

Professionnels RH, **comment allez-vous ?**

5^e
édition

Enquête nationale
sur le moral
& les perspectives
des professionnels RH

RÉSULTATS
Chiffres
& Analyses

Édition 2024/2025



Édito

Pour la 5^e année consécutive, voici à nouveau votre bilan moral, professionnels RH !

Nous avons le plaisir de vous présenter les résultats de la 5^e édition de votre baromètre annuel «**Professionnels RH, comment allez-vous ?**»

Cette année, vous avez été 460 à nous répondre !
Merci pour votre participation toujours plus nombreuse !

Grâce à vous, nous continuons de décrypter avec précision vos ressentis, vos préoccupations et vos aspirations dans ce métier exigeant et essentiel qu'est celui des ressources humaines.

Le contexte économique incertain, les mutations organisationnelles et les défis technologiques ont marqué votre quotidien.

Alors, **comment avez-vous vécu 2024 ?**

Quels sujets vous ont le plus préoccupés ?

Et surtout, **quelles sont vos perspectives personnelles et professionnelles pour 2025 ?**

Découvrez dans ce bilan vos réponses analysées, comparées à celles des années précédentes, pour prendre du recul et vous projeter avec sérénité.

Notre ambition reste la même : **vous accompagner dans l'exercice de vos missions, renforcer votre engagement et vous aider à aborder l'année 2025 avec ambition, équilibre et confiance.**

Bonne lecture à toutes et tous,
L'équipe GERESO





Sommaire

- 3.** À propos de GERESO
- 4.** Méthodologie
- 5.** Profil des répondants
- 6 à 23.** Le moral des RH fin 2024
- 24 à 28.** Les perspectives des RH en 2025
- 29.** Bilan





Méthodologie

Cette enquête nationale a été réalisée par GERESO entre le 7 octobre et le 12 novembre 2024. Un questionnaire comportant 22 questions à choix multiples a été administré par e-mail à l'ensemble des contacts professionnels RH des secteurs privé et public de GERESO.

460 professionnels RH d'entreprises privées et d'établissements publics (État, Collectivités, Hospitalière) ont répondu à cette étude.

Les professionnels RH exerçant dans les **entreprises privées et les établissements publics de grande taille ou de taille intermédiaire** ont constitué l'essentiel des répondants.

Les entreprises privées et les établissements publics de **moins de 10 collaborateurs** sont assez peu représentés dans cette enquête,

car la fonction RH n'y est pas toujours identifiée clairement.

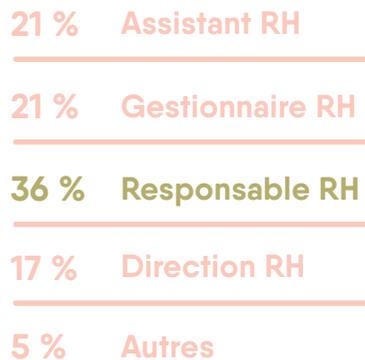
La **bonne représentation des fonctions RH et des différentes tailles d'entreprises et d'établissements** parmi les répondants nous a ainsi permis de produire des **analyses croisées significatives et pertinentes** d'un point de vue statistique.

Profil des répondants

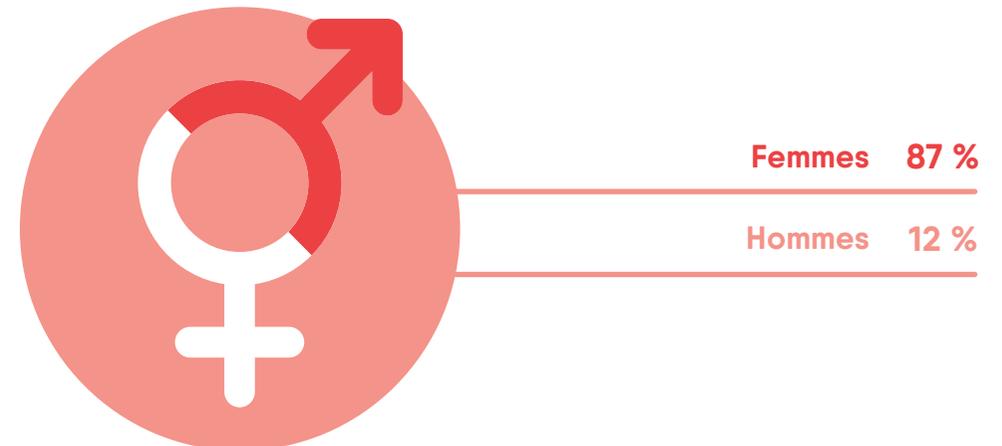
Âge



Fonction

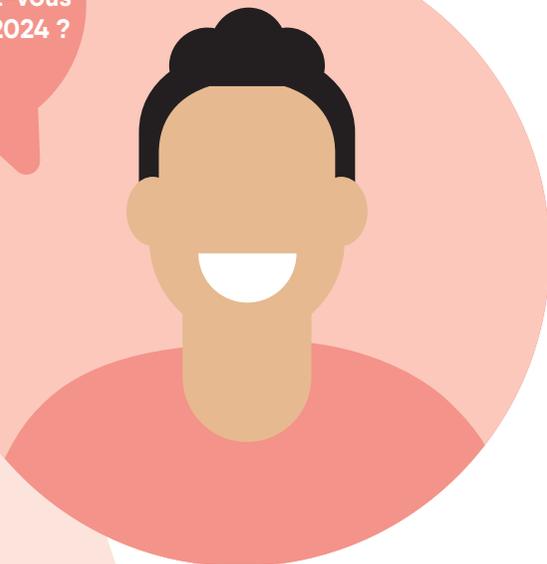


Genre



Votre moral fin 2024

Moralement,
comment avez-vous
vécu l'année 2024 ?



59%

VONT BIEN
/ TRÈS BIEN

- 6 points par rapport à N-1

Un moral en légère baisse chez les professionnels RH en 2024

Cette année, **59 % des professionnels RH déclarent avoir « bien ou très bien vécu » 2024**, soit une baisse de 6 points par rapport à l'année précédente. Une tendance qui montre un retour à des ressentis plus mitigés, malgré les évolutions positives dans certaines catégories. Les **jeunes RH sont les plus optimistes** : 75 % des moins de 30 ans disent avoir « bien vécu » l'année dernière. En revanche, le moral baisse avec l'âge, atteignant seulement 50 % chez ceux de plus de 50 ans, ce qui dénote d'une fatigue possible liée à l'ancienneté dans la fonction RH...

Un environnement de travail déterminant pour le moral

L'environnement de travail reste important. Les professionnels RH dans des entreprises de taille moyenne (50 à 200 employés) ont le meilleur moral, avec 63 % de sentiments positifs. En revanche, ceux **dans les grandes entreprises** (200 employés et plus) montrent un peu moins d'enthousiasme, avec seulement 54 % de satisfaction.

Des variations selon les fonctions RH

Les **assistants RH** se démarquent avec un moral plutôt au beau fixe : 69 % d'entre eux affirment avoir bien ou très bien vécu 2024. À l'autre bout du spectre, **les responsables RH peinent davantage**, avec seulement 50 % de retours positifs. Ces écarts traduisent peut-être une différence dans les responsabilités ou les pressions liées aux postes de RRH. En résumé, si le moral général des professionnels RH est légèrement en baisse, certaines catégories, notamment les jeunes et les professionnels RH des petites structures, tirent leur épingle du jeu, prouvant que **l'environnement et la fonction influencent fortement le ressenti professionnel**.



Sophie, Gestionnaire RH

Depuis la période Covid, mon moral n'est pas très bon. En tant que RH, j'ai l'impression de passer mon temps à m'occuper des autres. Mais qui s'occupe de moi ?

Votre moral fin 2024

Une année marquée par l'épuisement... mais pas pour tout le monde

Fin 2024, **55 % des responsables des ressources humaines trouvent l'année épuisante**, ce qui est plus qu'en 2023 (48 %). Le secteur public et les grandes entreprises (plus de 200 employés) sont les plus affectés. D'autre part, les petites entreprises (2 à 50 employés) montrent un meilleur équilibre : seulement 44 % des professionnels disent y être épuisés.

... mais toujours propice aux défis professionnels

Malgré cela, **41 % des RH considèrent l'année comme « challengeante »**, contre seulement 20% en 2023. C'est le cas notamment pour les moins de 30 ans (59 %), qui voient dans ces défis une source de motivation, malgré un état d'épuisement élevé (58 %). Les femmes, plus nombreuses dans les fonctions RH, continuent d'être davantage exposées à l'épuisement professionnel (57 %).

Des écarts générationnels à surveiller

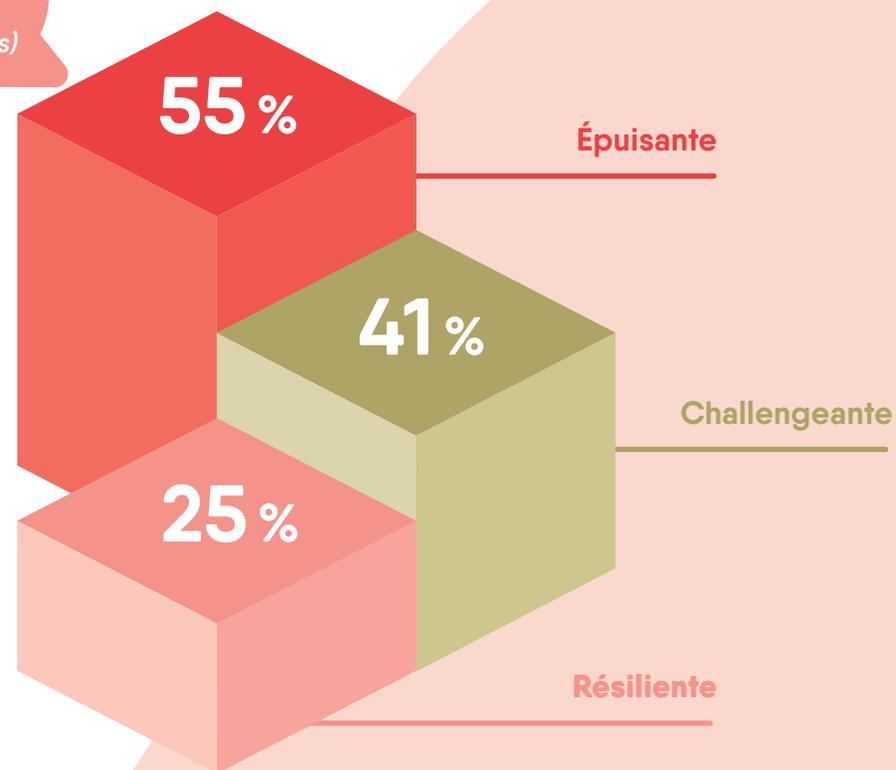
Les jeunes s'engagent vers l'avenir avec plein d'ambition, cependant, les plus de 50 ans, dont 51 % se sentent fatigués, ont du mal à garder cette dynamique. Ces différences soulignent l'importance d'un soutien adapté afin de garantir le bien-être des RH tout au long de leur carrière et de conserver leur engagement face à des exigences de plus en plus élevées.



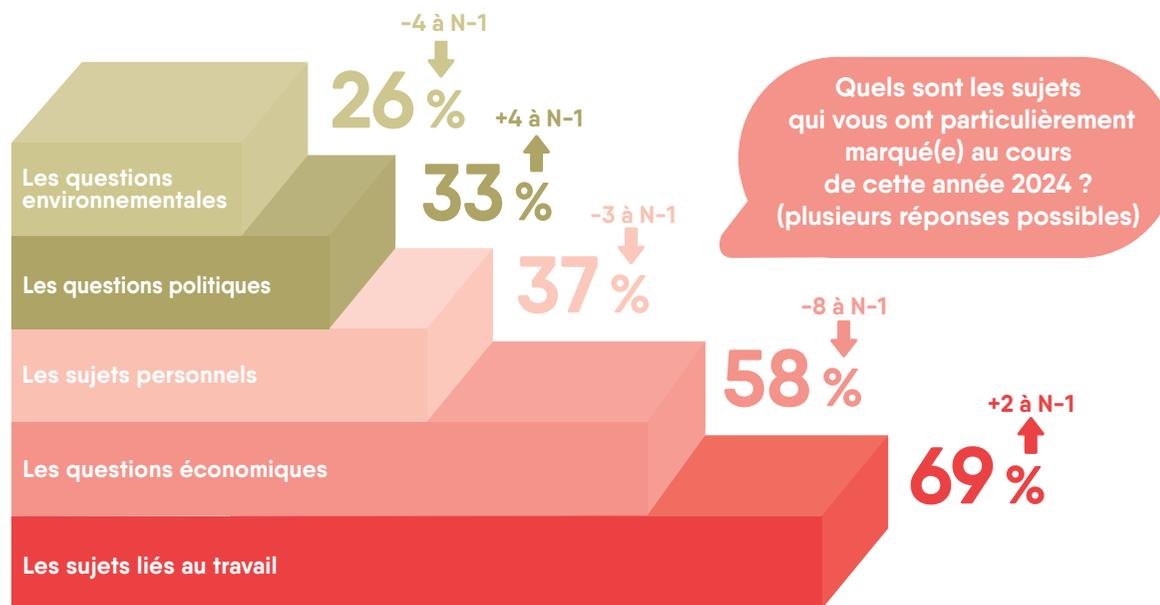
Nathalie, Responsable RH

La fin d'année 2024 a été particulièrement éprouvante. La baisse d'activité a entraîné un gel des recrutements, et beaucoup de projets sont reportés.

Comment définiriez-vous l'année 2024 d'un point de vue professionnel ?
(plusieurs réponses possibles)



Vos sujets prioritaires



Vos sujets prioritaires en 2024

Parmi les sujets qui ont marqué les RH en 2024, les **sujets liés au travail** restent en tête des préoccupations, avec 69 % des répondants concernés. **L'intelligence artificielle, les nouvelles attentes des collaborateurs ou encore le travail hybride** continuent de transformer profondément les pratiques et de questionner les RH. Les jeunes professionnels se démarquent particulièrement, 73 % des moins de 30 ans ayant cité ces sujets comme prioritaires.

Les préoccupations économiques toujours au cœur des débats

Dans un contexte inflationniste, les **questions économiques** s'imposent une fois de plus comme un sujet clé, avec 58 % des professionnels concernés, contre 66 % l'année précédente. Ce recul peut s'expliquer par un **recentrage des priorités sur des enjeux organisationnels internes** plutôt que sur les événements externes.

Ces préoccupations restent néanmoins particulièrement marquées dans les grandes structures, où la gestion des coûts domine l'agenda.

Les questions liées à l'environnement et au climat en perte de vitesse

Fait notable : les **questions environnementales suscitent de moins en moins d'attention**, avec **seulement 26 % des répondants** les ayant citées, contre 30 % en 2023. Un désintérêt encore plus marqué chez les jeunes générations, où **seuls 13 % des moins de 30 ans considèrent ces enjeux comme prioritaires**. À l'inverse, 41 % des professionnels de plus de 50 ans continuent de placer ces sujets au centre de leurs préoccupations. Bref, 2024 a été le théâtre **d'un recentrage des priorités RH sur les enjeux quotidiens et économiques**, avec un intérêt moindre pour les sujets environnementaux et personnels. Ces évolutions témoignent d'une **fonction RH en pleine adaptation**, tiraillée entre transformation interne et gestion des crises extérieures.

Votre charge de travail

Une charge de travail qui reste élevée...

En 2024, **57 % des professionnels des ressources humaines** rapportent avoir travaillé «plus ou beaucoup plus» qu'en 2023, ce qui est en légère augmentation par rapport à l'année dernière (56 %). Cette situation varie selon les âges : les moins de 30 ans sont les plus touchés, avec **66 % affirmant une augmentation de leur charge de travail**, tandis que chez les plus de 50 ans, cela atteint 49 %, montrant une différence selon les générations dans l'intensité des tâches. Le type d'organisation joue aussi un rôle clé : **56 % des RH dans le secteur privé mentionnent une charge de travail plus élevée, contre 51 % dans le secteur public**, où les défis sont différents mais restent significatifs.

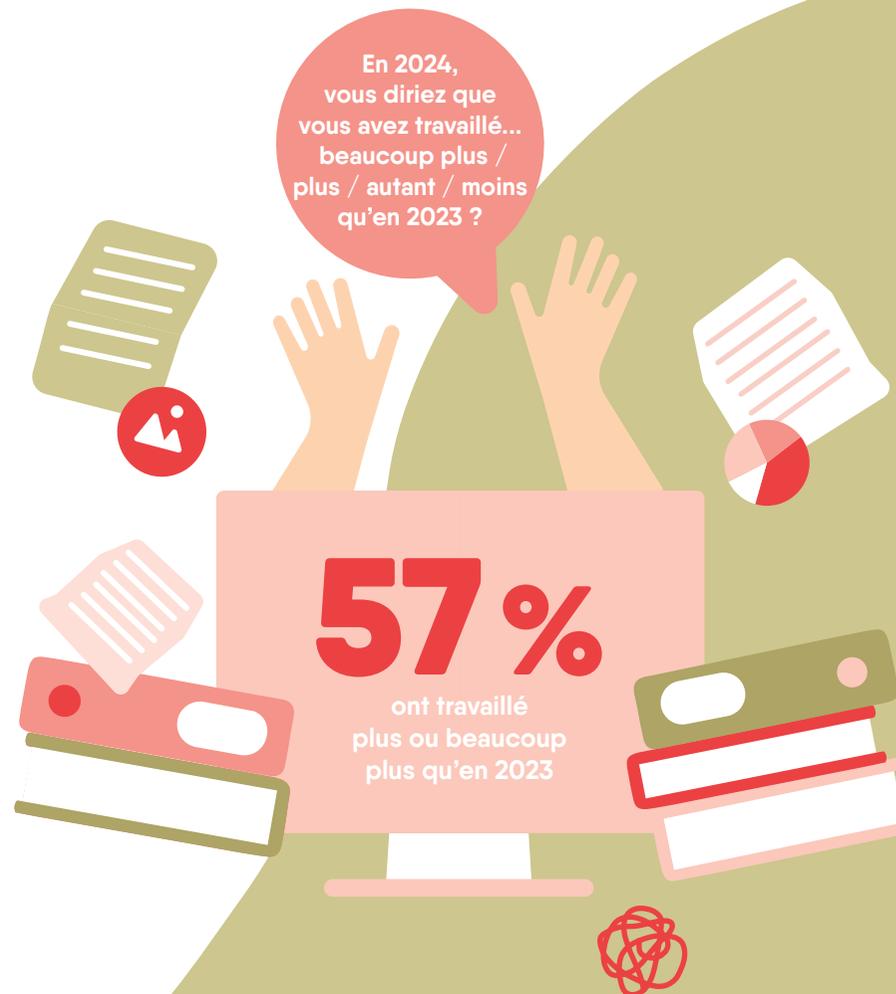
... et cela affecte l'équilibre des RH

Avec une charge de travail en hausse, les RH ont du mal à recruter, gérer le changement et répondre aux demandes croissantes de personnalisation des parcours. Les **gestionnaires des RH** se distinguent, **65 % d'entre eux signalant une hausse de leur charge de travail** par rapport aux autres fonctions RH. Cette pression nuit à l'équilibre travail-vie personnelle. Bien que 31 % des participants estiment leur charge « identique » à celle de l'année passée, beaucoup constatent une **diminution de leur qualité de vie...**



Amélie, Coordinatrice RH

L'un des gros problèmes actuels est celui de notre charge de travail. Les recrutements dans le service RH sont bloqués, alors qu'il y a de nombreux dossiers à traiter : entretiens professionnels, formation, rémunération... Il faut toujours donner plus et les retours positifs sont rarement au rendez-vous.



Vos conditions de travail

Des conditions de travail parfois compliquées...

37 % des répondants indiquent que leurs conditions de travail se sont dégradées, un chiffre qui grimpe par rapport à 2023 (32 %). Ce sentiment est plus fort dans le secteur public, où 41 % des professionnels constatent une dégradation, contre 36 % dans le privé. L'**organisation du travail** pose également souci, avec 29 % des professionnels qui notent une détérioration, surtout dans les grandes entreprises (plus de 200 employés).

... avec des impacts sur l'équilibre travail-vie personnelle

L'**équilibre entre travail et vie personnelle s'est dégradée en 2024**, pour 36 % des répondants. Une hausse notable par rapport à 2023 (31 %). Ce constat est plus marqué dans les **entreprises de plus de 200 employés (44 %)**. En revanche, les **petites entreprises (2 à 50 employés) semblent présenter un cadre plus favorable**, avec moins de professionnels signalant cette détérioration.

Une lueur d'espoir pour certains aspects des conditions de travail

Si l'amélioration reste limitée sur de nombreux aspects, **32 % des RH estiment que leurs missions se sont structurées et enrichies cette année**, une évolution particulièrement marquée dans les entreprises de 2 à 50 salariés (40 %). Cependant, **la rémunération demeure stable pour 47 % des répondants**, illustrant un manque de reconnaissance financière face à des responsabilités croissantes.



Thomas, Chargé de mission RH

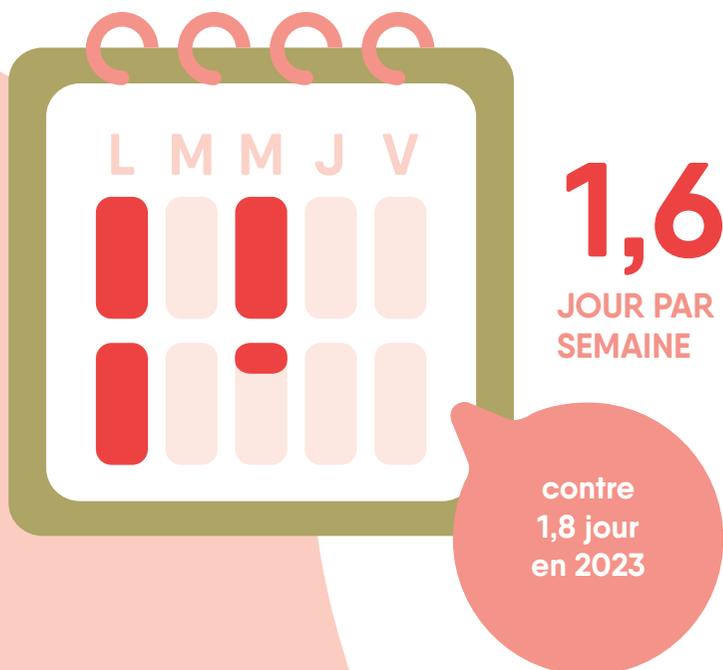
Peu de reconnaissance, pas d'opportunité d'évoluer, une charge de travail qui augmente, des changements de stratégie permanents. Mon environnement de travail n'est pas au top actuellement, heureusement j'ai ma famille.

Comment ont évolué vos conditions de travail au cours de l'année 2024 ?



Le télétravail

Combien de jours télétravaillez-vous par semaine ?



Retour en arrière sur télétravail ...

En 2024, la moyenne de jours de télétravail par semaine pour les professionnels RH a baissé à **1,6 jour**, comparé à **1,8 en 2023** et **2,6 en 2022**. Cette baisse constante questionne sur la manière dont le travail hybride évolue. En retirant ceux qui ne pratiquent pas du tout le télétravail, la moyenne grimpe à **2,5 jours**, indiquant que certains RH continuent à télétravailler, mais moins souvent. **La tendance est donc celle du « retour au bureau »** depuis 2 ans. Une tendance qui suit donc celle observée aux États-Unis.

Des différences marquées selon les secteurs

Dans le secteur privé, la moyenne est de **1,6 jour par semaine** contre **seulement 1,2 dans le secteur public** (et 2,0 jours dans les associations) où l'organisation rend cette pratique parfois plus difficile. Les **cadres supérieurs** profitent plus du télétravail avec une moyenne de **1,8 jour** alors que les assistants RH ne le pratiquent que **1,3 jour** par semaine.

Une adoption inégale selon l'âge

L'âge influence aussi la pratique du télétravail : **les RH de plus de 50 ans** travaillent à distance en moyenne **1,9 jour** par semaine alors que ceux de **moins de 30 ans** sont à seulement **1,2 jour** par semaine de télétravail. Ces chiffres pourraient montrer que les générations plus âgées préfèrent davantage le travail à distance ou occupent des fonctions qui le permettent davantage.

Quels défis pour l'avenir ?

Cette baisse de la durée du télétravail peut venir d'une volonté des entreprises de **favoriser davantage le travail en équipe en présentiel**. Néanmoins, cela remet en question la flexibilité pour les employés et l'équilibre entre ce que veulent vraiment les RH et ce que désirent leurs employeurs.

Le télétravail

L'impact positif du télétravail sur le bien-être et la productivité

En 2024, le télétravail continue de démontrer ses **effets bénéfiques** sur les professionnels RH, avec **72 %** des répondants affirmant qu'il a eu un **impact positif ou très positif sur leur bien-être**. Cette perception favorable est particulièrement marquée dans le secteur privé, où **75 %** des professionnels expriment une véritable satisfaction face à cette pratique, contre 71 % dans la fonction publique.

Côté productivité, **63 %** des répondants considèrent que le **télétravail améliore leur efficacité**. Ici encore, le secteur privé se distingue, avec un impact « très positif » relevé par **32 % des professionnels, contre seulement 20 % dans le secteur public**, où les organisations sont parfois plus contraignantes.

Aucun effet pour un quart des répondants

Malgré ces chiffres globalement positifs, **24 %** des professionnels estiment que le **télétravail n'a eu aucun impact notable sur leur bien-être**, et **30 %** estiment que le télétravail n'a eu **aucun impact sur leur productivité**. Ces résultats suggèrent que, pour une partie des RH, **les bénéfices du télétravail ne sont pas uniformes** et pourraient dépendre des modalités de mise en œuvre (outils, gestion d'équipe, autonomie accordée, etc.).

Peu de différences selon les fonctions

Fait notable, **l'impact du télétravail semble homogène entre les différentes fonctions RH**, qu'il s'agisse de cadres, de gestionnaires ou d'assistants. Ce constat souligne que **les bénéfices du télétravail transcendent les niveaux de responsabilité**, mais restent conditionnés par des facteurs comme l'accès aux ressources et la qualité du management à distance.

+
63%

ont perçu un impact positif, voire très positif, sur leur productivité

72%

ont perçu un impact positif, voire très positif, sur leur bien-être



Votre rapport à l'IA

23%

sont neutres
face à l'IA

26%

sont méfiants,
voire très méfiants
face à l'IA



Quel est votre sentiment
par rapport à l'intégration
de l'intelligence artificielle
dans votre métier ?

51%

sont optimistes,
voire très optimistes
face à l'IA

L'intelligence artificielle dans les métiers RH : un optimisme prudent

En 2024, **51 % des professionnels RH se disent optimistes** (plutôt optimistes et très optimistes) **quant à l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans leur métier**. Cependant, cet enthousiasme est nuancé par une part non négligeable de méfiance, avec **26 % des répondants qui restent prudents (plutôt méfiants et très méfiants)**. 23% des répondants étant « neutres ». L'IA, bien qu'enrichissante pour certains, suscite encore des interrogations, notamment sur ses impacts concrets.

Une fracture générationnelle notable

Les générations les plus jeunes se montrent largement plus confiantes face à l'IA. Parmi les moins de 30 ans, 69 % se disent optimistes, contre seulement **44 %** chez les plus de 50 ans, dont **31 %** expriment une méfiance marquée. Ce clivage générationnel reflète peut-être une plus grande familiarité des jeunes avec les technologies numériques, tandis que les générations plus expérimentées interrogent davantage les impacts sur leurs pratiques professionnelles.

Les femmes et les agents du secteur public plus réservés face à l'IA

Les femmes apparaissent plus réservées face à l'IA, avec **26 %** exprimant une méfiance, contre **18 %** chez les hommes. Côté secteur, les professionnels du privé sont les plus optimistes, avec **60 %** d'avis favorables, contre seulement **33 %** dans la fonction publique, où l'adhésion aux nouvelles technologies semble plus lente. À l'inverse, la méfiance est plus marquée dans le public, avec **23 %** des répondants méfiants, contre une proportion moindre dans le privé.

Vers une adoption éclairée

Ces résultats montrent que **l'IA est perçue à la fois comme une opportunité et un défi pour les professionnels RH**. L'optimisme global témoigne de la reconnaissance de son potentiel pour transformer positivement le métier, mais les préoccupations, notamment autour de l'éthique et de la gestion des compétences, nécessitent un accompagnement adapté pour rassurer les plus sceptiques.

Votre perception de l'IA

L'impact de l'intelligence artificielle sur le moral et la motivation : des perceptions contrastées

En 2024, l'intégration de l'intelligence artificielle dans le métier RH a eu **un impact limité sur le moral et la motivation** de la majorité des professionnels, **65 %** déclarant ne pas avoir ressenti de changement notable. Cependant, pour une minorité, les effets sont bien présents : **21 %** des répondants affirment une légère amélioration de leur motivation, et **6 %** disent même avoir vu leur moral fortement boosté par les perspectives liées à cette transformation.

Une dynamique générationnelle

Les jeunes générations se montrent les plus enthousiastes. Parmi les moins de 30 ans, **35 %** jugent que l'IA a amélioré leur moral et motivation, un chiffre qui diminue progressivement avec l'âge : **36 %** pour les 30-39 ans, **21 %** pour les 40-49 ans, et seulement **19 %** pour les plus de 50 ans. Ce clivage générationnel illustre une plus grande affinité des jeunes RH pour les nouvelles technologies, tandis que les générations plus expérimentées restent plus prudentes ou sceptiques face à ces innovations.

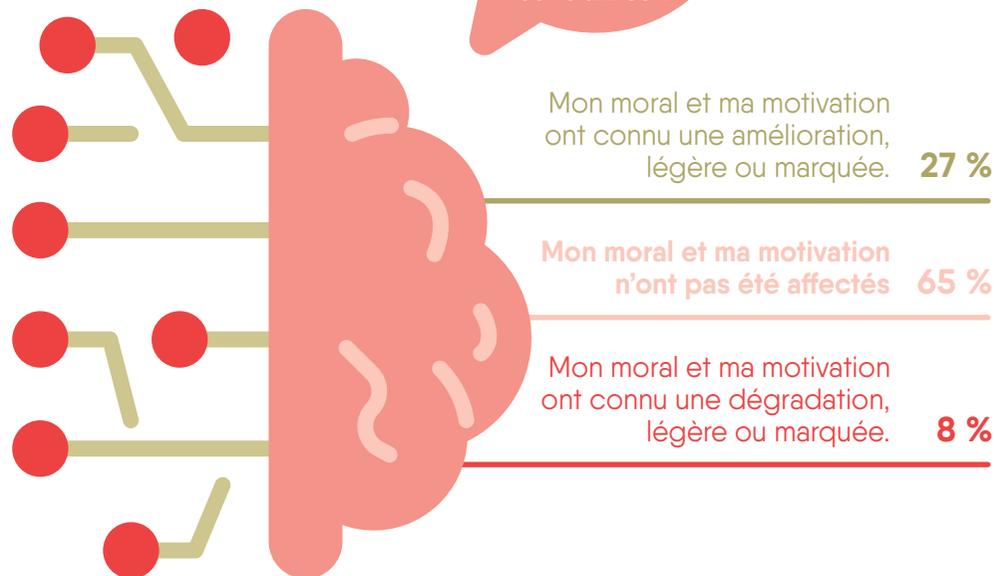
Des différences sectorielles marquées

Le secteur privé apparaît plus réceptif aux bénéfices de l'IA, avec **30 %** des répondants signalant une amélioration de leur motivation, contre seulement **16 %** dans la fonction publique. À l'inverse, les effets négatifs semblent plus marqués dans le public, où **9 %** des professionnels rapportent une dégradation de leur moral, contre **7 %** dans le privé.

Une opportunité à structurer

Si l'impact global de l'IA sur le moral et la motivation reste neutre pour la majorité, les disparités entre générations et secteurs soulignent **l'importance d'un accompagnement ciblé.** Former les collaborateurs, clarifier les bénéfices de l'IA et intégrer ces outils dans un cadre éthique pourraient contribuer à mieux exploiter son potentiel tout en rassurant les plus sceptiques.

Dans quelle mesure l'intégration de l'intelligence artificielle dans votre métier a-t-elle affecté votre moral ou votre motivation cette année ?



Votre niveau de stress

Un stress en hausse : 2024 sous tension

En 2024, **90 % des professionnels RH déclarent avoir ressenti du stress au travail**, une augmentation notable par rapport à 2023 (86 %). Parmi eux, **50 % qualifient leur stress de « très élevé »**, révélant une pression qui augmente continuellement sur la profession RH. Ce stress, bien que généralisé, varie selon l'âge, le genre et le secteur d'activité.

Les femmes et les jeunes particulièrement touchés

Les femmes se disent légèrement plus stressées que leurs homologues masculins : 91 % contre 88 %, et **51 % des femmes qualifient leur stress de très élevé**, contre **39 % des hommes**. **Les jeunes professionnels sont aussi les plus vulnérables**, avec **93 % des moins de 30 ans** rapportant un niveau de stress important, contre **87 % pour les plus de 50 ans**. Cette tendance intergénérationnelle semble refléter des attentes professionnelles élevées pour les jeunes entrants dans le métier, des difficultés à gérer le stress quand on débute, ou une capacité accrue des seniors à gérer la pression avec l'âge.

Des différences sectorielles notables

Dans le secteur privé, le stress atteint **92 %**, légèrement au-dessus du secteur public (**84 %**). Ces chiffres traduisent des contextes organisationnels différents, où les enjeux de rentabilité et de performance peuvent peser plus lourdement dans le privé.

Responsables RH et grandes structures sous tension

Les responsables RH sont les plus exposés, avec **94 %** déclarant un stress important, contre **81 %** pour les assistants RH. Par ailleurs, les salariés des grandes structures (200 salariés et plus) affichent un taux de stress de **94 %**, contre **87 %** dans les petites entreprises (2 à 50 salariés). Ces données soulignent les défis liés à la gestion d'organisations complexes et aux responsabilités accrues.

En 2024, avez-vous ressenti du stress au travail ?

90%

ONT RESENTI DU STRESS AU TRAVAIL

+ 4 points par rapport à 2023

Les facteurs de stress au travail



Les principaux facteurs de stress en 2024 : une charge de travail qui écrase

En 2024, 53 % des professionnels RH identifient **une charge de travail excessive comme principale source de stress**, un problème amplifié par la **pression liée aux échéances et aux priorités multiples**, mentionnée par **56 %** des répondants.

Ces chiffres confirment une intensification des responsabilités, où les impératifs de la gestion quotidienne dépassent souvent les capacités humaines et organisationnelles.

La gestion des conflits et les changements organisationnels : des défis croissants

Parmi les autres sources majeures de stress, **40 % des professionnels citent la gestion des conflits**, un défi souvent amplifié dans des contextes d'incertitude ou de transformations organisationnelles. Ces derniers sont également une source de tension pour **37 %** des répondants, particulièrement dans les entreprises de taille moyenne à grande, où la communication et l'accompagnement au changement sont parfois insuffisants.

Des disparités selon l'âge et le secteur

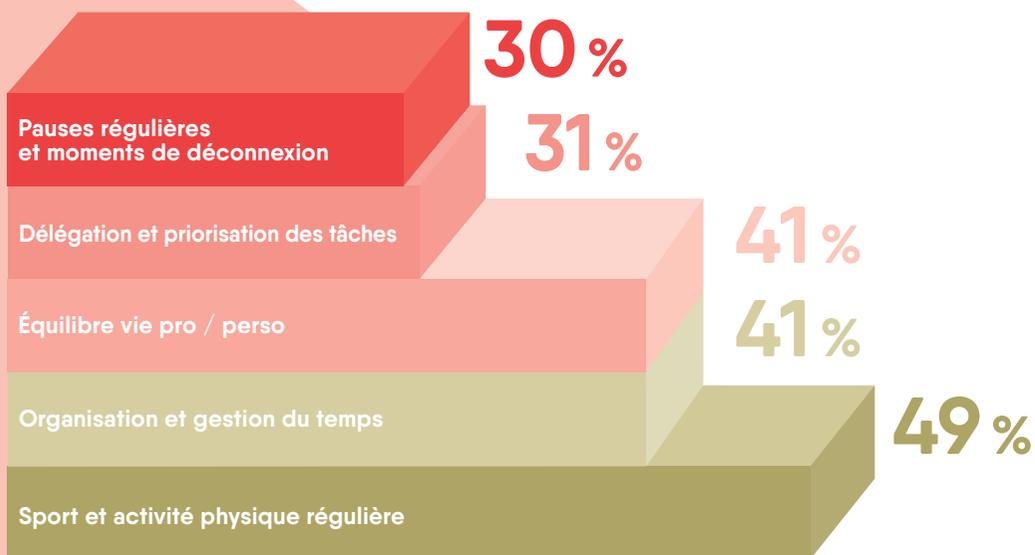
Les générations intermédiaires (40-49 ans) semblent les plus impactées par la charge de travail, avec **66 %** d'entre eux pointant cet aspect, contre seulement **34 %** des moins de 30 ans et **50 %** des plus de 50 ans. À l'inverse, la pression liée aux recrutements diminue avec l'âge, passant de **37 %** chez les plus jeunes à seulement **16 %** chez les seniors. On peut penser qu'avec l'âge, les méthodologie et les process sont mieux maîtrisés, rendant la pression moindre quant à la réussite des recrutements. Dans le secteur public, le respect des obligations légales et administratives est une source de stress pour **34 %**, contre **23 %** dans le privé. En revanche, le manque de formation est davantage cité dans le secteur public (**24 %**) que dans le privé (**19 %**).

Gérer le bien-être : un enjeu RH complexe

Une autre source de stress est celle liée aux **missions de gestion du bien-être et de la rétention des employés** (32 %). Une situation paradoxale ! Ce phénomène est notamment présent chez les responsables RH (**47 %**), dont les missions intègrent souvent des enjeux de fidélisation des talents, même un contexte parfois incertain ou tendu.

Vos pratiques pour mieux gérer votre stress

Quelles pratiques avez-vous mises en place pour mieux gérer votre stress ?
(plusieurs réponses possibles)



Gérer son stress : des stratégies multiples

En 2024, les professionnels RH mettent en place diverses pratiques pour mieux gérer leur stress. **49 %** d'entre eux privilégient une activité physique régulière. **L'organisation et la gestion du temps** suivent de près, adoptées par **41 %** des répondants, tandis que **l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle** se révèle également essentiel pour **41 %** des professionnels.

Des disparités entre hommes et femmes

Les pratiques diffèrent légèrement selon le genre. **Les hommes privilégient davantage l'organisation et la gestion du temps (50 %)** ainsi que l'équilibre vie pro/perso (**48 %**). Les femmes, quant à elles, accordent plus d'importance à l'activité physique régulière (**50 %**).

Les pauses et la déconnexion : une nécessité

30 % seulement des RH déclarent prendre des pauses régulières et des moments de déconnexion pour mieux gérer leur stress, une pratique particulièrement importante dans un contexte où les frontières entre vie personnelle et professionnelle tendent à se brouiller. À cela s'ajoutent des **efforts sur l'alimentation et le sommeil équilibrés**, cités par **26 %** des répondants.

Méditation et lâcher-prise : des alternatives peu explorées

Pour **21 %** des professionnels, la **méditation ou la relaxation** deviennent des outils précieux pour retrouver sérénité et concentration. Ces pratiques reflètent un besoin croissant de **gestion émotionnelle** dans un environnement professionnel souvent sous tension, mais restent minoritaires.



Élise, Consultante en stratégie RH

J'ai ressenti le besoin de détachement et de lâcher prise, envisageant même la démission. Après une consultation chez un psy, j'ai pris la décision de changer d'entreprise pour retrouver un environnement bienveillant et sain, ce qui a été une véritable bouffée d'air.

Votre niveau de motivation et d'engagement

Vos motivations et votre engagement : une dynamique contrastée

Une motivation moyenne, mais des disparités selon les contextes. En 2024, les professionnels RH évaluent leur motivation au travail à une moyenne de **6,3/10**. Bien que ce chiffre reflète un engagement relativement stable, des différences apparaissent selon les secteurs. Le **secteur privé** se distingue avec une note légèrement plus élevée (**6,4**), tandis que le **secteur public** affiche un score inférieur (**5,8**), témoignant de conditions de travail moins propices à la motivation dans la fonction publique.

Les dirigeants RH : plus motivés par leur rôle stratégique

Parmi les fonctions RH, les **directeurs RH** sont les plus motivés (**6,9**), portés par leurs responsabilités stratégiques et leur rôle clé dans les transformations organisationnelles. À l'inverse, les **assistants RH**, souvent confrontés à des tâches opérationnelles répétitives, évaluent leur motivation à **6,0**, ce qui illustre l'**impact de la nature des missions sur l'engagement**.

La taille de l'entreprise influe sur la motivation

La motivation diminue dans les grandes structures (200 salariés et plus), où elle descend à **5,8**, contre **7,5** dans les très petites entreprises (TPE). Ces écarts reflètent sans doute **une relation plus directe avec les équipes et une plus grande autonomie dans les petites structures**, tandis que les grandes organisations peuvent parfois souffrir de rigidités structurelles et d'organisation plus en silo.

Vers un engagement à revitaliser

Ces résultats montrent que **la motivation des RH dépend fortement de leur environnement de travail**, de leur rôle et des moyens alloués à leur mission. Pour renforcer cet engagement, il est essentiel d'agir sur des leviers tels que **la reconnaissance, l'autonomie et une meilleure adéquation entre responsabilités et ressources**.



Les facteurs qui jouent sur votre moral et votre engagement

Selon vous, quels sont les facteurs qui jouent sur votre moral et votre engagement au travail ?
(plusieurs réponses possibles)



Les facteurs clés du moral et de l'engagement en 2024

En 2024, la **reconnaissance du travail accompli demeure le principal levier d'engagement pour 74 % des professionnels RH**, malgré un léger recul par rapport à 2023 (80 %). Cela souligne un besoin constant de valorisation. L'**intérêt des missions et des tâches effectuées** apparaît comme le deuxième facteur de motivation, confirmant ainsi l'importance de proposer des activités enrichissantes et en phase avec les aspirations des collaborateurs.

L'équilibre vie pro/vie perso : un enjeu persistant

L'**équilibre entre vie professionnelle et personnelle**, plébiscité par **58 %** des répondants, reste un facteur de motivation clé, notamment chez les jeunes générations : **66 %** des moins de 30 ans en font une priorité, contre seulement **52 %** des plus de 50 ans.

Les relations au travail et la rémunération : des moteurs d'engagement

Les **relations avec les collègues**, citées par **59 %**, montrent que l'environnement social au travail reste essentiel pour le moral, particulièrement dans des fonctions souvent sous pression. Par ailleurs, la **rémunération**, en progression avec **54 %** (contre **51 %** en 2023), souligne un regain d'importance pour les RH, surtout dans un contexte d'inflation et de hausse du coût de la vie.

La RSE et les avantages sociaux : des priorités en retrait

Alors que la **démarche RSE** représentait un levier important en 2023 (**25 %**), elle ne mobilise plus que **13 %** des professionnels cette année. À l'inverse, les **avantages sociaux**, stables à **27 %**, restent une attente importante, particulièrement chez les moins de 30 ans (**45 %**).

Une reconnaissance variable selon les fonctions

Le niveau de **reconnaissance** perçu varie selon les responsabilités : si **79 %** des assistants RH se sentent valorisés, **ce chiffre descend à 63 % pour les directeurs RH**, ce qui traduit une corrélation entre responsabilités stratégiques accrues et manque de reconnaissance explicite.

Votre rémunération

Une rémunération perçue comme satisfaisante pour 58 % des RH

La question de la rémunération montre une amélioration notable en 2024, avec **58 % des professionnels RH jugeant leur salaire assez ou tout à fait satisfaisant**, contre seulement **50 %** en 2023. Cette progression peut s'expliquer par des **ajustements salariaux** opérés dans un contexte économique marqué par l'inflation. Toutefois, **42 %** des répondants continuent de percevoir leur rémunération comme **insuffisante**, soulignant un besoin d'alignement entre les attentes et la reconnaissance financière.

Des écarts selon les générations

La satisfaction vis-à-vis du salaire varie sensiblement avec l'âge : **63 %** des plus de 50 ans se déclarent satisfaits, contre seulement **51 %** des 30-39 ans. Cette disparité pourrait refléter **une progression salariale plus lente pour les générations intermédiaires**, souvent confrontées à des attentes accrues en termes de responsabilités, mais sans revalorisation proportionnelle.

Des différences entre secteurs et genres

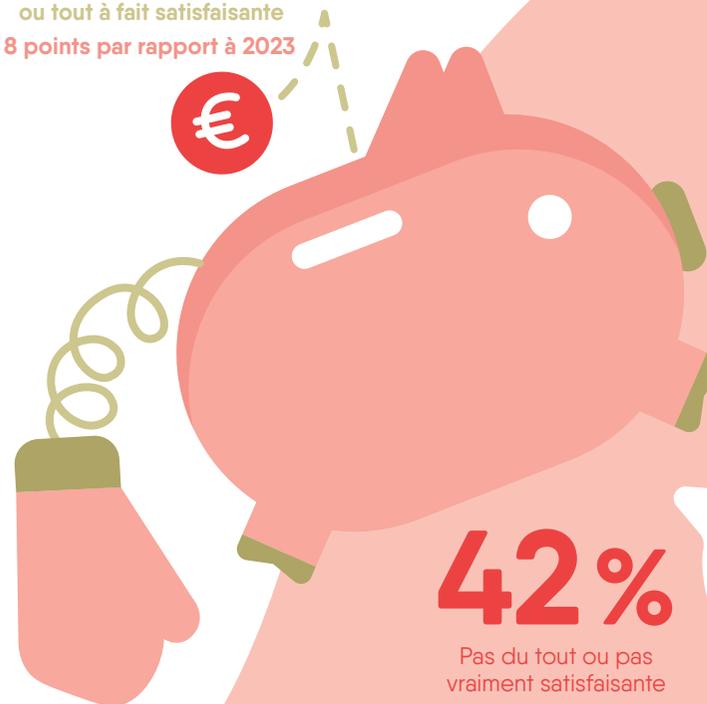
Dans le secteur public, **59 % des RH estiment leur rémunération pas du tout satisfaisante**, ce qui traduit des difficultés à aligner la rémunération avec les exigences du poste dans la fonction publique. Par ailleurs, les femmes semblent légèrement plus satisfaites de leur rémunération que les hommes (**59 %** contre **49 %**), confirmant une tendance observée les années précédentes. Or, elles ne sont souvent pas mieux rémunérées. C'est souvent **une question de perception !**

Une reconnaissance toujours en question

Malgré des améliorations salariales, la reconnaissance au travail reste un sujet de débat. Les données révèlent que les professionnels RH, en particulier dans les grandes structures, aspirent à **une meilleure valorisation non seulement financière, mais également symbolique**, en lien avec leurs responsabilités croissantes et leur contribution à la stratégie de l'entreprise en tant que **business partner**.

58%

Assez satisfaisante
ou tout à fait satisfaisante
+ 8 points par rapport à 2023

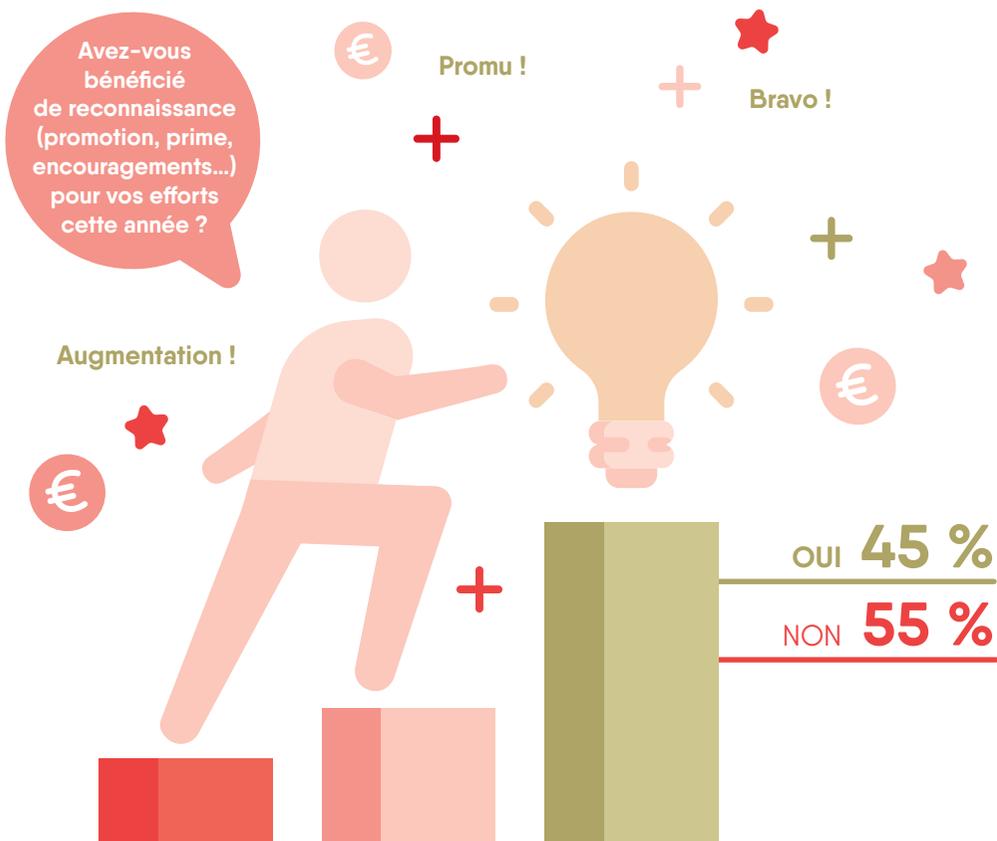


42%

Pas du tout ou pas
vraiment satisfaisante
- 8 points par rapport à 2023

Votre
rémunération
vous paraît...

La reconnaissance au travail



Une reconnaissance partagée pour seulement 45 % des RH

En 2024, **45 %** des professionnels RH déclarent avoir bénéficié d'une reconnaissance de leurs efforts, que ce soit sous forme de **promotions, primes ou encouragements**. Un chiffre qui, bien qu'encourageant, montre qu'**une plus large part des collaborateurs (55 %) ne perçoit pas de valorisation explicite** de leur travail, un facteur essentiel à la motivation et à l'engagement.

Les écarts selon le genre et l'âge

Les femmes semblent légèrement mieux reconnues que leurs homologues masculins : 46 % d'entre elles déclarent avoir reçu des marques de reconnaissance, contre seulement **35 %** des hommes. Par ailleurs, cette reconnaissance diminue avec l'âge : si **51 %** des 30-39 ans la perçoivent, ce chiffre tombe à **40 %** pour les 40-49 ans et à **39 %** pour les plus de 50 ans. Une tendance qui pourrait refléter une attention moindre portée aux collaborateurs expérimentés, pourtant souvent en première ligne, et plus exposés à la fatigue professionnelle.

Secteur privé vs secteur public

Le **secteur privé** se distingue par un **taux de reconnaissance supérieur (48 %)**, tandis que **le secteur public est à la traîne**, avec seulement **33 %** des professionnels RH affirmant avoir été valorisés. Ce décalage souligne des enjeux culturels et organisationnels spécifiques, où les marques de reconnaissance semblent davantage intégrées dans les pratiques des entreprises privées.

Un besoin d'alignement entre responsabilités et reconnaissance

Les verbatims recueillis révèlent **une frustration latente : les RH, souvent perçus comme une fonction support, se sentent parfois « déconsidérés par les opérationnels »**, avec une reconnaissance qui ne reflète pas toujours la complexité et l'impact de leurs missions. Cette inadéquation peut affecter leur engagement à long terme, soulignant l'importance d'une politique de reconnaissance claire et équitable.

La formation professionnelle

Légère avancée dans l'accès à la formation professionnelle

En 2024, **55 %** des professionnels des ressources humaines rapportent **avoir suivi au moins une formation**. C'est une petite hausse par rapport à 2023, où ce chiffre était de 52 %. Cela montre une conscience croissante de l'importance des compétences pour faire face aux défis du métier. Néanmoins, **45 % des RH n'ont pas eu cette chance**, indiquant qu'il reste des marges d'améliorations pour un meilleur accès à la formation.

Des écarts visibles selon le sexe

Les femmes ont plus souvent eu accès à une formation (56 %, en augmentation par rapport à 52 % en 2023), alors que pour les hommes, ce taux est tombé à 47 %, une baisse par rapport à 60 % l'année dernière.

L'effet de la taille des entreprises

L'accès à la formation varie selon la taille de l'entreprise. Les très petites structures (1 salarié) se démarquent avec **60 %** de formation suivie, tandis que les entreprises de 2 à 50 salariés affichent un taux plus bas (**48 %**). Les grandes entreprises (200 salariés et plus) enregistrent un taux élevé de **63 %**, soulignant un accès facilité grâce à des budgets formation souvent plus conséquents.

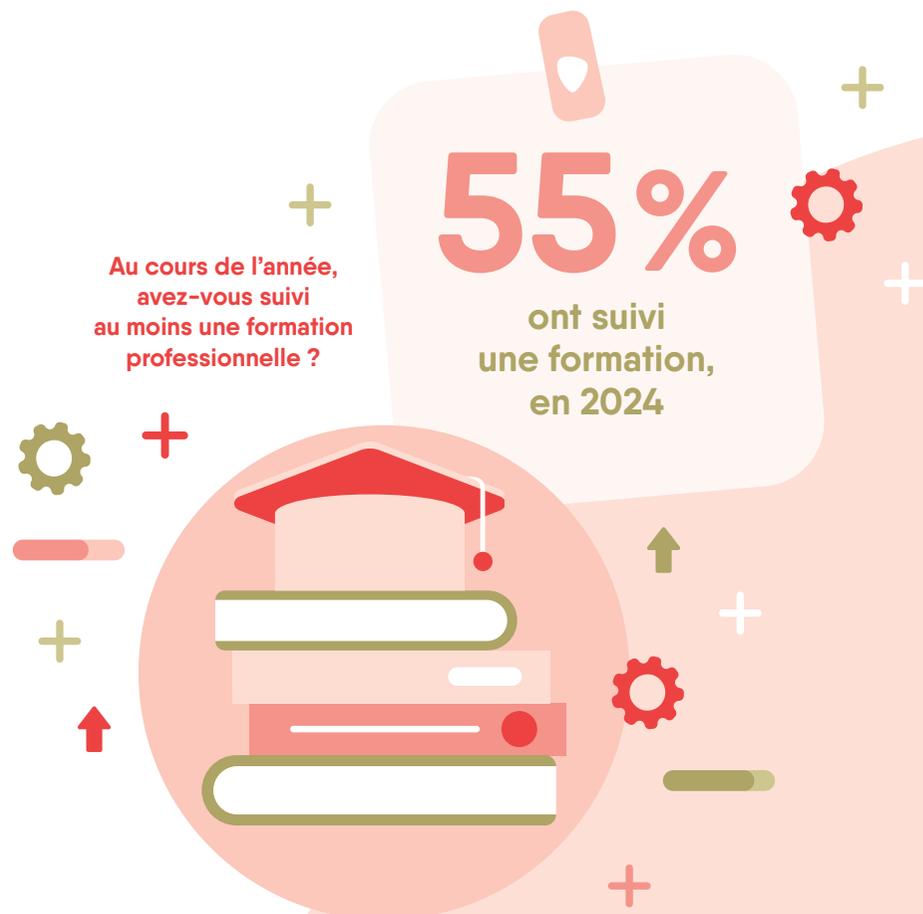
Un enjeu clé pour l'avenir

Malgré une progression, ces résultats montrent que **près de la moitié des professionnels RH restent encore en marge des dispositifs de formation**. À l'heure où le métier évolue rapidement, investir davantage dans la montée en compétences des équipes RH est pourtant essentiel pour garantir leur adaptabilité et leur performance.

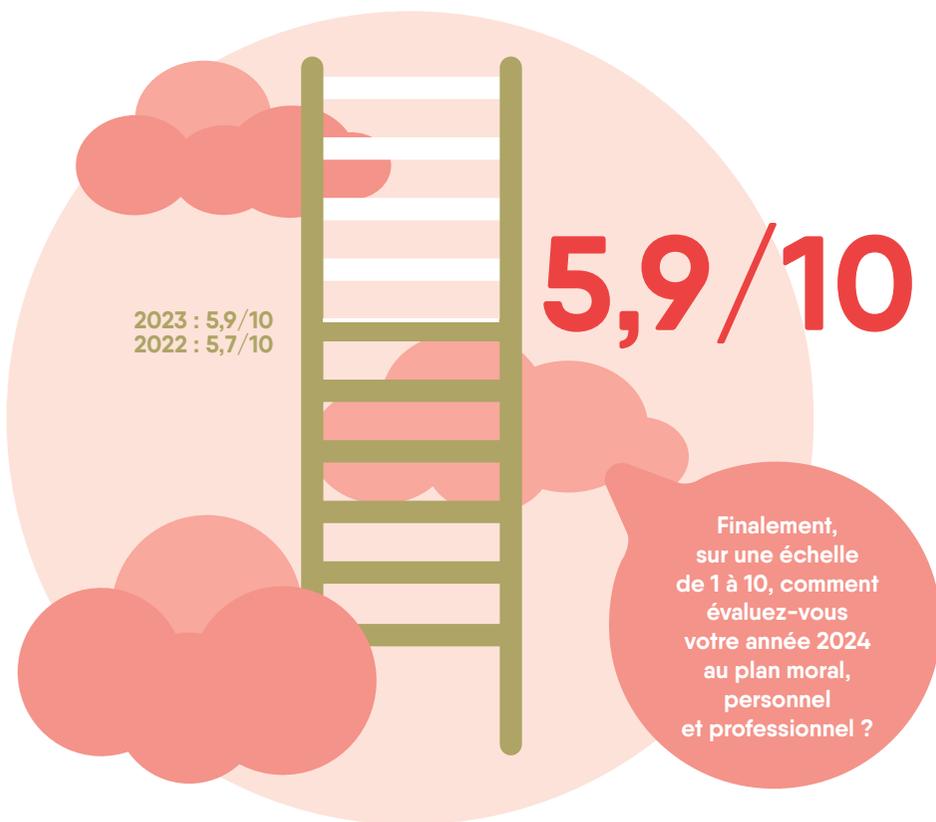


Louise, Chargée de RH

Nous avons suivi une formation en intra sur notre nouveau SIRH début 2024, et en fin d'année une formation individuelle sur l'intelligence émotionnelle. Je souhaitais la suivre depuis longtemps.



Votre année 2024 en bref



Une stabilité générale au plan moral, personnel et professionnel

En 2024, les professionnels RH évaluent leur année à une moyenne de **5,9/10**, un score stable par rapport à 2023. Cette constance reflète **une situation équilibrée mais sans progression notable**, marquée par des défis persistants.

Des écarts subtils selon les profils

Les femmes affichent une note légèrement supérieure (**6,0**) par rapport aux hommes (**5,8**), tandis que les plus jeunes (<30 ans) évaluent leur année à **6,2**, contre **5,8** pour les 30-39 ans. Les professionnels de plus de 50 ans, bien qu'en légère baisse par rapport à 2023, restent stables avec une moyenne de **5,8**.

Secteur privé vs public

Le secteur privé se distingue avec une note moyenne de **6,0**, en progression par rapport à 2023 (**5,9**), tandis que le secteur public reste en retrait avec **5,5**, bien qu'en légère hausse par rapport à l'année précédente (**5,1**).

Une année sans grande évolution

Ces résultats traduisent une perception d'équilibre global, mais montrent également des **marges de progression pour améliorer le ressenti général des RH**, notamment dans le **secteur public** et pour les **générations intermédiaires**.



Vos perspectives pour 2025

Votre sentiment pour 2025

2025 sous un climat d'incertitude

58 % des professionnels en ressources humaines indiquent que **l'incertitude est leur sentiment dominant concernant 2025**, en hausse par rapport à 2023 (47 %). Cette augmentation montre un environnement économique, politique et organisationnel instable, suscitant des doutes quant à l'avenir.

Ambition et confiance en perte de vitesse

L'**ambition**, mentionnée par seulement 28 %, diminue de façon importante par rapport à l'année précédente (39 %). De même, la **confiance** n'est qu'à 21 %, contre 30 % en 2023. Ces déclinés montrent **une prudence plus marquée et un recentrage sur des priorités immédiates**, au lieu de projets ambitieux.

Méfiance et pessimisme : des signaux d'alerte

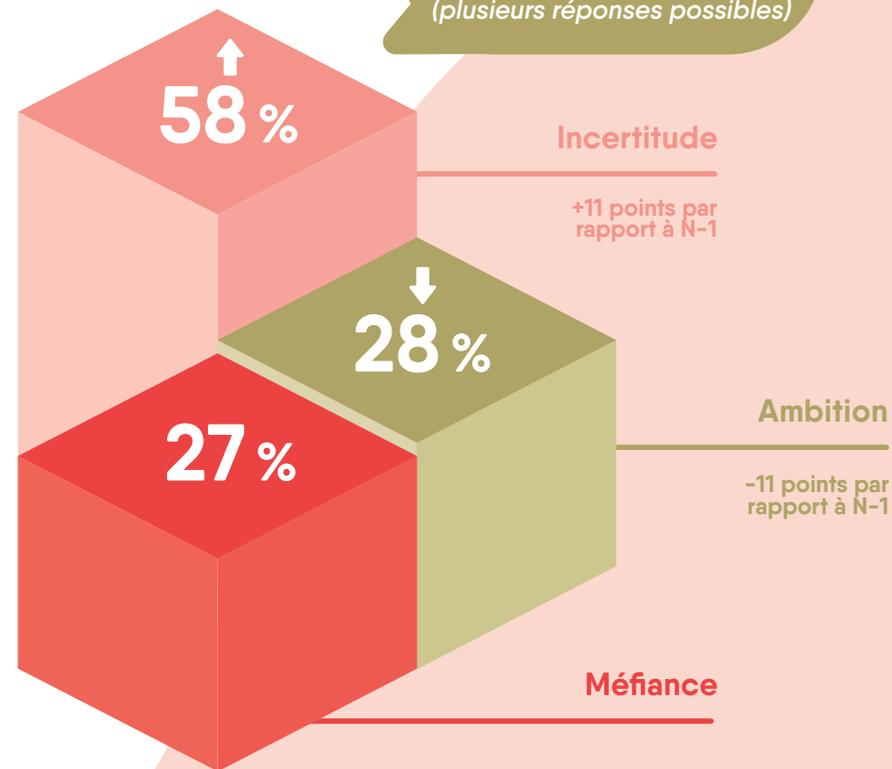
La **méfiance**, ressentie par **27 %** des RH, et le **pessimisme**, en légère hausse à **16 %**, traduisent un besoin croissant de clarté et de soutien dans les organisations. Ces sentiments sont particulièrement marqués dans le **secteur public**, où **36 %** évoquent la **méfiance** et **27 %** le **pessimisme**, bien au-dessus du privé.



Justine, Coordinatrice RH

Pour moi, 2025 est incertaine à de nombreux points de vue : au plan économique, politique et aussi social. Je crains une année compliquée, avec des mouvements sociaux et un chômage en hausse. Je pensais changer d'entreprise en 2025, mais au final je vais rester dans mon poste actuel.

Au plan professionnel, quel est votre sentiment par rapport à l'année 2025 ? (plusieurs réponses possibles)

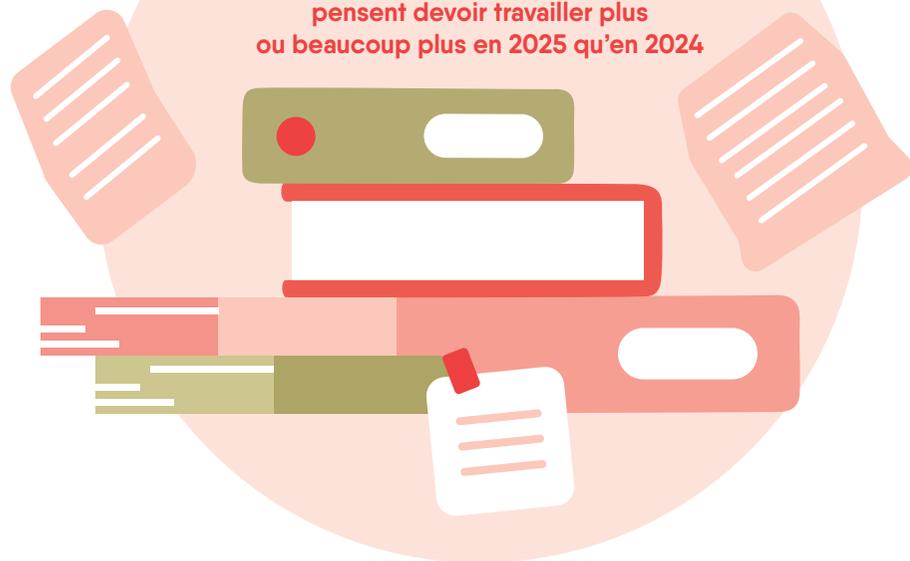


Votre charge de travail pour 2025

En 2025, vous pensez devoir travailler beaucoup plus / plus / autant / moins / beaucoup moins qu'en 2024 ?

37%

pensent devoir travailler plus ou beaucoup plus en 2025 qu'en 2024



Une charge de travail stable en 2025

En 2024, **46 %** des professionnels RH estiment que leur charge de travail en 2025 sera équivalente à celle de cette année. **Toutefois, une baisse notable est observée parmi ceux qui s'attendent à une augmentation de leur charge de travail : 37 %**, contre **50 %** en 2023. Cette tendance suggère une meilleure anticipation ou un rééquilibrage attendu des responsabilités professionnelles. Cela souligne peut être également une **baisse attendue de la charge liée aux recrutements** dans un contexte plus morose.

Des disparités selon l'âge

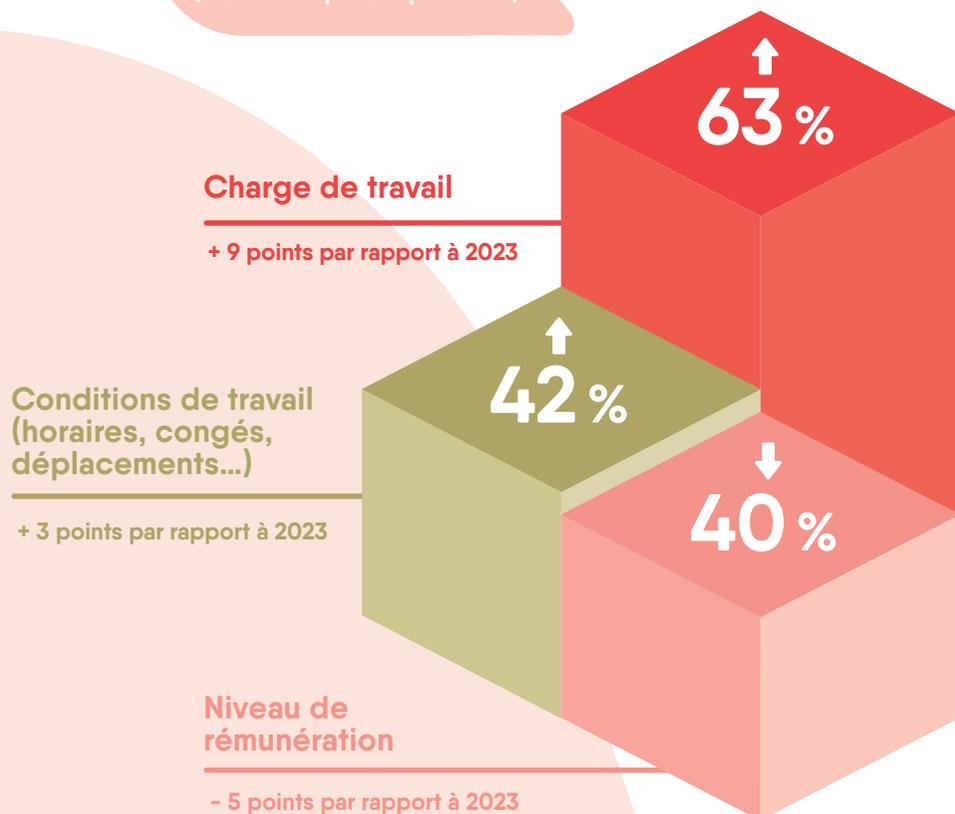
Les moins de 30 ans prévoient à hauteur de **41 %** une charge équivalente et **52 %** anticipant une augmentation. À l'inverse, les professionnels plus âgés (50 ans et plus) sont plus nombreux à envisager une réduction de leur charge de travail (**13 %**), probablement en lien avec des aspirations à un **rythme plus adapté en fin de carrière**.

Les fonctions RH face à des attentes variées

Les **directeurs RH se montrent les plus confiants** quant à une charge de travail stable, avec **57 %** anticipant une charge équivalente. À l'inverse, seuls **26 %** d'entre eux pensent que leur charge augmentera, un contraste marqué par rapport aux assistants RH, où **44 % envisagent une hausse de leur charge**. Cela illustre les défis opérationnels qu'ils continuent de rencontrer et les tâches opérationnelles souvent chronophage qu'ils devront continuer de mener, dans des équipes RH souvent sous-dimensionnées et pas encore toutes digitalisées.

Vos préoccupations pour 2025

Quelle seront, en 2025, vos principales préoccupations professionnelles ?
(Plusieurs réponses possibles)



Une charge de travail toujours centrale

La **charge de travail** reste la première préoccupation des professionnels RH pour 2025, citée par **63 %** des répondants, en hausse par rapport à 2023 (**54 %**). Cette priorité grandissante reflète l'intensité des responsabilités et la pression constante ressentie par les équipes RH, notamment dans les grandes structures où **72 % anticipent une charge accrue**.

Conditions de travail et rémunération : des attentes toujours fortes

Les **conditions de travail** (horaires, congés, déplacements) prennent de l'importance, avec **42 %** des professionnels les plaçant parmi leurs principales préoccupations. En parallèle, le **niveau de rémunération** est mentionné par **40 %**, en légère baisse par rapport à 2023 (**45 %**). Ces résultats suggèrent une attention croissante au bien-être et à l'équilibre, même si la rémunération reste un facteur clé, particulièrement pour les moins de 30 ans (**49 %**).

Relations hiérarchiques et gestion d'équipe : des enjeux stables

Les **relations avec la hiérarchie** (39 %) et la **gestion des équipes** (34 %) restent des préoccupations constantes. Ces chiffres traduisent des attentes en matière de **soutien managérial et d'efficacité dans les processus de recrutement et de fidélisation**, surtout dans un contexte où les départs et les transformations internes s'accroissent.

Le maintien de l'emploi : une inquiétude modérée

Bien que stable à **22 %**, le **maintien de l'emploi** reste une préoccupation notable, particulièrement dans les petites entreprises (29 %) où les incertitudes économiques se font davantage ressentir. À l'inverse, cette préoccupation est moins présente dans les grandes structures (**19 %**), où la sécurité de l'emploi est souvent plus forte.



Claire, Responsable RH

Mon unique priorité 2025 : gérer l'activité partielle pour éviter un PSE, et donc essayer de maintenir le maximum d'emplois dans l'entreprise.

Le développement des compétences en 2025

Maîtrise des outils technologiques

En tête des priorités, **46 %** des professionnels RH estiment que la **maîtrise des outils technologiques** sera essentielle pour faire face aux défis de 2025.

Ce besoin est particulièrement marqué dans le secteur public (**54 %**) et chez les plus de 50 ans (**58 %**), reflétant un effort accru pour s'adapter aux évolutions numériques.

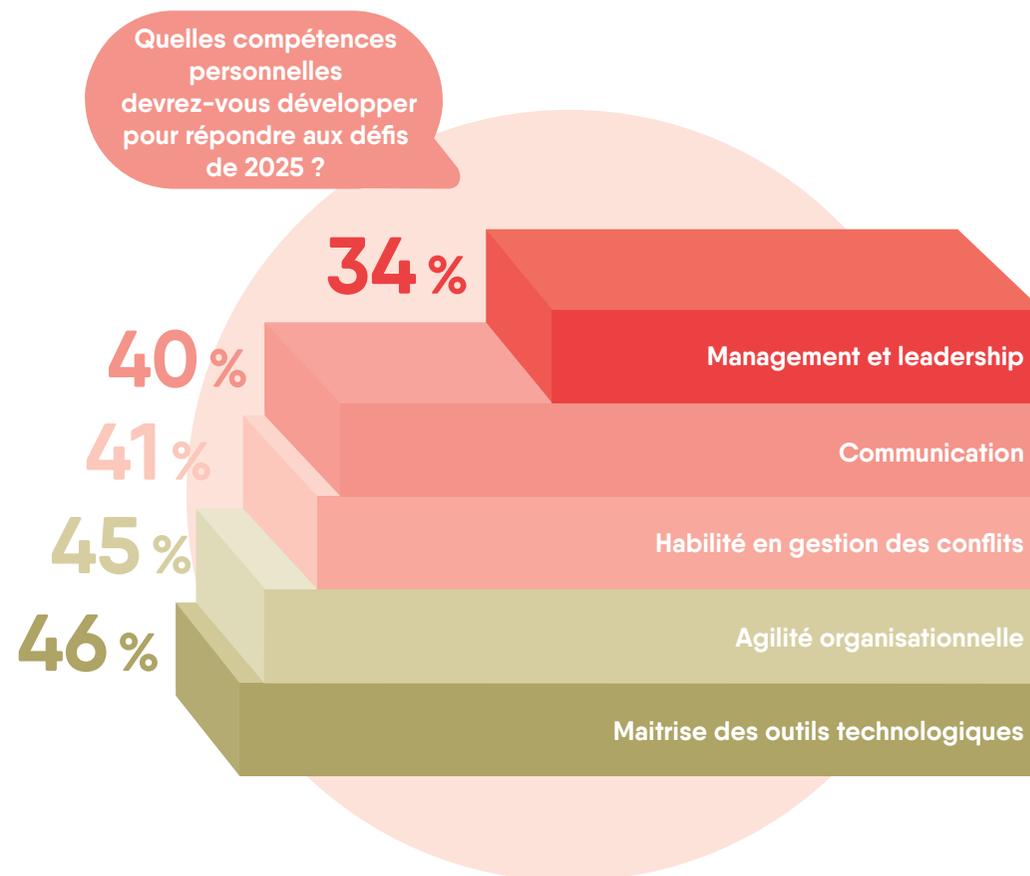
Agilité organisationnelle et gestion des conflits

L'**agilité organisationnelle**, citée par **45 %**, reste une compétence clé, surtout dans des contextes de transformation rapide. En parallèle, l'**habilité en gestion des conflits**, en hausse à **41 %**, devient une compétence clé pour répondre aux tensions croissantes dans les équipes, notamment dans le secteur privé (**43 %**).

Communication et leadership en recul

La **communication** progresse légèrement à **40 %**, mais le **management et leadership** reculent à **34 %**, traduisant un **recentrage sur des compétences techniques et organisationnelles** plutôt que sur des qualités managériales.

Ce recul est encore plus prononcé dans le secteur public (**20 %** contre **37 %** dans le privé), où les **enjeux technologiques** dominent.



Bilan

57%

ont travaillé plus ou beaucoup plus en 2023

59%

Des RH en 2024 ont un bon ou un très bon moral (-6 points)

58%

sont satisfaits de leur rémunération
42 % sont insatisfaits

90%

ont ressenti du stress en 2024

6,3/10

C'est la note moyenne évaluant leur motivation au travail

51%

sont optimistes, voire très optimistes face à l'IA

1,6 jour

de télétravail par semaine
(-0,2 jour par rapport à 2023)

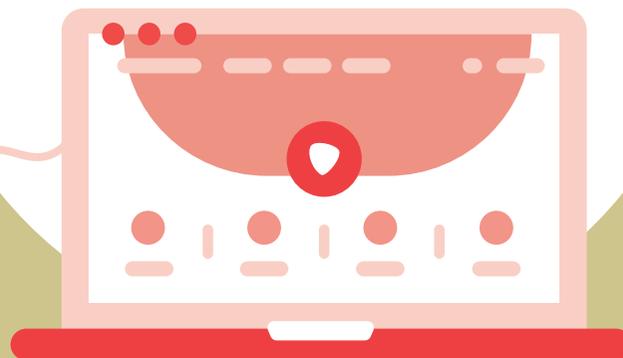


SIÈGE SOCIAL

38 Rue de la Teillaie · 72018 Le Mans
formation@gereso.fr · 02 43 23 09 09

ESPACE FORMATION

22 Place de Catalogne · 75014 Paris
espaceformation@gereso.fr · 01 42 18 13 08



Retrouvez-nous
sur www.gereso.com