ÉTUDE RH 360 :
LA PERCEPTION DE LA FONCTION RH



2025

FED HUMAN

L'ÉQUIPE FED HUMAN TRAVAILLE AU QUOTIDIEN AVEC ET POUR DES PROFILS RH. 5 ANNÉES APRÈS LA SECONDE ÉDITION DE CETTE ÉTUDE, NOUS SOUHAITONS OBSERVER L'ÉVOLUTION DU POINT DE VUE DE NOS CANDIDATS ET DES DÉCISIONNAIRES RH. NOUS AVONS ÉGALEMENT SOUHAITÉ AVOIR L'AVIS DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX AFIN DE DONNER UNE DIMENSION COMPLÈTE À L'ÉTUDE.

—

La fonction souffre encore et toujours d'un certain déficit d'image, alors que nous rencontrons des experts très souvent investis, passionnés et au cœur des décisions stratégiques. Pour en savoir plus, nous avons donc décidé de réaliser pour la troisième fois, l'étude "RH - 360°", déjà menée en 2020.

Les objectifs sont les suivants :

- Solliciter les candidats FED Group afin de recueillir leur point de vue sur leurs ressources humaines et de le confronter à votre perception en tant que décisionnaire Ressources Humaines
- Interroger les directions générales afin de connaitre leur vision de leurs Ressources Humaines
- Se projeter dans l'avenir en cherchant à mieux appréhender les enjeux RH au sein des entreprises, d'identifier les futures tendances et évolutions des métiers en Ressources Humaines.

Bonne lecture.



Sébastien Charmille
Directeur Fed Human

MÉTHODOLOGIE

Cette étude a été menée entre mars et mai 2025, sur la base du volontariat. Candidats, décisionnaires RH et directeurs généraux ont livré à FED Human leur point de vue sur la fonction Ressources Humaines.

De quelle manière l'action des Ressources Humaines est-elle perçue au sein de leur structure ?

La vision qu'ont les experts RH de leur fonction est-elle cohérente avec la perception de leurs salariés ?

Quelle vision ont les directeurs généraux de la fonction Ressources Humaines au sein de leur organisation ?

Les résultats de cette étude à 360° s'adressent : aux candidats, aux décisionnaires RH et à la direction générale qui souhaitent se confronter à l'image qu'ils renvoient à leurs collaborateurs.

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

LES ACTIONS RH AU CŒUR DES STRATÉGIES DE L'ENTREPRISE

DÉCISIONNAIRES RH

Votre direction inscrit-elle votre action RH dans la stratégie de développement de l'entreprise ?

OUI **74%** NON 26%

DIRECTEURS GÉNÉRAUX

Inscrivez-vous l'action RH dans la stratégie de développement de l'entreprise ?

OUI **85%** NON 15%

LES RH PENSENT À TORT QUE LES SALARIÉS N'ONT PAS UNE VISION CLAIRE DE LEURS ACTIONS

DÉCISIONNAIRES RH

Pensez-vous que vos salariés sont suffisamment informés des actions RH menées ?

OUI **37%** NON 63%

SALARIÉS

Avez-vous une image claire de l'action de votre service RH au sein de votre entreprise ?

OUI **56%** NON 44%

DIRECTEURS GÉNÉRAUX

Avez-vous une image claire de l'action de votre service RH au sein de votre entreprise ?

OUI **82%** NON 18%

L'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS RH EN BERNE

SALARIÉS

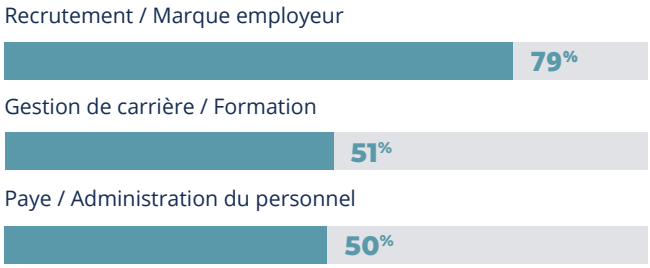
Considérez-vous les carrières en RH attractives ?

OUI **49%** NON 51%

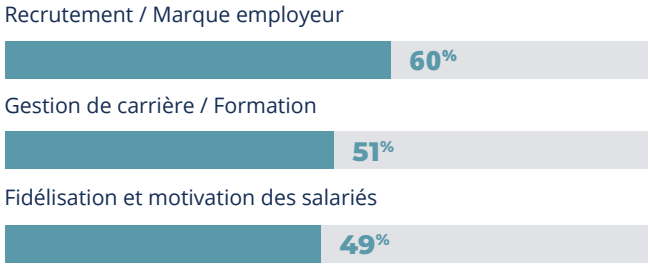
LES 3 PRINCIPALES MISSIONS DU SERVICE RH

(chaque taux correspond à la proportion des répondants qui ont choisi cette réponse parmi leur 3 choix)

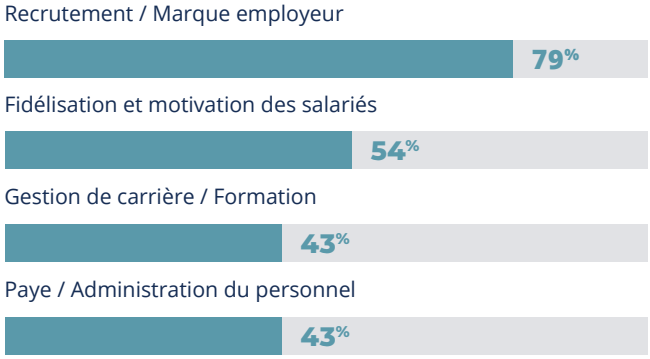
SELON LES SALARIÉS



SELON LES DÉCISIONNAIRES RH, LORSQU'ILS S'EXPRIMENT EN LEUR NOM



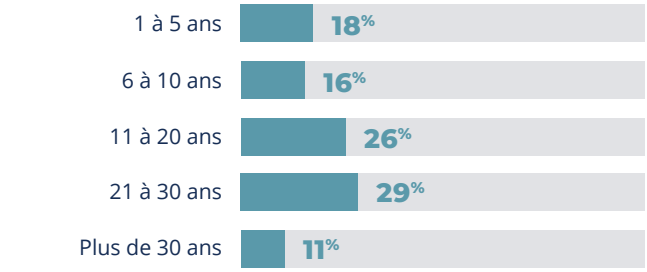
SELON LES DIRECTEURS GÉNÉRAUX



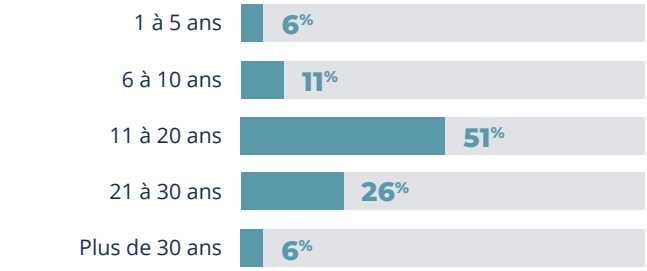
PROFIL DES RÉPONDANTS

QUEL EST VOTRE NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE ?

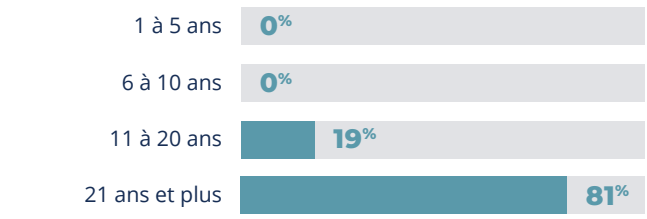
SALARIÉS



DÉCISIONNAIRES RH

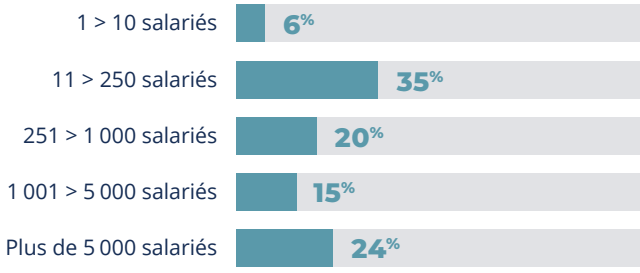


DIRECTEURS GÉNÉRAUX

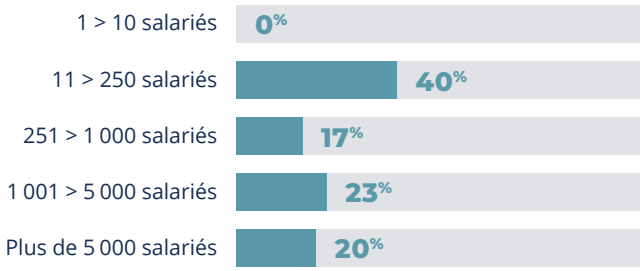


QUELLE EST L'EFFECTIF DE VOTRE ORGANISATION ?

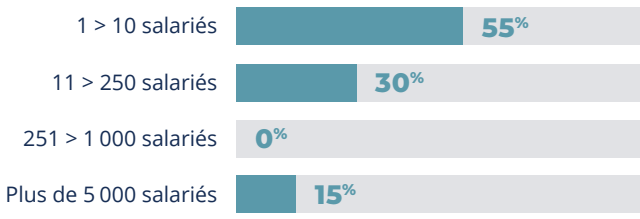
SALARIÉS



DÉCISIONNAIRES RH

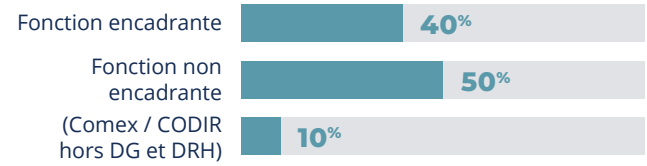


DIRECTEURS GÉNÉRAUX

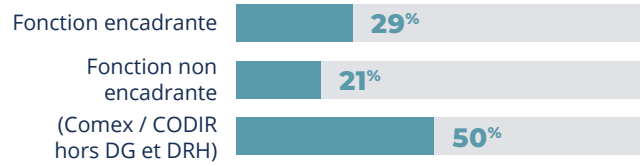


QUELLE EST LA TYPOLOGIE DE VOTRE FONCTION ?

SALARIÉS



DÉCISIONNAIRES RH



POINT DE VUE 360°

LES ACTIONS RH AU CŒUR DES STRATÉGIES DE L'ENTREPRISE

DÉCISIONNAIRES RH

Votre direction inscrit-elle votre action RH dans la stratégie de développement de l'entreprise ?

OUI **74%** NON 26%

DIRECTEURS GÉNÉRAUX

Inscrivez-vous l'action RH dans la stratégie de développement de l'entreprise ?

OUI **85%** NON 15%

La majorité des décisionnaires RH confirment que l'action RH est bien au cœur de la stratégie de développement de l'entreprise. À la 1re édition de l'étude en 2015, ils n'étaient que 31 % à répondre « toujours » contre 35 % en 2020 et 74 % aujourd'hui. On peut donc dire que la fonction RH est passée de « fonction support » à partenaire stratégique. **Les sujets RH concernent toutes les entreprises de nos jours et les enjeux que sont la RSE, l'IA, les attentes collaborateurs ou la fidélisation des talents sont plus que d'actualité.** Et ce, quelle que soit la taille des entreprises.

LES RH PENSENT À TORT QUE LES SALARIÉS N'ONT PAS UNE VISION CLAIRE DE LEURS ACTIONS

DÉCISIONNAIRES RH

Pensez-vous que vos salariés sont suffisamment informés des actions RH menées ?

OUI **37%** NON 63%

SALARIÉS

Avez-vous une image claire de l'action de votre service RH au sein de votre entreprise ?

OUI **56%** NON 44%

DIRECTEURS GÉNÉRAUX

Avez-vous une image claire de l'action de votre service RH au sein de votre entreprise ?

OUI **82%** NON 18%

- Si l'action des RH est relativement comprise des salariés (à 56 %), les décisionnaires RH n'en ont pas conscience. Ils sont près de 63 % à penser que leur action n'est pas clairement perçue par les salariés de l'entreprise. Et qui plus est, qu'ils n'en sont pas informés.
- Quelle que soit la taille des structures dans lesquelles les salariés ont évolué ou évoluent aujourd'hui, ils déclarent majoritairement avoir une vision claire de l'action de leur service RH (comme en 2020). Il en est de même aujourd'hui pour la direction générale (à 82 %).
- Il est intéressant de noter que les salariés de moins de 5 ans d'expérience et ceux de plus de 30 ans d'expérience sont ceux qui ont l'image la plus claire de l'action de leur service RH dans leur entreprise (respectivement 64 % et 70 % VS 52 % en moyenne pour les autres).
- Il est également important de noter que la direction générale a une image claire de l'action de son service RH (à 82 %). En effet, **les DRH sont aujourd'hui les boussoles des DG et font parties intégrantes des décisions stratégiques de l'entreprise**. Elles travaillent de concert pour aider la direction à prendre les bonnes décisions, à repérer les talents de demain et à révéler les talents en interne.

POLITIQUE RH : BIEN PLUS QU'UN SOUTIEN, UN PILIER DE LA RÉUSSITE DE L'ENTREPRISE

SALARIÉS

De façon générale, pensez-vous qu'une politique Ressources Humaines peut contribuer à la réussite d'une entreprise ?

OUI **94%** NON 6%

SALARIÉS

Au sein de votre entreprise, pensez-vous que la politique Ressources Humaines menée contribue à sa réussite ?

OUI **46%** NON 54%

DIRECTEURS GÉNÉRAUX

Votre direction RH fait-elle partie de votre CODIR ?

OUI **89%** NON 7%

C'est en réflexion 4%

- Les salariés en sont convaincus pour 94 % d'entre eux (VS 92 % en 2020). Quelle que soit la taille de l'entreprise dans laquelle ils évoluent ou leur statut ou la durée de leur expérience professionnelle, dans l'absolu, l'action des RH devrait jouer pour eux un rôle central dans les conditions de réussite d'une entreprise.
- Cependant, et c'est là que le bât blesse : la politique RH menée au sein de leur entreprise ne leur parait contribuer à sa réussite que pour 46 % d'entre eux (VS 48 % en 2020). Il est également intéressant de voir que les fonctions de directions (Hors DRH et DG) ayant répondu sont 63 % à dire la même chose. Les ETI font exception, 97 % de répondants considèrent que les RH sont l'un des moteurs de croissance de leur entreprise (VS 68 % pour les TPE en 2020) ;
- Ici encore, ce sont les salariés avec la plus petite expérience professionnelle qui ont une vision la plus positive des RH. Ils sont 96 % à être convaincus de la participation de la politique RH de l'entreprise à sa réussite (VS 64 % en 2020). Les PME et Grandes Entreprises sont les structures à être les plus confiantes (à 51 %) sur le fait que la politique RH menée contribue à la réussite au sein de leur entreprise.
- Enfin, le DRH n'est plus considéré comme un simple gestionnaire administratif : **il est un stratège du capital humain**, un **acteur de la transformation** et un **contributeur essentiel aux orientations de l'entreprise**. Sa place au Codir est non seulement justifiée, mais souvent indispensable à une gouvernance efficace et c'est ce que révèlent nos chiffres aujourd'hui (89 % des DRH font partie du CODIR des entreprises interrogées). Il est toutefois intéressant de noter que 7 % n'en font pas partie et que 4% sont en réflexion. Il reste donc un peu de chemin à parcourir, malgré tout.

Selon le **rapport CRANET** piloté par l'EM Lyon, en 2014, 91 % des DRH siègent au comité de direction des organisations, un chiffre stable depuis 2005 après une progression depuis les années 90. Dans 64 % des cas, les DRH sont associés dès l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, et pas seulement à sa mise en œuvre, ce qui témoigne de leur implication stratégique.

DES SALARIÉS EN QUÊTE D'ÉCOUTE : UN PARADOXE RH BIEN RÉEL

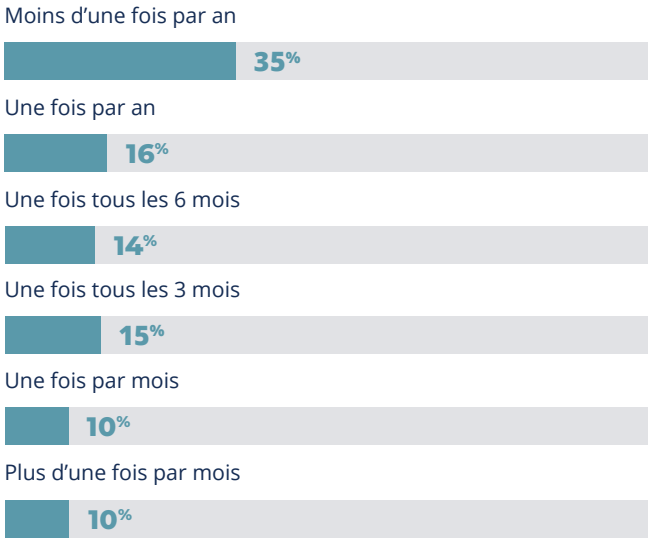
SALARIÉS

Sollicitez-vous votre référent RH ?

OUI **56%** NON 44%

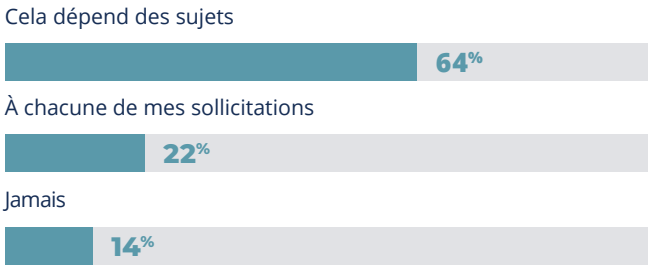
SALARIÉS

À quelle fréquence sollicitez-vous votre référent RH ?



SALARIÉS

Avez-vous le sentiment que votre référent RH réponde à vos sollicitations ?



65% des salariés déclarent solliciter une fois par an ou plus leur référent RH (Idem en 2020). De plus, les salariés sollicitent leur référent RH à 56% en 2025 contre 60% en 2020 et 50% en 2015, quelle que soit la taille de la structure. Par ailleurs, 47% des répondants ayant une fonction de direction, sollicitent plus d'une fois par mois leur RH. Notons également que près d'un quart des répondants estiment que leur référent RH ne leur répond jamais, tout comme en 2020.

Par ailleurs, alors que les services RH sont de plus en plus sollicités et investis dans les entreprises, de nombreux salariés expriment un sentiment persistant de ne pas être entendus (22% pensent que les RH ne répondent à aucune de leurs sollicitations). Les salariés ayant une fonction de direction sont quant à eux 68% à dire que cela dépend des sujets. **Ce décalage traduit une tendance globale préoccupante : celle d'un fossé grandissant entre les intentions des RH et la perception des collaborateurs.**

DÉCISIONNAIRES RH

Estimez-vous que vous et vos équipes êtes assez disponibles pour répondre aux sollicitations de vos salariés ?

OUI **66%** NON 34%

Les décisionnaires RH se déclarent majoritairement disponibles pour répondre aux salariés (Idem qu'en 2020). C'est dans les PME (entre 10 et 250 salariés) que les équipes RH s'estiment le plus disponibles (79 % d'entre eux). Les 34 % des décisionnaires RH (VS 29 % en 2020) qui se disent moins disponibles pointent du doigt les lourdeurs administratives et le manque de moyens *(France Travail)*.

L'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS RH EN BERNE

SALARIÉS

Considérez-vous les carrières en RH attractives ?

OUI **49%** NON 51%

Là où les carrières en RH étaient attractives pour la majorité des répondants en 2020 (56 %) et en 2015 (54 %), elles ne le sont plus aujourd'hui, puisque ce taux est passé à 49 %.

Longtemps perçus comme des métiers de lien, de sens et de stratégie humaine, les fonctions RH traversent aujourd'hui une période de tension. Si leur rôle dans l'entreprise est devenu plus central que jamais, leur attractivité, elle, semble s'éroder. Pourquoi ce paradoxe ?

En 2025, certes elles sont au cœur des enjeux-clés des entreprises concernant de nombreux sujets (rétention des talents, qualité de vie et conditions de travail (QVCT), conduite du changement, inclusion, digitalisation, ou encore RSE) mais cette montée en puissance ne s'accompagne pas toujours d'une valorisation à la hauteur. Ajoutons que les conditions de travail viennent aggraver le sentiment de désenchantement.

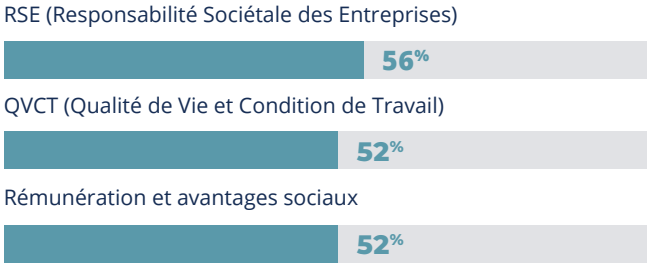
Malgré tout, parmi nos répondants entre 1 et 5 ans d'expérience, ils sont tout de même **64 %** à se sentir **attirés par une carrière en RH** (perte de 6 points comparativement à 2020). Mais ils souhaitent en priorité travailler dans des **entreprises ou organisations à impact**.

Pour redonner un élan aux carrières RH, quelques pistes de réflexion émergent : automatiser un maximum de tâches administratives grâce à la digitalisation ou à l'IA, valoriser les missions à fort impact humain (écoute, inclusion, développement des compétences), ou encore travailler l'image employeur des fonctions RH, y compris en interne.

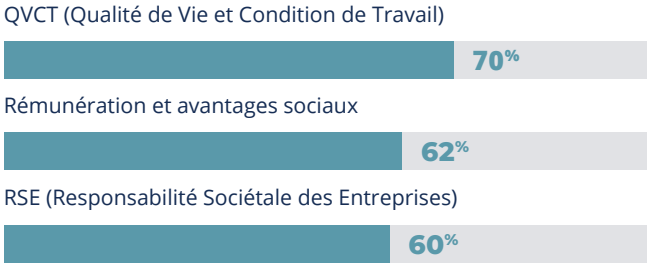
ALIGNER MISSIONS ET POLITIQUE RH : UNE NÉCESSITÉ STRATÉGIQUE

Quelles sont les politiques RH mises en place dans votre organisation ?
(plusieurs choix de réponses possibles)

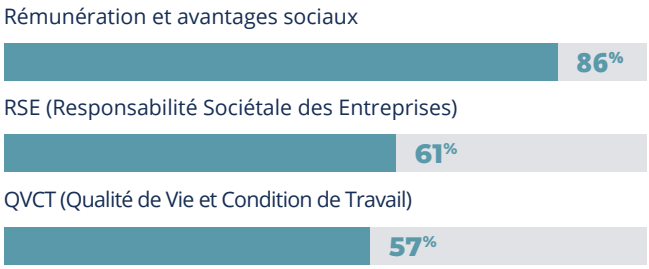
SALARIÉS



DÉCISIONNAIRES RH



DIRECTEURS GÉNÉRAUX

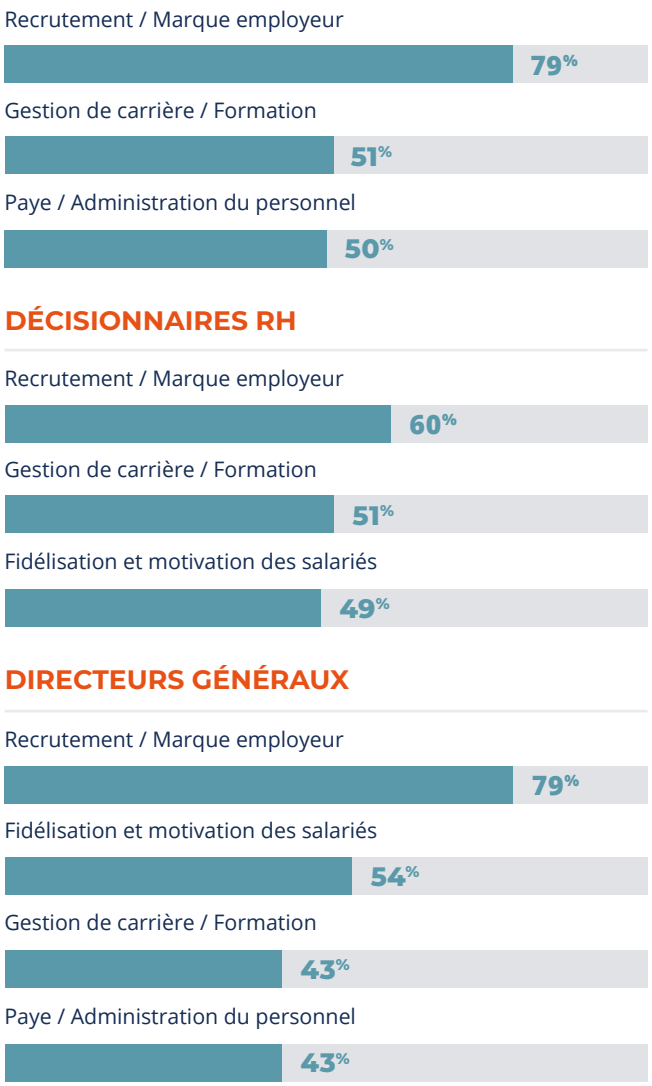


La politique RH vise à aligner les objectifs humains et les missions des RH avec la stratégie globale de l'entreprise. Dans notre enquête, nous constatons que salariés, décisionnaires RH et directeurs généraux sont plutôt alignés sur les politiques RH en œuvre. Ils citent tous les trois, les politiques RSE, QVCT ainsi que la rémunération et les avantages sociaux comme étant prioritaires.

En effet, selon une enquête réalisée par Great Place To Work France, en 2024, 70 % des DRH se déclarent concernés par la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), reflétant les attentes des salariés, dont 81 % estiment que les entreprises ont un rôle à jouer pour améliorer la société. *(Source : Great Place To Work France)*

Quelles sont les 3 principales missions du service RH ?

(chaque taux correspond à la proportion des répondants qui ont choisi cette réponse parmi leur 3 choix)



Selon les salariés, les 3 principales missions du service RH sont : recrutement, gestion de carrière/ formation, paye et administration du personnel. L'ordre établi en 2020 change quelque peu. La mission "conseil et accompagnement des salariés" est reléguée à la 4e place, et perd 13 points au profit, notamment, des "missions de gestion de carrière et de formation".

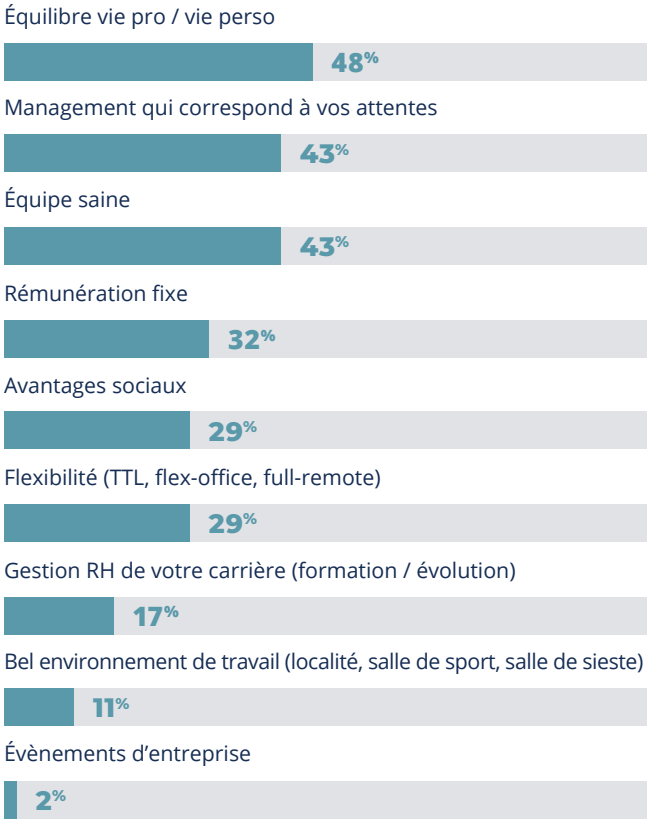
De la même façon, dans le classement de leurs propres missions, les décisionnaires RH ont fait entrer au Top 3 la mission de "gestion de carrière et de formation". La mission "paye et administration du personnel" a donc été reléguée en 5e position cette année. Aujourd'hui, **les enjeux prioritaires pour les professionnels des ressources humaines sont donc la fidélisation, la montée en compétences et la motivation des collaborateurs**.

Enfin, la direction générale semble être alignée avec les missions que s'attribue la direction des ressources humaines, mise à part qu'elle donne une importance particulière à la fidélisation et la motivation des salariés, en la classant en seconde position avec un taux de 54 %.

FIDÉLISATION DES COLLABORATEURS : UN ENJEU MAJEUR POUR LES ENTREPRISES EN 2025

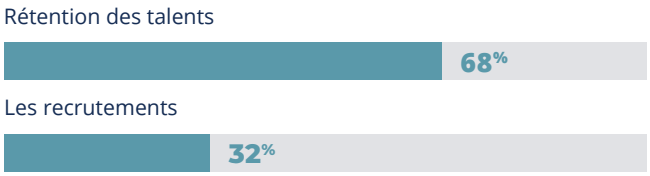
Qu'est-ce qui vous ferait rester dans votre structure actuelle ?

SALARIÉS



Dans votre organisation actuelle, quelle est votre priorité ?

DIRECTEURS GÉNÉRAUX



Qu'avez-vous mis en place dans votre organisation comme politique de fidélisation / ambassadorat ?

DÉCISIONNAIRES RH

Formation ; parcours d'intégration / onboarding ; tutorat interne ; prime de cooptation ; entretiens et feedbacks réguliers ; valorisation des parcours internes ; détection des potentiels ; ajustement individualisé des conditions de travail ; fluidification de la communication RH ; actions de reconnaissance ; actionnariat salarié ; équilibre vie pro/vie perso (télétravail) ; package rémunération et avantages sociaux ; teambuilding ; accompagnement des managers ; plan de développement des compétences ; programme QVCT et groupe RSE.

La fidélisation des talents demeure un enjeu majeur pour les entreprises en 2025, dans un contexte marqué par une mobilité professionnelle accrue, des attentes salariales élevées ou encore des difficultés de recrutement qui ont augmenté.
Et de facto, notre enquête montre que la priorité des DG est la rétention des talents (68 %), surpassant le recrutement dans leurs préoccupations (32 %).
Les salariés quant à eux mettent en exergue 4 arguments qui les feraient rester dans leur entreprise : l'équilibre vie pro/vie perso (48 %) ; travailler dans une équipe saine ; avoir un manager en phase avec leurs valeurs (ex-equao 43 %) ; avoir une rémunération fixe compétitive (32 %).

Afin de répondre aux attentes des collaborateurs, et comme le souligne notre étude, les décisionnaires RH définissent des leviers de fidélisation qui passent par :

- **Une rémunération compétitive** : 51 % des DRH estiment qu'augmenter les salaires est la principale mesure pour fidéliser les talents *(Source : Parlons RH)*.
- **Une flexibilité du travail pour un meilleur équilibre vie pro/vie perso** : en 2024, environ 60 % des entreprises maintiennent le télétravail, tandis que 21 % envisagent plus de flexibilité et 19 % souhaitent le limiter *(Source : France Travail)*.
- **Une bonne qualité de vie au travail (QVT)** : un environnement de travail sain et équilibré favorise la rétention des employés. Travailler dans une ambiance bienveillante, positive et inclusive permet d'augmenter l'engagement des collaborateurs.
- **Le développement professionnel** : offrir des opportunités de formation, valoriser les parcours en interne, proposer des programmes de développement des compétences et de progression est crucial pour maintenir l'engagement des collaborateurs.
- **La reconnaissance et la culture d'entreprise** : une culture d'entreprise inclusive et la reconnaissance des efforts des employés renforcent leur loyauté.

CONCLUSION

Cette nouvelle analyse, 5 ans après la précédente édition, met en évidence, une fois de plus et s'il en était besoin, que les RH sont un des piliers de la réussite des organisations ! L'équipe RH est la pierre angulaire d'une fonction considérée comme stratège du capital humain, une actrice de la transformation et une contributrice essentielle aux orientations de l'entreprise.

Malgré ce rôle toujours plus central, l'attractivité des métiers des RH décline. Pour pallier ce désamour apparent, plusieurs actions et orientations sont proposées : l'automatisation des tâches administratives, la valorisation des missions à fort impact humain ou encore le travail sur l'image employeur des fonctions RH en interne et en externe.

Les enjeux prioritaires tout au long de l'année 2025 seront pour les professionnels des ressources humaines : la rétention, la montée en compétences et la motivation des collaborateurs.

CONTACTS

ÎLE-DE-FRANCE
Paris
17, rue d'Astorg
75008 Paris
01 40 82 77 77

HAUTS-DE-FRANCE
Lille
5, rue d'Hazebrouck
59000 Lille
03 28 14 11 45

PAYS DE LA LOIRE
Nantes
17, rue de La Noue Bras de Fer
Immeuble Ile Rouge
44200 Nantes
02 40 29 23 80

OCCITANIE
Toulouse
Now Toulouse, 33 Piste des Géants,
31500 Toulouse
05 34 43 43 90

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES
Lyon
190, Avenue Thiers
69006 Lyon
04 72 56 35 00

PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR
Aix-en-Provence
1330, avenue JRGG de la Lauzière
Europarc de Pichaury - Bâtiment B7
13290 Aix-en-Provence
04 42 25 98 20

www.fed-group.fr/fed-human

FED HUMAN

Fed Human est une société de Fed Group

FED GROUP

fed-group.fr