire. Les salariés étaient alors plus inquiets de leur emploi, le maintien de l’activité de leur entreprise, leurs conditions de travail (activité partielle, télétravail...) que de leur niveau de revenu. Les quelques revendications portaient plutôt sur les aspects QVT. Maintenant que la crise sanitaire est terminée, que les salariés ont constaté que leur entreprise a finalement plutôt bien affronté cette période, notamment grâce aux aides publiques massives, et compte tenu du contexte de forte inflation et de quasi plein-emploi, les questions de salaire reviennent sur le devant de la scène. Et c’est parfaitement légitime. ”

### “ L’audit de paie devient un argument marketing à destination des collaborateurs ”

“ Je reçois de plus en plus de demandes d’audit d’optimisation des rémunérations et des cotisations. À l’origine, c’est une prestation orientée “employeur” et “qualité”, qui doit permettre à l’entreprise de garantir le bon fonctionnement et la conformité de sa paie. Aujourd’hui, l’audit de paie et des charges devient un argument marketing à destination des collaborateurs. En apportant la preuve que notre paie et que nos cotisations sont optimisées, on arrive plus facilement à fidéliser les salariés. ”

# Votre évolution professionnelle

## Des envies de changement en 2022...

63 % des professionnels RH interrogés n'ont **pas connu d'évolution de fonction entre 2022 et 2021**, soit une croissance de 2 points par rapport à notre étude menée l'année dernière.

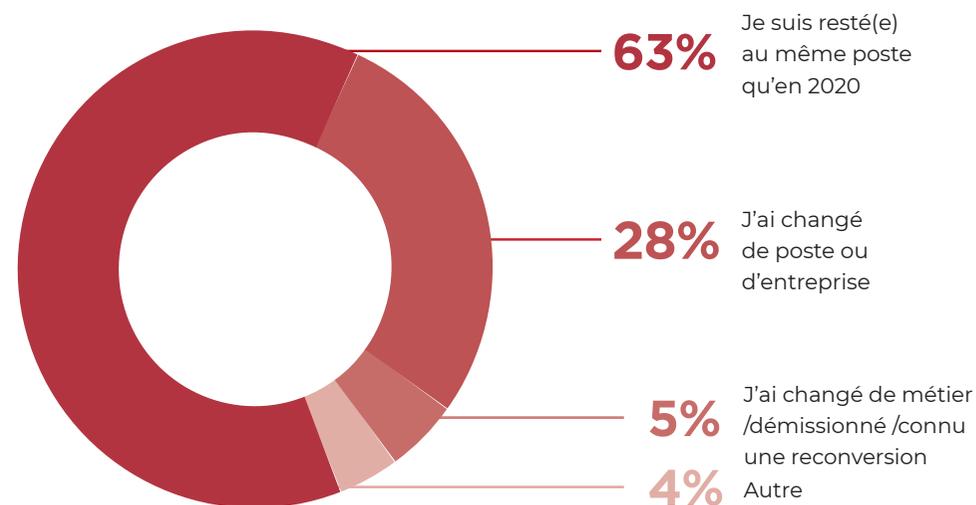
Et ce alors que fin 2021, **51 % des professionnels RH affirmaient vouloir progresser** dans leur fonction et seuls **27 % avaient fait part de leur volonté de rester à leur poste**.

Une volonté d'évolution qui ne s'est donc pas toujours matérialisée !

Ce sont **les assistant(e)s, chargé(e)s de mission ou projet RH qui ont plus changé de poste ou d'entreprise** en 2022 (41 %) que leurs collègues RH (27 %).

Les mouvements sont aussi plus nombreux chez les professionnels RH de moins de 30 ans (53 %), plus enclin au “nomadisme”.

En 2022, comment a évolué votre fonction ?





Céline LEU  
**DRH Office public  
de l'habitat Villejuif**



Sylvain HUMEAU  
**Consultant Ingénierie  
de formation et gestion  
des compétences**

## Votre évolution professionnelle

### “ Un changement de poste avec moins d'exposition au stress, mais une charge de travail plus conséquente ”

“ J'ai bénéficié d'un changement de poste dans le cadre d'une fusion. Je suis désormais moins exposée au stress, mais ma charge de travail est plus conséquente. Mes missions touchent le recrutement, l'intégration, la formation, le développement des compétences, la mise en œuvre des entretiens professionnels, des entretiens d'évaluation et tout ce qui à trait à la marque employeur. Je ne gère plus la gestion du personnel avec les problèmes de paie, d'absentéisme ou de discipline ”

### “ Des changements de trajectoire de plus en plus courants ”

“ On remarque de plus en plus de changements de trajectoire chez les professionnels RH, comme dans d'autres fonctions supports. J'en fais d'ailleurs partie ! J'ai quitté un grand groupe, il y a quatre ans. J'ai par exemple récemment échangé avec un ancien responsable formation d'une SSII qui s'est mis à son compte. Des exemples comme celui-ci, j'en rencontre beaucoup. Aujourd'hui, c'est très compliqué pour les professionnels RH. Ils doivent faire toujours plus, avec moins, toujours plus vite. Et quand on a beaucoup tiré sur le fil, à un moment, il casse. ”

## Vos soutiens

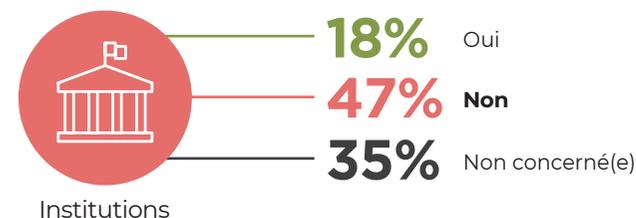
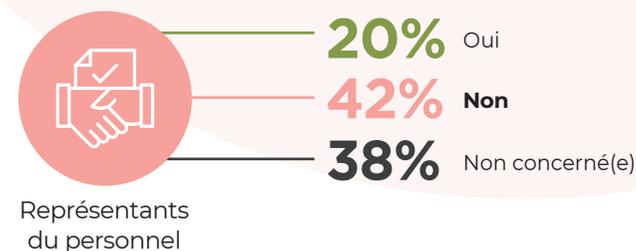
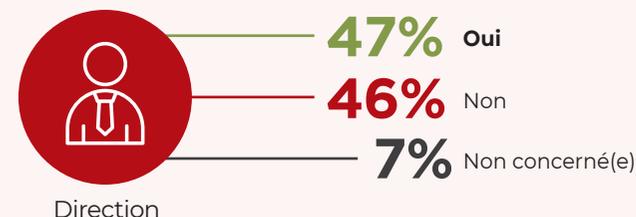
### Une fonction RH en quête de soutien

Globalement, les professionnels RH affirment encore avoir été **moins soutenus en 2022 qu'en 2021 et même 2020**, et ce, par l'ensemble des parties prenantes : **Direction, Institutions et salariés**. Le soutien des **représentants du personnel**, s'il est jugé comme très faible, reste néanmoins au même niveau en 2022 que les années précédentes.

Si les répondants estimaient avoir été majoritairement **accompagnés par leur manager et leur Direction** en 2021 (69%), le constat est plus nuancé en 2022, avec seulement **47% des répondants** affirmant avoir été soutenus par leur manager et la Direction. **Les institutions et les représentants du personnel** semblent, quant à elles, toujours manquer à l'appel en 2022.

A noter : **les professionnels RH du secteur public** se disent moins soutenus par les collaborateurs (51 %) que **dans le secteur privé** (63 %).

En 2022, pensez-vous avoir été suffisamment accompagné(e) et/ou soutenu(e) par : votre Direction / Les institutions / Les représentants du personnel / Les salariés ?”





Véronique FERREIRA DOS SANTOS  
Chargée des RH - CNCC



Stéphane ROBIN  
Responsable RH,  
Qualité, sécurité, Environnement  
Serpollet Savoie Mont-Blanc

## Vos soutiens

### “ La communication est fluide avec les délégués du personnel ”

“ Actuellement, nos enjeux de dialogue social portent sur la politique salariale. Les autres dossiers sont gérés directement avec notre CSE. Nous nous rencontrons tous les mois, et nous communiquons relativement facilement avec les élus. Sur certains points, nous essayons de les voir avant nos réunions. Nous n’avons pas de représentants ou de délégués syndicaux, nous sommes une petite structure. La communication est fluide. Les points de “crispation” que l’on peut rencontrer actuellement sont le salaire et le télétravail. Nous avons des demandes par rapport à ces deux sujets. ”

### “ L’essentiel, c’est de fixer ses priorités avec la direction ”

“ Pour moi, quand on est sur du RH opérationnel et polyvalent, le travail de tous les jours c’est de fixer des priorités, car on ne peut pas répondre à l’ensemble des demandes et des exigences à 100%. Ce qui est essentiel, c’est de fixer ses priorités avec la direction. Le but c’est de ne pas être frustré : on aimerait que tout soit parfait, et c’est impossible, que ce soit au niveau de la formation, du recrutement, de la gestion des contrats, etc. ”

# Le moral de vos collaborateurs

## Le moral des salariés en chute libre depuis les 3 dernières années

La crise sanitaire semble derrière nous, pour autant les professionnels RH considèrent que **le moral de leurs collaborateurs est en déclin régulier depuis 3 ans**. Ainsi, 57% des professionnels RH estiment que leurs collaborateurs **souffrent moralement**, contre 50% l'an passé et 45% il y a 2 ans.

Des **chiffres inquiétants**, car ils ne révèlent aucune embellie au plan moral, malgré la fin de la crise sanitaire.

## Les salariés des grandes entreprises davantage affectés

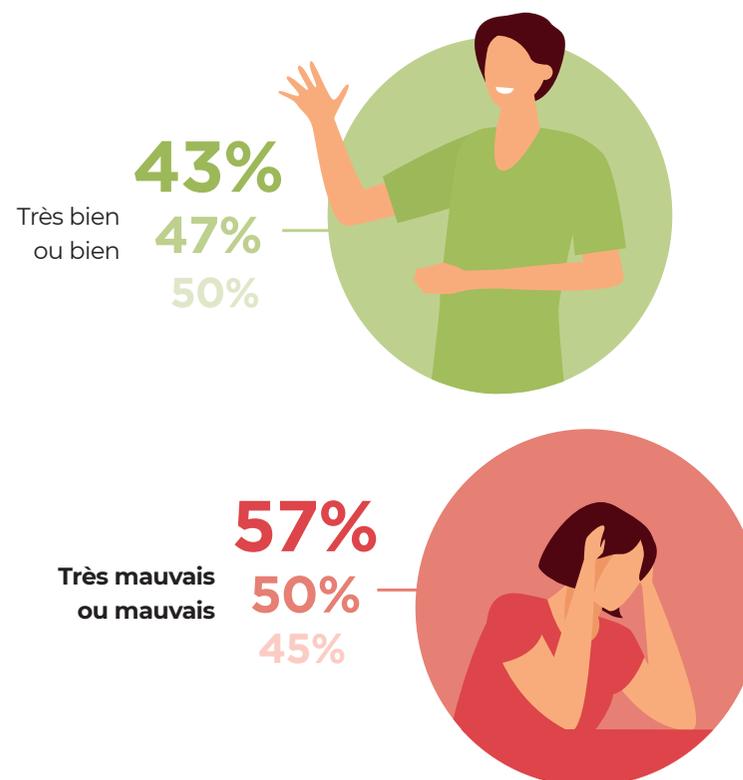
**Dans les plus grosses entreprises** (plus de 200 salariés) 61% des professionnels RH évaluent négativement le moral de leurs collaborateurs.

Dans ces structures, aucun professionnel RH n'a d'ailleurs affirmé que leur moral de ses collaborateurs était "très bon" ! En revanche, les **résultats sont plus équilibrés** dans l'appréciation portée par les professionnels RH des **plus petites entreprises** (moins de 200 salariés).

52% des professionnels RH interrogés en TPE et PME considèrent en effet que le moral de leurs collaborateurs est "bon", voire "très bon"

Comment évaluez-vous le moral de vos collaborateurs ?

● En 2022 ● En 2021 ● En 2020





Stéphane ROBIN  
**Responsable RH,**  
**Qualité, sécurité, Environnement**  
**Serpollet Savoie Mont-Blanc**



Florence Hipolite  
**Responsable Recrutement**  
**ID Logistics**

## Le moral de vos collaborateurs

### “ Les jeunes générations, plus attentives à leur cadre de vie ”

“ On ressent bien les différences entre générations dans l’entreprise. Les jeunes de la génération Z sont beaucoup plus attentifs à leur cadre de vie personnel, et cela a un impact sur le plan professionnel. On perd des salariés car leur emploi n’est plus en adéquation avec ce qu’ils souhaitent au quotidien. Je reçois des salariés ouvriers qui ne veulent plus faire d’heures supplémentaires, qui veulent commencer à 8h00 et finir à 16h30. On ne peut pas toujours répondre favorablement à ces demandes, cela reste du chantier avec ces aléas. Le dépassement des horaires est à prendre en compte dans ces métiers. Sur certaines candidatures, on perd des profils. Ce sont des gens qui vont se réorienter et travailler dans l’industrie ou ailleurs. Et ça, on ne le voyait pas avant. ”

### “ Les jeunes ne savent plus où aller, ils ont perdu leur autonomie ”

“ Les collaborateurs sont très inquiets et sollicitent beaucoup les RH pour tout et pour rien. J’ai même le sentiment, pour les plus jeunes, qu’ils ne savent plus où aller, qu’ils ne savent plus comment faire, qu’ils ont perdu leur autonomie. Ils ont besoin de “papa-maman” pour leur tenir la main et quand il n’y a pas “papa-maman”, ce sont les RH qui gèrent. Par exemple, les RH reçoivent des demandes sur la gestion des demandes d’indemnités auprès de Pôle Emploi. Les DRH répondent qu’ils ne savent pas, qu’ils ne sont pas Pôle Emploi. ”

# Le moral de vos collaborateurs

## ... Mais des mesures concrètes pour améliorer le moral des salariés

### La communication auprès des équipes reste le levier d'action privilégié

Les **actions de communication interne**, citées par **52% des répondants**, restent l'outil prioritaire pour améliorer le moral des collaborateurs. La mise en place **d'entretiens RH** (45%), **d'outils de rémunération / avantages sociaux** (28%), **d'ateliers sur la QVT** (22%) apparaissent comme 3 leviers en progression depuis l'an dernier.

Ce qui tendrait à prouver que les professionnels RH **activent toute la palette d'outils** à leur disposition pour fidéliser les salariés et améliorer le bien-être dans l'entreprise, **retrouvant au passage l'ensemble de leurs prérogatives** (formation, rémunération, entretiens, QVT...)

### Reprise des actions de formation en 2022

Fin 2021, 41 % des professionnels RH avaient prévu de mettre en œuvre des **actions de formation**. Le contrat est respecté puisque **47 % ont déclaré les avoir activées** au cours de l'année 2022.

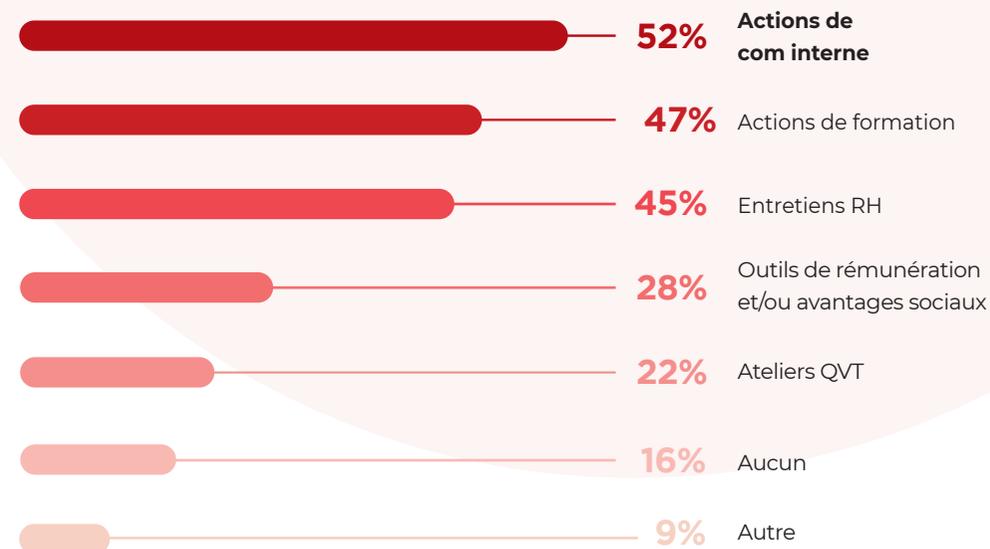
### Pour 16% des répondants, aucune mesure pour améliorer le moral des collaborateurs !

Le chiffre alarmant de cette étude est l'augmentation de 6 points du nombre de **professionnels RH déclarant n'avoir mis en place aucune mesure concrète pour améliorer le moral de leurs collaborateurs** (16% en 2022 contre 10% en 2021), bien qu'ils aient **parfaitement conscience de la fragilité morale des salariés**.

Manque de temps, autres priorités, question budgétaire ou de compétences ?

On imagine aisément les **professionnels RH désarmés** face à cette situation !

Quelles mesures concrètes avez-vous mis en œuvre pour soutenir vos collaborateurs en 2022 ?





Florence Hipolite  
**Responsable Recrutement**  
**ID Logistics**



Alexis SALZMANN  
**Chargé de mission RH QVT,**  
**Handicap - SGHI Support France**  
**Accor Invest**

## Le moral de vos collaborateurs

### “ La semaine de 4 jours dans le monde de la logistique, une vraie révolution ”

“ En termes d’organisation du travail, nous sommes confrontés à l’impact de l’augmentation du prix du carburant. Nous travaillons en entrepôts logistiques qui fonctionnent en horaires décalés, en campagne et souvent éloignés des transports en communs. Des collaborateurs sont venus nous voir en nous disant *“je ne gagne pas assez pour mettre de l’essence dans ma voiture”*, *“je ne peux plus venir travailler, car il n’y a pas de solution de covoiturage”*. Nous réfléchissons donc à la mise en place, sur certains sites, de semaines de 4 jours. Et c’est une vraie révolution dans notre organisation du travail, car comme nous sommes prestataire, il faut donc que notre client, pour qui on gère l’entrepôt logistique soit d’accord. Et il faut aussi que cela puisse s’organiser. Sur certains sites c’est possible, sur d’autres ça ne l’est pas. ”

### “ Des journées d’échanges, une ligne d’assistance et d’écoute ”

“ Nous avons mis en place des journées d’échanges pour répondre aux demandes de nos collaborateurs et à leurs questions sur la retraite et l’action sociale, le logement, le bien-être au travail, avec la présence d’ergonomes, de la médecine du travail, de coaches santé. On organise ces forums depuis le début de l’année, à Paris, à Marseille et prochainement à Roissy. Le but de ces journées est que tous les collaborateurs puissent poser leurs questions et se renseigner. Elles sont ouvertes à tous nos collaborateurs, quel que soit leur niveau hiérarchique. Nous avons aussi mis en place une ligne d’assistance et d’écoute qui permet aux collaborateurs de bénéficier d’une multitude d’aides, de l’assistantat social ou juridique. C’est une ligne qui est vraiment très complète, qui permet de répondre à toutes leurs questions et à tous leurs problèmes, dans l’anonymat. ”

# Votre année 2022 au plan moral, personnel et professionnel

## Une année 2022 très moyenne pour les professionnels RH !

**5,7 sur 10** : la note attribuée par les professionnels RH à leur année 2022 au plan moral, personnel et professionnel a reculé de **0,1 point par rapport à 2021**.

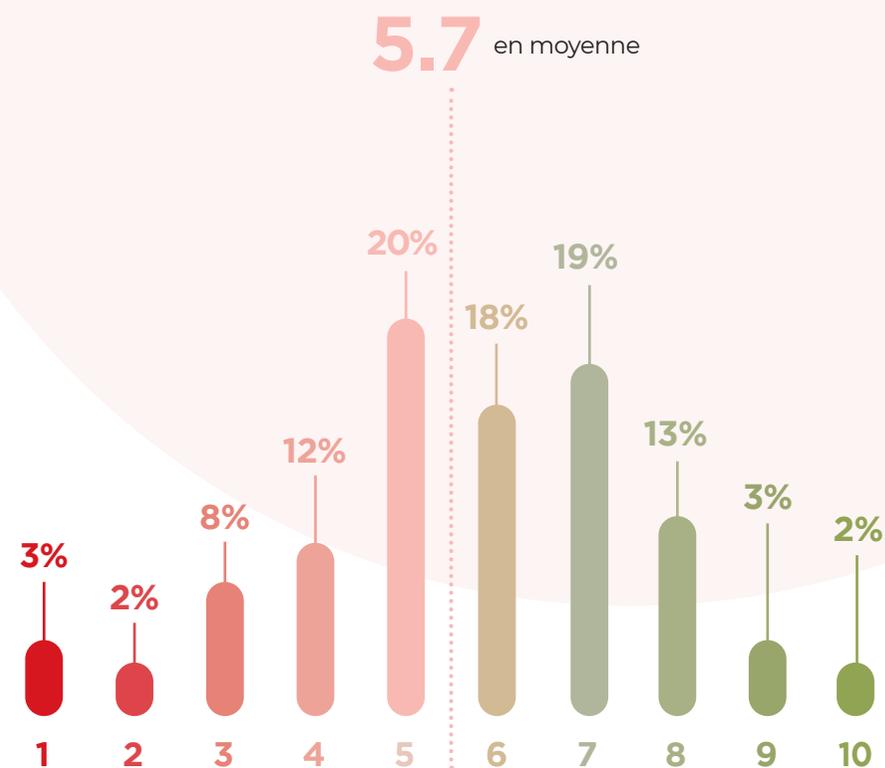
Une légère diminution, qui semble montrer que la conjoncture économique et géopolitique tendue de 2022, succédant à la crise sanitaire de 2020 et 2021, **pèse sur la santé morale des professionnels RH**.

**La légère embellie constatée en 2021** n'aura donc été que de courte durée, puisque le moral des RH retombe légèrement, après avoir progressé de 0,4 point entre 2020 et 2021. Plus globalement, le nombre de répondants qui ont **vécu une année positive** (note supérieure ou égale à 5) a un peu diminué en 2022 (63%) **par rapport à 2021 (62%)**.

## Le portrait robot du professionnel RH heureux ?

Un cadre homme de moins de 40 ans exerçant dans une PME (entre 2 et 50 salariés) du secteur privé.

Enfin, sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre année 2022 au plan moral, personnel et professionnel





Florian BESNIER

**Consultant Expert Management QHS**



David ADOBATI

**Chef du département RH  
et Responsable paie - Pro BTP**

## Votre année 2022 au plan moral, personnel et professionnel

### “ Beaucoup de problèmes psychosociaux ”

“ La sortie de la crise Covid a révélé de gros problèmes psychosociaux, notamment chez les jeunes. Si bien que les RPS sont aujourd’hui la principale cause de maladies professionnelles et d’accidents de travail. Ce lien entre RPS et maladies ou accidents, c’est un thème sur lequel j’interviens beaucoup, notamment auprès des Commissions santé et sécurité des CSE. J’aborde également tout ce qui concerne les gestes et postures, les troubles musculo-squelettiques (TMS). Là aussi, on constate un lien fort entre TMS et RPS. On voit des accidents qui sont a priori bénins, mais qui sont liés à des manques d’attention. Et au final, cela se traduit par de l’absentéisme. Je ressens aussi un certain stress chez les apprenants que je rencontre en formation. ”

### “ Une fatigue et une charge morale importantes ”

“ Nous sommes toujours volontaires. Les équipes paie-administrations du personnel ont l’habitude de tous ces changements mais, à force, commencent à marquer le pas, parce que ça n’arrête pas de changer et ça devient difficile de stabiliser un processus, de prendre un peu de hauteur. Le moral reste bon, parce que la perspective de changement d’outil paie que nous avons est motivante pour le futur, mais cela représente malgré tout une fatigue et une charge morale assez lourde liée à l’inflation générale des changements qui impactent les services paie et administration du personnel. ”

**Vos perspectives pour**

**2023**



# Votre sentiment pour 2023

## Une année de plus placée sous le signe de l'incertitude !

Depuis trois ans, c'est **le sentiment d'incertitude qui prédomine** (54%) lorsqu'il s'agit de se projeter professionnellement sur l'année qui débute.

**Un niveau majoré de 11 points** par rapport à notre enquête adressée l'an passé.

Ce chiffre reste néanmoins moins impressionnant que fin 2020 :

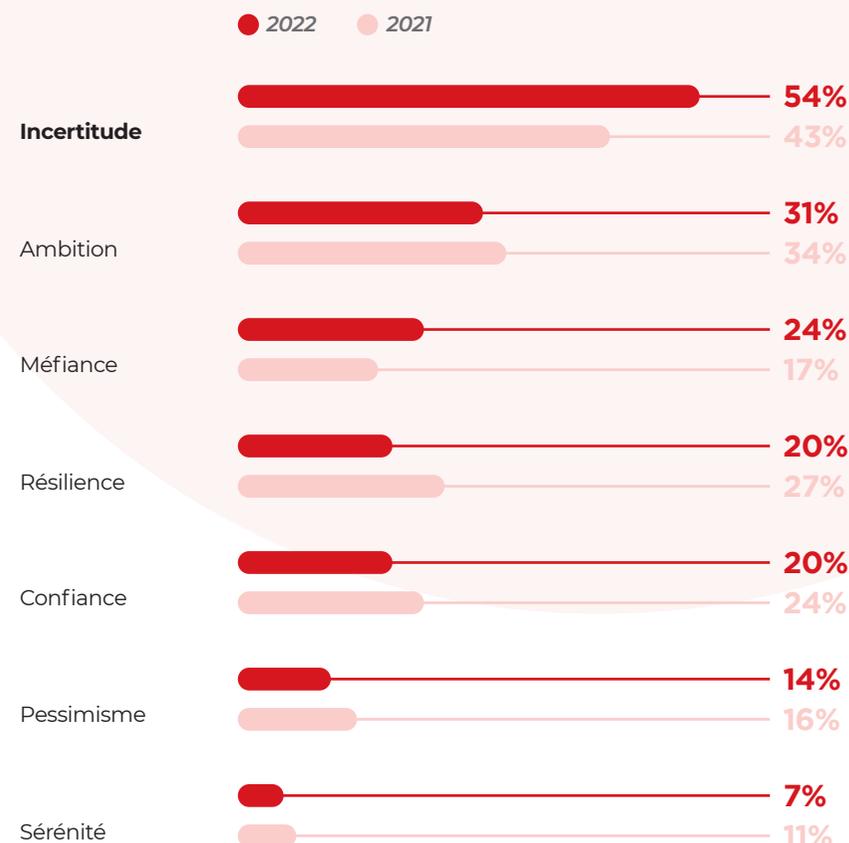
65% des répondants se disaient alors “*incertains*” au plan professionnel.

## L'ambition, la confiance et la sérénité reculent...

L'année dernière, les répondants aspiraient à moins de pessimisme, de méfiance, d'incertitude et de résilience et à davantage de confiance, d'optimisme, voire d'ambition pour 2022. Mais 2023 ne s'annonce pas aussi clément, les professionnels RH font part de leur sentiment de **méfiance** (+ 7 points), de **pessimisme** (+ 4 points) et **moins d'ambition** (- 3 points), de **confiance** (- 4 points), de **résilience** (- 7 points) et de **sérénité** (- 4 points).

Après des perspectives pour 2022 plus réjouissantes que celles formulées pour 2021, **le niveau de confiance et d'optimisme des professionnels RH** retombe de nouveau. Les professionnels RH semblent résignés, et même si **31% d'entre abordent 2023 avec ambition**, il semble que **l'environnement actuel** (politique, économique ou encore environnemental) **reste trop incertain** pour faire preuve d'enthousiasme.

Au plan professionnel, quel est votre sentiment par rapport à l'année 2023 ?





Florian BESNIER

**Consultant Expert Management QHS**



Emmanuel DESAINT

**Consultant en mobilité  
professionnelle et recrutement**

## Votre sentiment pour 2023

### “ Se recentrer sur les vraies choses ”

“ Pour moi, l'année 2023 sera placée sous le signe de la flexibilité et de la confiance. Le gouvernement a mis les gens dans une situation de fébrilité. L'environnement international est lui aussi anxiogène et source d'incertitude. Chacun va avoir besoin de communiquer, de reprendre confiance en soi, de se recentrer sur les vraies choses, les vraies valeurs. ”

### “ Une quête entre équilibre professionnel et personnel ”

“ Il y a une recherche plus forte de sens, de valeurs, d'engagement RSE, une quête entre l'équilibre professionnel et personnel, et une exigence de bons niveaux de rémunération. Et, parmi les plus jeunes générations, si on ne leur donne pas immédiatement satisfaction, ils sont extrêmement volatiles et ils peuvent partir tout de suite. Il y a d'ailleurs un gros pourcentage de nouvelles recrues qui partent pendant leur phase d'on-boarding. J'ai entendu dire, dans certaines entreprises, que des jeunes intégrés partiraient dans les 6 mois de leur CDI. Aux Etats-Unis, on s'aperçoit qu'il y a beaucoup de gens qui ne veulent plus travailler ou qui sont déçus de leur poste (phénomène “shift shock”) et comptent changer très vite d'entreprise. Il y a un nombre significatif qui ont quitté leur poste dans les 2 à 6 mois de leur phase d'intégration. ”

## Votre charge de travail en 2023

### 41% des professionnels RH estiment qu'ils devront travailler plus ou beaucoup plus en 2023

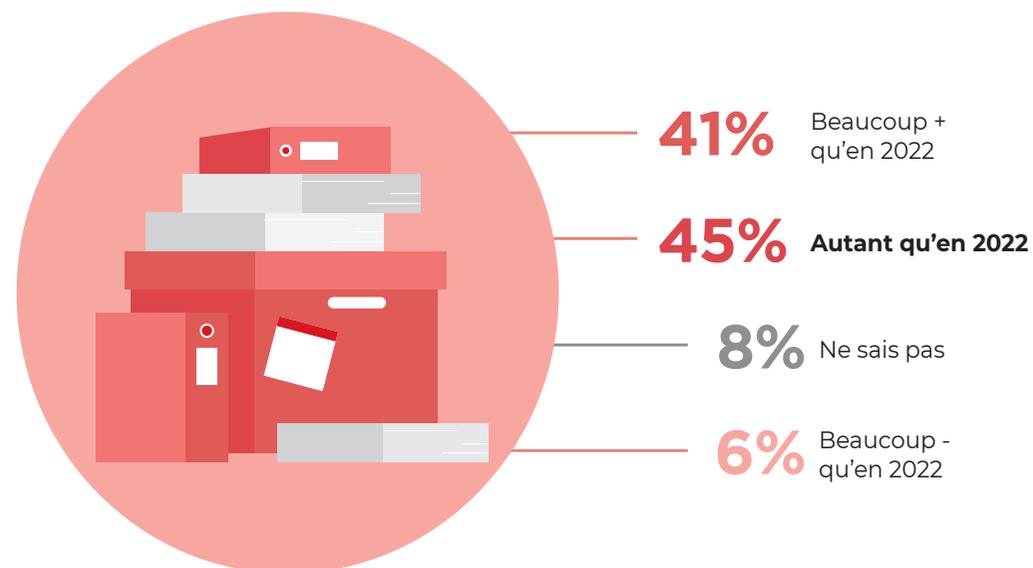
En 2022, 62% des professionnels RH ont “plus travaillé” voire “*beaucoup plus*” qu'en 2021. Pour 2023, ils pensent que **la charge de travail sera identique** (45%). Plus surprenant, 4 professionnels RH interrogés sur 10 estiment qu'ils devront travailler plus ou beaucoup plus qu'en 2022.

### Les RH futurs victimes de burnout ?

Si on consolide les résultats des trois précédentes enquêtes, on constate donc que près de la moitié des professionnels RH jugent leur **charge de travail passée, actuelle et à venir comme excessive**.

Un tel ressenti peut interpeller et suggérer que les professionnels RH pourraient compter, malgré eux, parmi les collaborateurs les plus exposés au **risque d'épuisement professionnel**.

En 2023, pensez-vous que vous devrez travailler :  
Beaucoup plus ou plus qu'en 2022 / Beaucoup moins  
ou moins qu'en 2022





Florian BESNIER  
**Consultant Expert  
Management QHS**



Sylvain HUMEAU  
**Consultant Ingénierie  
de formation et gestion  
des compétences**

## Votre charge de travail en 2023

### “ Les chantiers pour 2023 restent conséquents ”

“ En termes de charge de travail, on peut dire que les professionnels RH sont “overbookés” en cette fin d’année 2022, car ils sont sur tous les fronts. C’est la raison pour laquelle ils ont des difficultés à se libérer pour des formations sur cette fin d’année 2022. En revanche, ils sont désormais vraiment dans leur métier, car le besoin RH est énorme en ce moment. Les chantiers RH pour 2023 restent conséquents. ”

### “ Difficile de se projeter ”

“ La question est surtout de savoir si nous allons enfin sortir de la spirale de l’enchaînement des crises. Il est très difficile de se projeter à moyen terme. Je pense que 2023 va s’annoncer dans la continuité de 2022. ”

# Vos craintes concernant votre emploi

## Une majorité de professionnels RH sereins quant à leur emploi...

62% des professionnels RH interrogés déclarent **ne pas être inquiets concernant leur emploi**. Bonne nouvelle ! Pour la plupart d'entre eux, le **contexte économique actuel, anxiogène et incertain**, n'est pas de nature à remettre en question leur poste.

## ... Mais une minorité s'inquiète

À l'inverse, **35% des professionnels RH sont inquiets** pour leur emploi.

On peut s'interroger sur les raisons de cette inquiétude : restrictions budgétaires, changement dans l'organisation RH dans leur entreprise, santé économique de leur entreprise ? Quoi qu'il en soit, cette **appréhension a une conséquence directe sur leur moral** : 50% des professionnels RH inquiets pour leur emploi vont mal.

Par rapport au contexte actuel, avez-vous des craintes en ce qui concerne votre emploi ?

**62%** Non, pas vraiment ou Non, pas du tout



**3%** Je ne sais pas

**35%** Oui, beaucoup ou Oui, un peu



Sylvain HUMEAU  
**Consultant Ingénierie  
de formation et gestion  
des compétences**



David ADOBATI  
**Chef du département RH  
et Responsable paie - Pro BTP**

## Vos craintes concernant votre emploi

### “ Les professionnels RH ne sont pas inquiets, ils se posent des questions ”

“ On a tellement réduit leur service à peau de chagrin, que si on supprime encore des postes, il ne restera plus personne. Les professionnels RH ne sont donc pas inquiets par rapport à leur emploi. Par contre, ils se posent une question : *“Est-ce que je vais continuer dans cette espèce d'accélération continue, dans cette “machine à laver” qui continue de nous remuer et essorer dans tous les sens ?”* J'ai travaillé avec un ingénieur sécurité sur des projets de formation et quand je l'ai appelé quelques mois après, j'ai appris qu'il était parti pour devenir paludier. Il ramasse du sel dans les marais salants. Et des exemples comme ça j'en ai beaucoup. ”

### “ Les gens sont bloqués dans leur projet de départ ”

“ Après la prime de partage de valeur du mois d'août, la nouvelle mesure qui arrive, et dont on ne connaît pas encore les modalités, c'est la réforme des retraites. La génération née en 1961 serait la première à être touchée, pour le décalage de l'âge légal. Sauf que les gens nés en 1961 partent en retraite en 2023. Quand on sait qu'il existe des comptes épargne temps, les gens sont bloqués dans leur projet de départ, car ils ne savent pas si réellement, ils vont pouvoir partir à 62 ans. Et on reçoit des demandes auxquelles on ne peut pas répondre, car on ne sait pas quelle va être leur date de sortie de l'entreprise. ”

# Vos préoccupations professionnelles

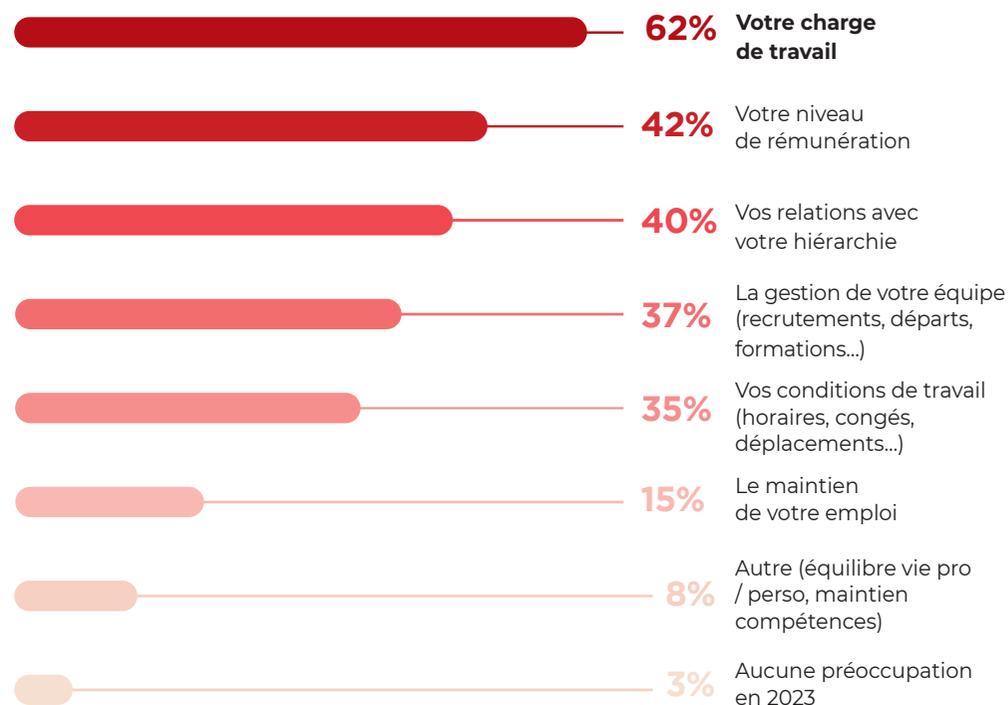
## Les professionnels RH prévoient d’être encore “sous l’eau” en 2023

Sans surprise, la principale préoccupation professionnelle annoncée pour les professionnels RH sera leur **charge de travail**, pour 62 % d’entre eux. 41% estiment même qu’ils devront travailler “plus”, voire “beaucoup plus” en 2023 alors que 62% ont déjà travaillé “plus” et “beaucoup plus” en 2022. La question de la **charge de travail croissante** des professionnels RH est donc de nouveau évoquée, et avec elle, les inquiétudes quant à leur exposition au **risque de burn-out**.

## Les mêmes préoccupations que les autres salariés...

Les autres préoccupations professionnelles citées font écho aux **problématiques actuelles** de l’ensemble des salariés : les niveaux de **rémunération** avec l’inflation constatée (42%), les difficultés à **recruter**, à fidéliser les meilleurs profils et le risque de départ (37%), les **relations avec la hiérarchie** (40%), les **conditions de travail** avec les modes de travail hybride (35%)... Tous ces paramètres annoncent **une année 2023 encore chargée et difficile** pour nos professionnels RH !

Quelles seront, en 2023, vos principales préoccupations professionnelles ?





Florence Hipolite  
**Responsable Recrutement**  
**ID Logistics**



Céline LEU  
**DRH Office public**  
**de l'habitat Villejuif**

# Vos préoccupations professionnelles

## “ L’inclusion et la marque employeur ”

“ Nos priorités pour 2023 concernent l’inclusion, que ce soit le handicap, les réfugiés ou les publics jeunes. Et aussi les personnes des quartiers prioritaires, jeunes ou moins jeunes. Nous avons initié des projets qui vont se concrétiser en 2023, en lien avec nos objectifs de recrutement.

Notre priorité va être de travailler sur notre marque employeur, pas parce qu'elle est mauvaise, mais parce que nous ne sommes pas assez connus du grand public. Nous sommes pourtant une grande entreprise, présente dans 18 pays, avec 30 000 collaborateurs. On ne connaît pas l'entreprise et on connaît mal nos métiers. Il y a beaucoup de métiers transverses, d'ingénieurs, on fait du QHSE, de la méthode Process, de l'amélioration continue, de la digitalisation, de l'animation, de la mécanisation, de la robotisation... Le grand public et même les étudiants ne le savent pas. Quand on va dans des écoles pour parler de ce que l'on sait faire, beaucoup sont surpris. ”

## “ Presque 6 mois de recherche de candidat ”

“ Le marché francilien de l'emploi est en tension. Sur la recherche de candidats et pas forcément sur des postes de cadres ou à fort niveau de responsabilité, mais sur des postes à expertise, nous sommes passés à presque 6 mois de recherches de candidats.

Et cela malgré la présence sur les sites Internet, la collaboration avec les cabinets de recrutement. Il y a de vraies difficultés à recruter. J'ai des collaborateurs qui démissionnent pour des CDD. On a du mal à sécuriser la relation de travail. On ne rencontre plus de salariés qui vont prendre le CDI et faire 20 ou 30 ans leur carrière dans la même entreprise. On peut se satisfaire quand on arrive à retenir un salarié entre 3 et 5 ans. ”

# Vos perspectives d'évolution pour 2023

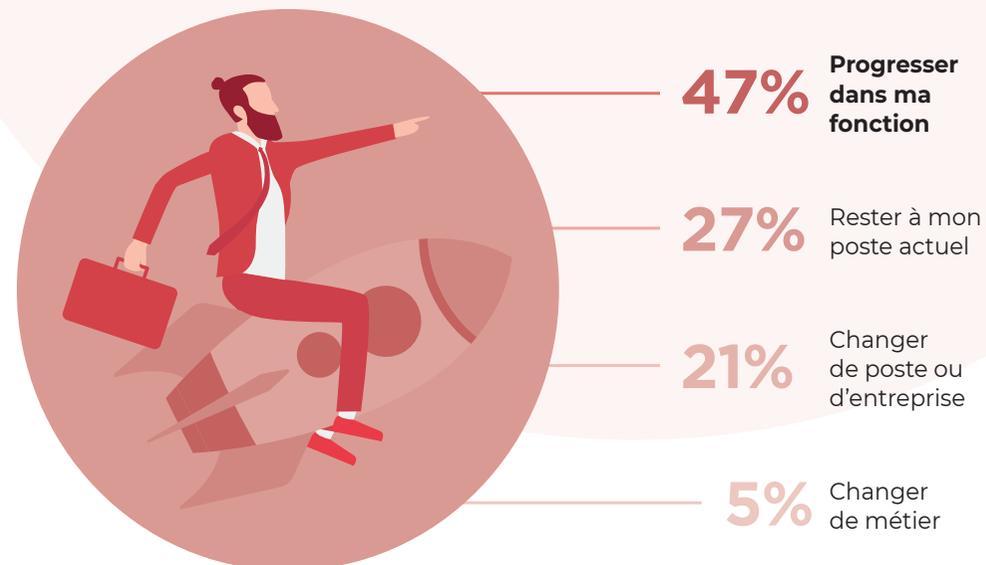
## Malgré tout, une envie d'avancer...

La période est difficile, mais ce n'est pas pour autant que les professionnels RH se laissent abattre et se figent ! **L'envie de progresser professionnellement** reste forte en 2023. En effet, 47% des répondants souhaitent **gravir les échelons** en 2023. À l'opposé, 27% des professionnels RH souhaitent **rester à leur poste en 2023**, et notamment les plus de 50 ans (39%).

## Et même de tout changer !

Une envie de progresser qui va même jusqu'à la perspective de **changer de poste ou d'entreprise pour 21% des répondants**, notamment dans les entreprises de moins de 50 salariés (28%). 5% des professionnels RH interrogés envisagent même de **changer de métier**. Épuisement, lassitude, manque de reconnaissance, ou volonté de donner un grand coup de boost à sa carrière, **l'année 2023 risque d'être tout aussi mouvementée** que les 2 années précédentes...

Quelles sont vos perspectives d'évolution pour 2023 ?





Céline LEU  
DRH Office public  
de l'habitat Villejuif



Alexis SALZMANN  
Chargé de mission RH QVT,  
Handicap - SGHI Support France  
Accor Invest

## Vos perspectives d'évolution pour 2023

### “ De la polyvalence à l'expertise ”

“ Mon évolution de poste a déjà eu lieu cette année. Avant, nous travaillions en polyvalence et maintenant, on travaille en expertise. Cela amène les collaborateurs à devoir choisir une spécialité. À titre d'exemple, un collaborateur qui s'occupait de la location des commerces et de la relation avec les syndicats de copropriété a dû choisir une des deux compétences pour en faire un domaine d'expertise. Et c'est comme cela pour 60% des collaborateurs. Dans une grande entreprise, on ne peut plus travailler en polyvalence. Ce changement a entraîné entre 8 et 10% de démissions. ”

### “ Se spécialiser pour bien distinguer chaque pôle ”

“ Notre équipe va changer, car un salarié nous quitte et une nouvelle recrue nous rejoint. Notre organisation ne va plus être la même. Nous allons nous spécialiser, en axant notre travail sur des thèmes spécifiques, afin de bien distinguer chacun des pôles : handicap et QVT. La personne en charge de la QVT disposera d'une large autonomie sur ses missions. L'un des objectifs est d'améliorer les processus et les process qui ont déjà été mis en place. ”

# Vos actions à mettre en oeuvre en 2023

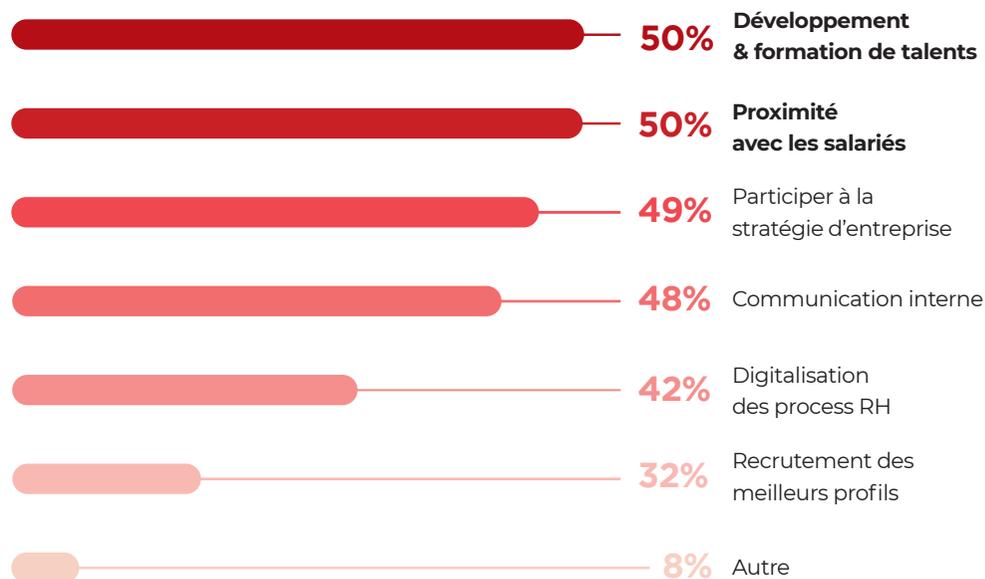
## La communication interne n'est plus la priorité numéro 1

Après trois années incertaines sur le plan sanitaire, pendant lesquelles les entreprises et notamment les professionnels RH ont fait preuve **d'adaptabilité** avec la mise en place rapide du **télétravail**, les équipes sont désormais revenues en présentiel. La priorité pour 2023 n'est donc plus à la **communication interne (48%)** même si elle reste une mission importante. De même, la **proximité avec les salariés reste un axe privilégié (50%)** mais moins central que l'an passé (58%). 2023 sera donc l'année du **recentrage sur les missions RH**.

## 2023 placée sous le signe de la compétence

Face à la pénurie de candidats et le phénomène de “*Grande Démission*” observés dans de nombreux secteurs d'activité, la mission prioritaire en 2023 pour 50% des professionnels RH sera la **formation et le développement des talents**. Les enjeux ? Attirer et retenir les meilleurs talents, mais aussi fidéliser les salariés déjà en poste, grâce à une **stratégie de gestion des emplois et des compétences**.

Quelles sont les principales actions, qualités ou compétences dont vous devrez mettre en oeuvre pour réussir votre année 2023 ?





Stéphane ROBIN  
**Responsable RH,**  
**Qualité, sécurité, Environnement**  
**Serpollet Savoie Mont-Blanc**



Marie-Clémence PÉPIN  
**Consultante en paie**  
**et rémunérations**

## Vos actions à mettre en oeuvre en 2023

### “ Une solution logicielle pour nous faciliter la vie au niveau RH ”

“ Par rapport au recrutement, nous avons fait l'acquisition d'un logiciel qui permet de faciliter la gestion des candidatures. Nous sommes vraiment sur du recrutement à la fois ponctuel et permanent. Nous essayons de nous doter de moyens matériels (logiciel) qui permettent de nous faciliter la vie au niveau RH, car les exigences sont énormes... sur du SIRH par exemple. ”

### “ RH, le service de personnes pour des humains ”

“ De plus en plus, le client de l'entreprise, c'est le salarié ! Et tout ce qui est fonction support, notamment RH, doit suivre des process de type “*relations client / fournisseur*”. On entre donc dans une logique de satisfaction client, de mise en conformité, de charte qualité dans les ressources humaines. On repense le service RH de demain non pas comme “*le service de l'humain au service de l'humain*”, mais plutôt “*le service de personnes pour des humains*”. “*Valoriser*”, “*optimiser*” sont des termes que l'on n'entendait pas avant dans les RH. Ils sont quasiment devenus des tics de langage, là où on parlait avant de “*mérite*”. On entre dans une nouvelle relation avec les salariés. ”

## Principaux sujets à traiter en 2023

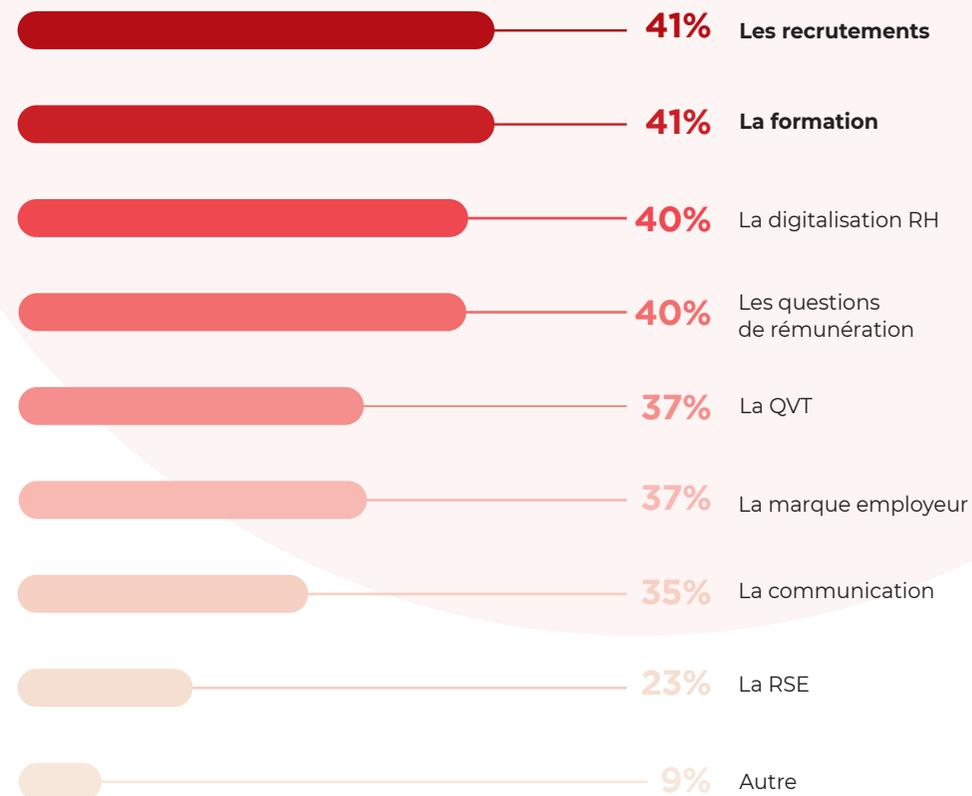
### Recentrage sur les missions RH

Comme évoqué à la question précédente, après avoir géré l'urgence pendant la crise sanitaire, avec la mise en oeuvre du **télétravail**, de **l'activité partielle** et de forts enjeux autour de la **communication interne**, les professionnels RH reviennent à leurs prérogatives en 2023, avec en tête de leurs priorités les sujets liés à la **gestion des emplois et des compétences** : **recrutement** (41%), **formation** (41%). Inflation oblige, les questions de **rémunération** (40%) resteront également un dossier prioritaire en 2023, ainsi que le sujet de la **digitalisation** (40%).

### Marketing RH et RSE en arrière-plan

Les sujets de **marketing RH** : marque employeur (37%), communication (35%) apparaissent comme des dossiers moins prioritaires, car sans doute moins urgents face à la **pénurie de candidats**. Un retour en grâce donc du **“RH Business partner”**, en charge d'aligner les ressources au enjeux métier de l'entreprise, notamment via des actions de recrutement sur les métiers en tension.

Quels sont les principaux sujets que vous aurez à traiter en 2023 ?





Florence Hipolite  
**Responsable Recrutement**  
ID Logistics



Marie-Clémence PÉPIN  
**Consultante en paie**  
et rémunérations

## Principaux sujets à traiter en 2023

### “ Faire évoluer nos collaborateurs et créer des passerelles entre les métiers ”

“ Nous évoluons vers une logique de transfert de compétences, de gens qui vont arrêter de faire un métier pour en pratiquer un autre. Et notre rôle va consister à les accompagner le mieux possible, à détecter ceux qui ont les aptitudes pour pouvoir apprendre un nouveau métier, parmi ceux qui sont volontaires. Nous sommes en train de créer des parcours métiers dans notre entreprise. L’objectif est de faire évoluer nos collaborateurs et de créer des passerelles entre métiers pour faciliter la mobilité interne. On fait aussi de la formation, de la VAE. ”

### “ Remettre en question nos pratiques, car les salariés sont insatisfaits ”

“ La crise sanitaire a dégradé la qualité de la paie et nous sommes en train de corriger cela. Nous devons remettre en question nos pratiques, car les salariés sont insatisfaits, et nous le disent ! De nouvelles solutions liées à la paie apparaissent. On trouve ainsi des applications qui permettent aux salariés de recevoir des acomptes sur salaire, sans passer par leur employeur. Or, cela prend beaucoup de temps de faire des acomptes ! Dans le secteur du bâtiment ou de la restauration, c’est un vrai sujet, car on avait l’habitude de payer les salariés à la quinzaine ou à la semaine. On commence à voir arriver un système anglo-saxon où l’on peut suivre sa paie en direct sur son téléphone. ”

Focus sur la

# **FONCTION PUBLIQUE**



# Focus sur la Fonction publique



**65%**  
Épuisante



## Une année éprouvante au plan professionnel

Pour 65% des répondants, l'année a été « épuisante », contre 72% l'an dernier

## Une majorité de professionnels RH ne va pas bien

**57%**  
Mal ou  
très mal



L'embellie observée en 2021 aura été de courte durée puisqu'une large majorité de répondants déclarent aller « mal » ou « très mal »

**82%**  
reconnaissance



## La reconnaissance comme facteur d'engagement

La reconnaissance de leur travail apparaît pour 82% des agents comme le facteur prioritaire de leur engagement au travail

## Une charge de travail en augmentation

**63%**  
Beaucoup +



Au cours de l'année 2022, une majorité d'agents déclare avoir travaillé beaucoup plus qu'en 2021

**70%**  
Fier de leur  
métier



## Des professionnels RH fiers de leur métier

Contrairement à leurs homologues du secteur privé, la très grande majorité des professionnels RH de la fonction publique ressentent de la fierté au travail

## Une rémunération pas à la hauteur

Seuls 41% des répondants exerçant dans la fonction publique sont satisfaits de leur niveau de revenu



**72%**  
Mauvais ou  
très mauvais



## Un moral toujours en berne

Dans la lignée de 2020 et 2021, la plupart des professionnels RH de la fonction publique estiment que le moral de leurs collaborateurs est mauvais ou très mauvais

# Perspectives 2023 de la Fonction publique



## L'incertitude domine

À l'instar de leurs homologues du secteur privé, 63% des répondants de la fonction publique estiment que leur année 2023 sera marquée par le sentiment d'incertitude.



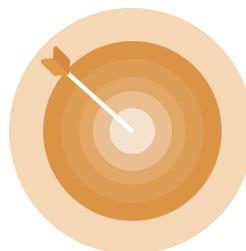
## Une charge de travail qui continue d'augmenter

40% des répondants estiment qu'ils devront travailler davantage en 2023 qu'en 2022, et 39% pensent que leur charge de travail sera équivalente à l'année passée.



## Deux préoccupations majeures

Fort logiquement, la charge de travail sera la préoccupation principale des professionnels RH de la fonction publique en 2023 (pour 70% des répondants), suivie par les relations avec leur hiérarchie (pour 49% des répondants).



## Priorité à la formation

Pour 49% des répondants, la formation professionnelle apparaît comme l'action à mettre en œuvre en priorité en 2023, afin de favoriser l'engagement de leurs collaborateurs.

Pour

**CONCLURE**



# Pas de répit pour les professionnels RH !

Les années se suivent mais ne se ressemblent pas !

Si 2021 avait marqué le **retour d'un optimisme prudent** suite à une année “Covid” particulièrement éprouvante pour les professionnels RH, 2022 apparaît de nouveau comme une année **vécue sous tension pour les professionnels RH**.

Avec une “note de moral” à **5,4/10** contre 5,7 l’an dernier et 5,1 en 2020, les professionnels RH se révèlent finalement **assez peu enthousiastes**.

Il faut dire que leur **charge de travail**, en constante augmentation depuis 2020, est un sujet qui devient vraiment préoccupant ! Depuis 3 ans en effet, **les DRH sont sur tous les fronts** : mise en place de l'activité partielle, du télétravail, relations sociales, et plus récemment recrutements, rémunérations, assurance chômage, retraite...

Les professionnels RH s'occupent des autres. “**Mais qui s'occupe d'eux ?**” serait-on tenté de s'interroger !

Une question d'autant plus légitime que les répondants à notre enquête précisent que leurs soutiens internes (Direction, salariés, institutions, élus du personnel) ont semblé **moins présents en 2022**.

Un point notable en 2022 pour les professionnels RH est le retour à leurs **prérogatives RH “cœur de métier”** et à leur rôle de “**RH Business partner**”, en particulier sur les volets “**recrutement**”, gestion des compétences et rémunération.

Les sujets de **marketing RH** et de RSE semblent quant à eux un peu délaissés.

Pour ce qui est de leurs perspectives 2023, **les professionnels RH restent prudents** puisqu'ils placent l'année qui débute sous le signe de “**l'incertitude**”, et pensent en majorité que **leur charge de travail restera très importante** dans les mois à venir.

Au final, **une année 2022 mitigée, vécue comme éprouvante**, et une année 2023 qui s'annonce comme **laborieuse et incertaine...**

Ce qui est certain, c'est que les professionnels RH resteront **au cœur de la relation entre employeurs et salariés**, et seront **de nouveau en première ligne** pour accompagner les mutations des entreprises en 2023, comme ils ont **si bien su le faire pendant ces deux années “Covid”** éprouvantes pour chacun de nous.

**À suivre...**



**SIÈGE SOCIAL**

38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2

Tél : 02 43 23 09 09

E-mail : [formation@gereso.fr](mailto:formation@gereso.fr)

**ESPACE FORMATION**

22 Place de Catalogne - 75014 Paris

Tél : 01 42 18 13 08

E-mail : [espaceformation@gereso.fr](mailto:espaceformation@gereso.fr)

**FORMATIONS**

**INTERENTREPRISES**

[formation@gereso.fr](mailto:formation@gereso.fr)

02 43 23 09 09

**INTRA & SUR-MESURE**

[intra@gereso.fr](mailto:intra@gereso.fr)

02 43 23 59 89