



Janvier 2025

# Perception des RH par les cadres

## 4 leviers pour optimiser la satisfaction



# Sommaire

## 04

Une relative satisfaction des cadres vis-à-vis des RH, mais surtout quant à leur rôle administratif

## 08

4 leviers pour améliorer l'expérience RH des cadres

## Méthodologie

- Enquête en ligne réalisée auprès d'un échantillon de 1 000 cadres en novembre 2024. Echantillon représentatif des cadres du secteur privé par la méthode des quotas (sexe, âge, secteur, taille d'entreprise, région).
- Certaines questions sur le fonctionnement des services RH n'ont été posées qu'aux cadres qui peuvent s'appuyer sur un service ou une personne dédiée aux RH dans leur entreprise, soit les trois quarts de l'échantillon.

# Principaux enseignements

## Une relative satisfaction des cadres vis-à-vis des RH, mais surtout quant à leur rôle administratif

61 % des cadres se déclarent satisfaits de la gestion des ressources humaines dans leur entreprise. Malgré une progression récente (+3 points versus 2022), des marges de progression existent, en particulier auprès des cadres de plus de 35 ans.

Cette appréciation repose sur une perception des RH comme étant essentiellement une fonction support : 81 % des cadres qui disposent d'une équipe RH la voit comme un service administratif avant tout. Même dans les plus grandes structures, les cadres sont nombreux à partager cette perception (79 %).

## 4 leviers pour améliorer l'expérience RH des cadres

Pour dépasser cette image et optimiser la satisfaction des cadres vis-à-vis des RH, 4 leviers pourraient être activés.

**1. Consolider une posture RH ouverte au service des salariés.** Le premier levier consiste à consolider leur valeur ajoutée au-delà de la seule dimension administrative. En effet, si les cadres soulignent volontiers la disponibilité des équipes RH et leur réactivité pour répondre à leurs demandes en termes de paie ou de congés, les RH gagneraient à démontrer davantage leur utilité et leur adaptabilité au service de la diversité des besoins des cadres et des salariés, Travailler sur la transparence des process RH constitue également un enjeu fort pour les prochaines années, en lien en particulier avec la mise en application en 2026 de la directive européenne sur la transparence des salaires.

**2. Poursuivre l'optimisation engagée des outils RH.** 70 % des cadres sont satisfaits des outils RH à leur disposition, soit une progression de 11 points en deux ans. En effet, les services RH ont mené des actions soutenues sur ce sujet depuis la crise sanitaire du Covid 19, en développant notamment des outils SIRH plus performants pour répondre à la montée en puissance du télétravail. Ces outils constituent souvent le point d'entrée vers les services RH et doivent continuer à se développer en lien avec les nouvelles avancées technologiques (IA par exemple).

**3. Développer l'action RH comme partenaire de carrière.** Les cadres jugent les politiques RH de leur entreprise concernant la gestion des carrières internes moins efficaces que sur les autres domaines (administration RH, formation, recrutement...). Aussi, seuls 53 % des cadres estiment que les RH pourraient les aider à réfléchir à leur évolution professionnelle. Et ils sont tout aussi partagés sur leur capacité à les aider à acquérir de nouvelles compétences. Ces éléments attestent de l'importance de développer des dispositifs dédiés et de les faire connaître : programmes de mentorat, cartographie de compétences, prêt de talents, outils facilitant la mobilité interne...

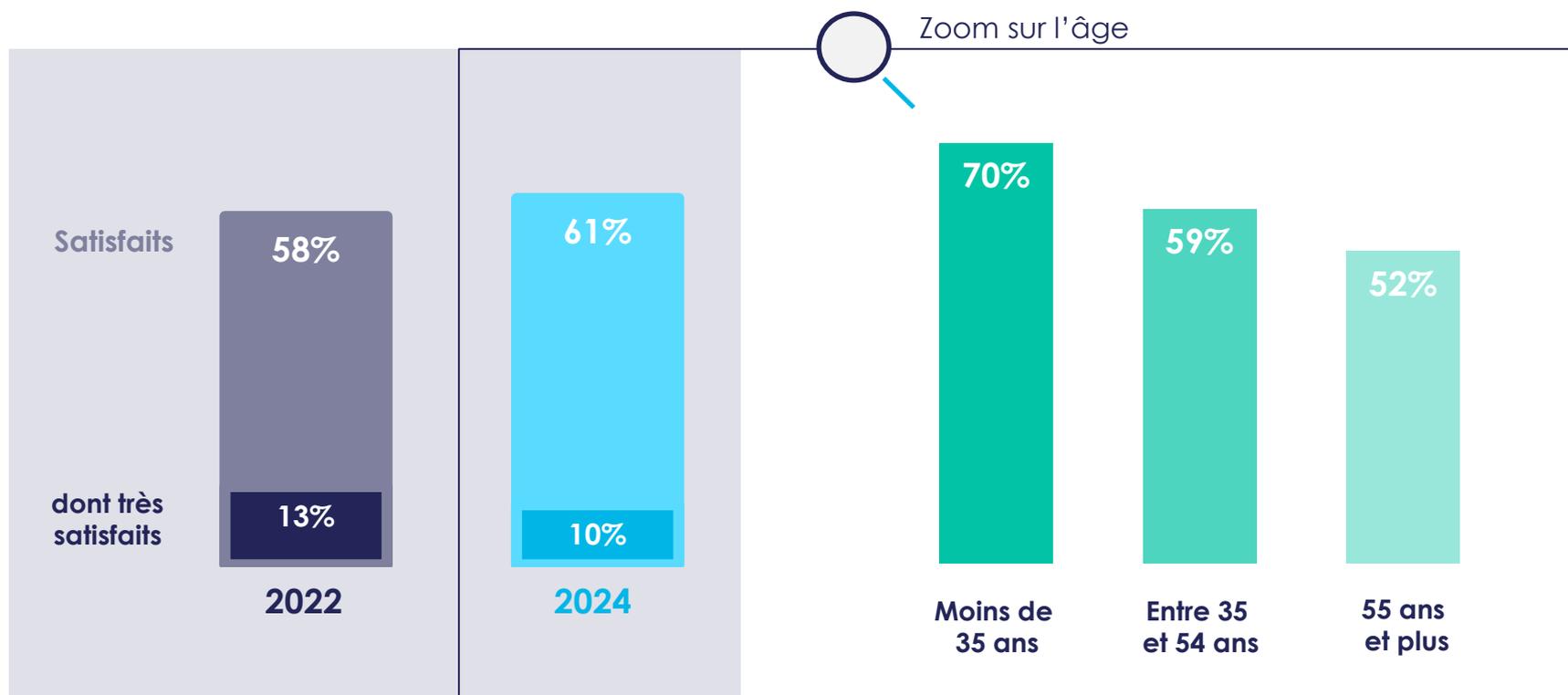
**4. Répondre au mieux aux nouvelles attentes des cadres.** Enfin, les différentes actions menées par les RH doivent impérativement prendre en compte les nouvelles attentes des cadres, que ce soit en matière de lisibilité des processus de recrutement, de transformation des pratiques managériales, de QVCT ou encore de flexibilité du temps de travail. Les équipes RH se doivent d'être proactives sur ces changements structurels et de les accompagner au mieux, tant pour attirer les candidats lors des processus de recrutement que pour fidéliser leurs cadres en poste.

**01.**

**Une relative satisfaction des cadres vis-à-vis des RH, mais surtout quant à leur rôle administratif**

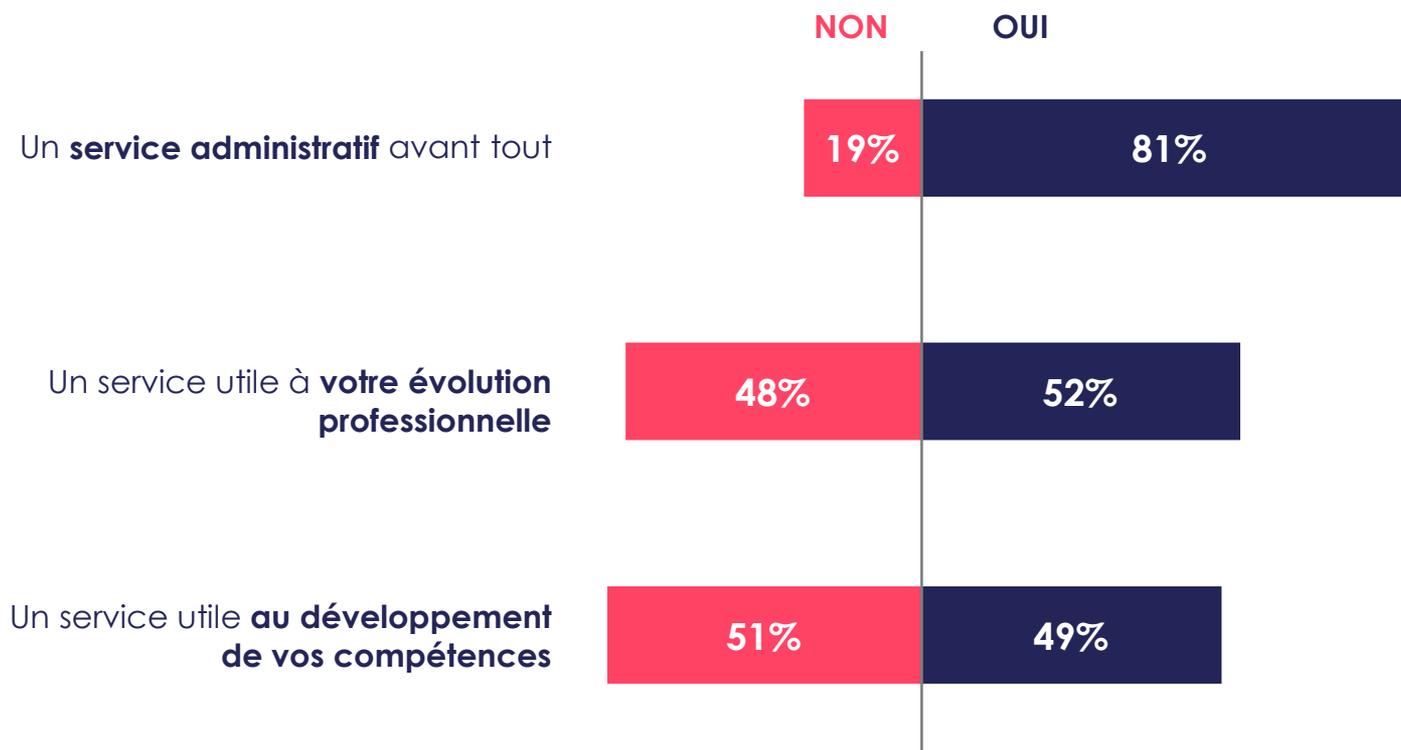
# Une courte majorité de cadres sont satisfaits de la gestion RH dans leur entreprise, mais des marges de progression existent en particulier chez les plus de 35 ans

> Au global, diriez-vous que vous êtes satisfait(e) de la gestion des ressources humaines dans votre entreprise ?



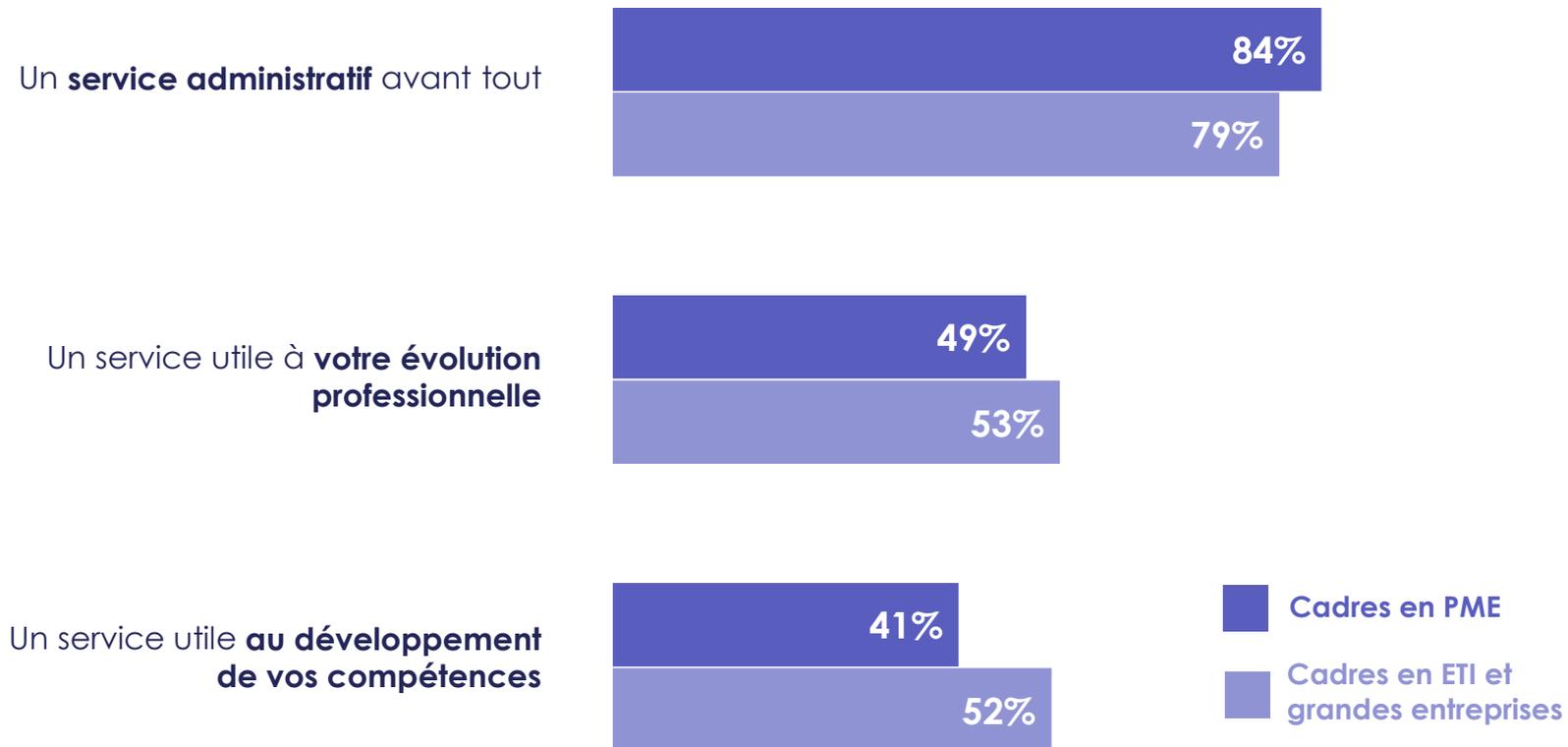
# Les cadres considèrent les RH essentiellement comme un service administratif

> De manière générale, vous voyez le service des ressources humaines de votre entreprise comme... ?



# Les cadres en ETI/GE reconnaissent un peu plus l'utilité des RH au-delà du champ administratif

> De manière générale, vous voyez le service des ressources humaines de votre entreprise comme... ? – Réponses Oui



# 02.

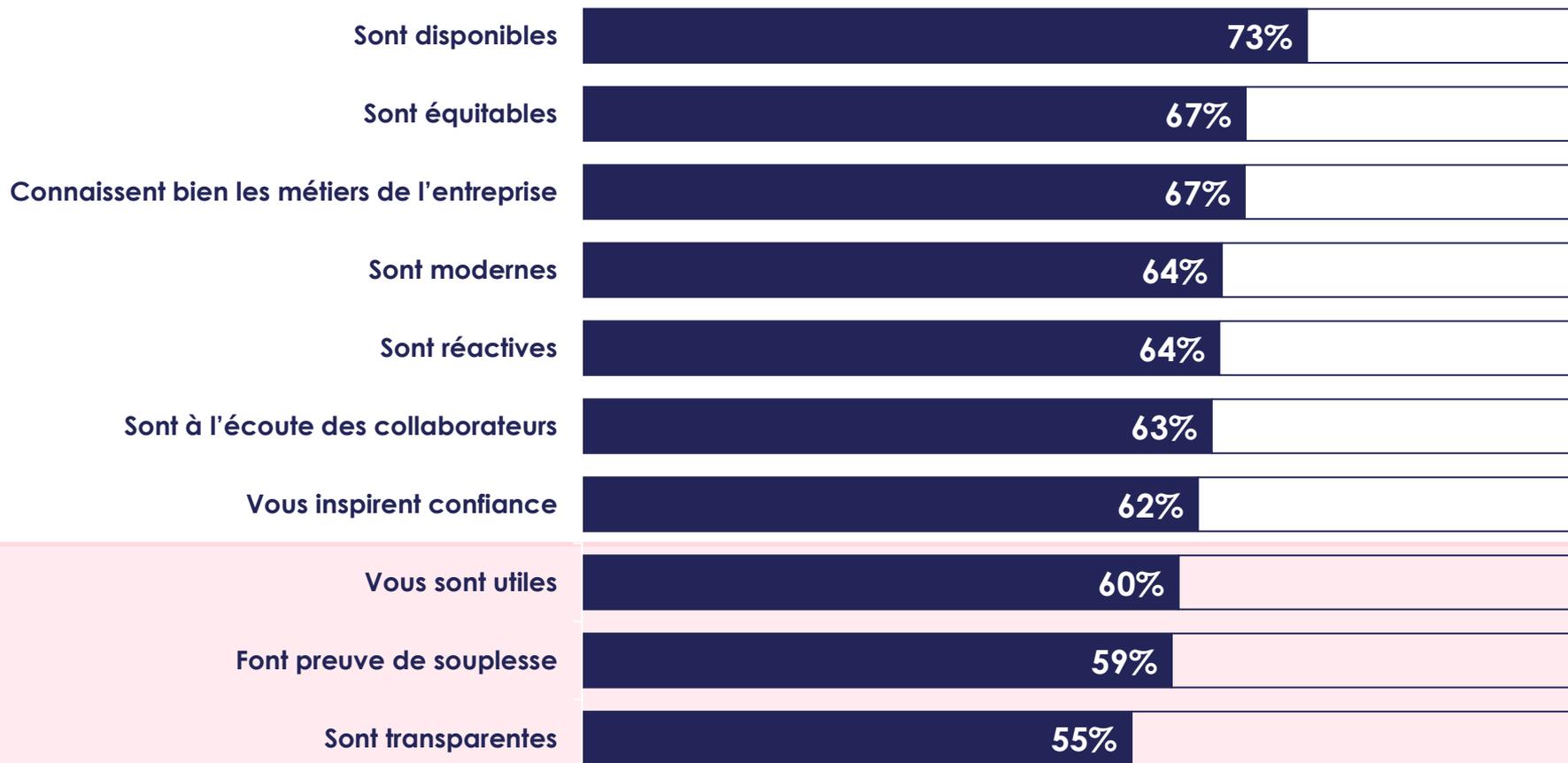
## 4 leviers pour améliorer l'expérience RH des cadres

- 1 **Consolider une posture RH ouverte au service des salariés**
- 2 **Poursuivre l'optimisation engagée des outils RH**
- 3 **Développer l'action RH comme partenaire de carrière**
- 4 **Répondre au mieux aux nouvelles attentes des cadres**

# 1. Consolider une posture RH ouverte au service des salariés

## Une posture appréciée mais qui gagnerait à démontrer son utilité et à faire preuve de plus de transparence

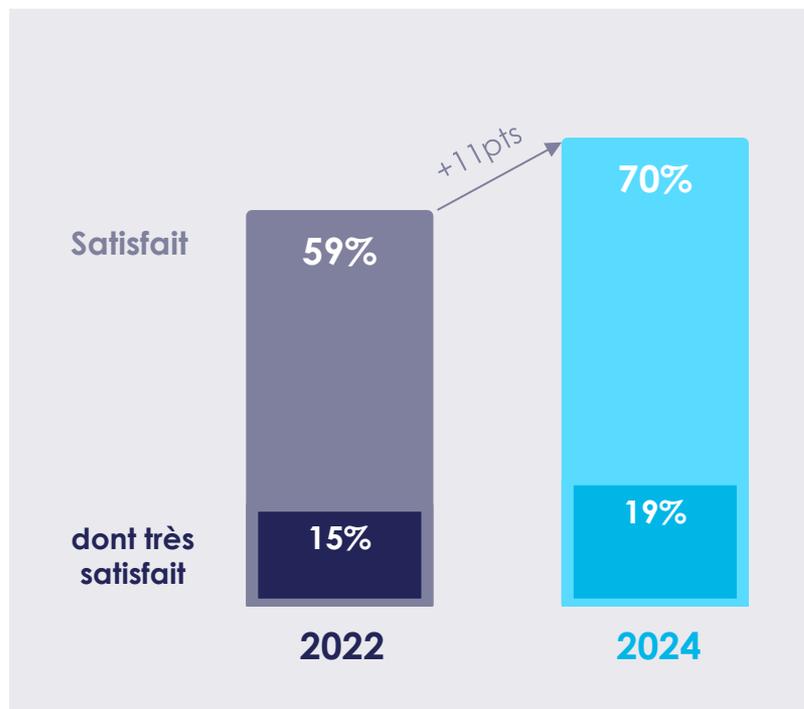
> Diriez-vous que la / les personne(s) en charge des ressources humaines dans votre entreprise ...? – Réponses Oui



## 2. Poursuivre l'optimisation engagée des outils RH

Les efforts des RH en matière d'outils sont reconnus par les cadres, mais des marges de progrès existent encore

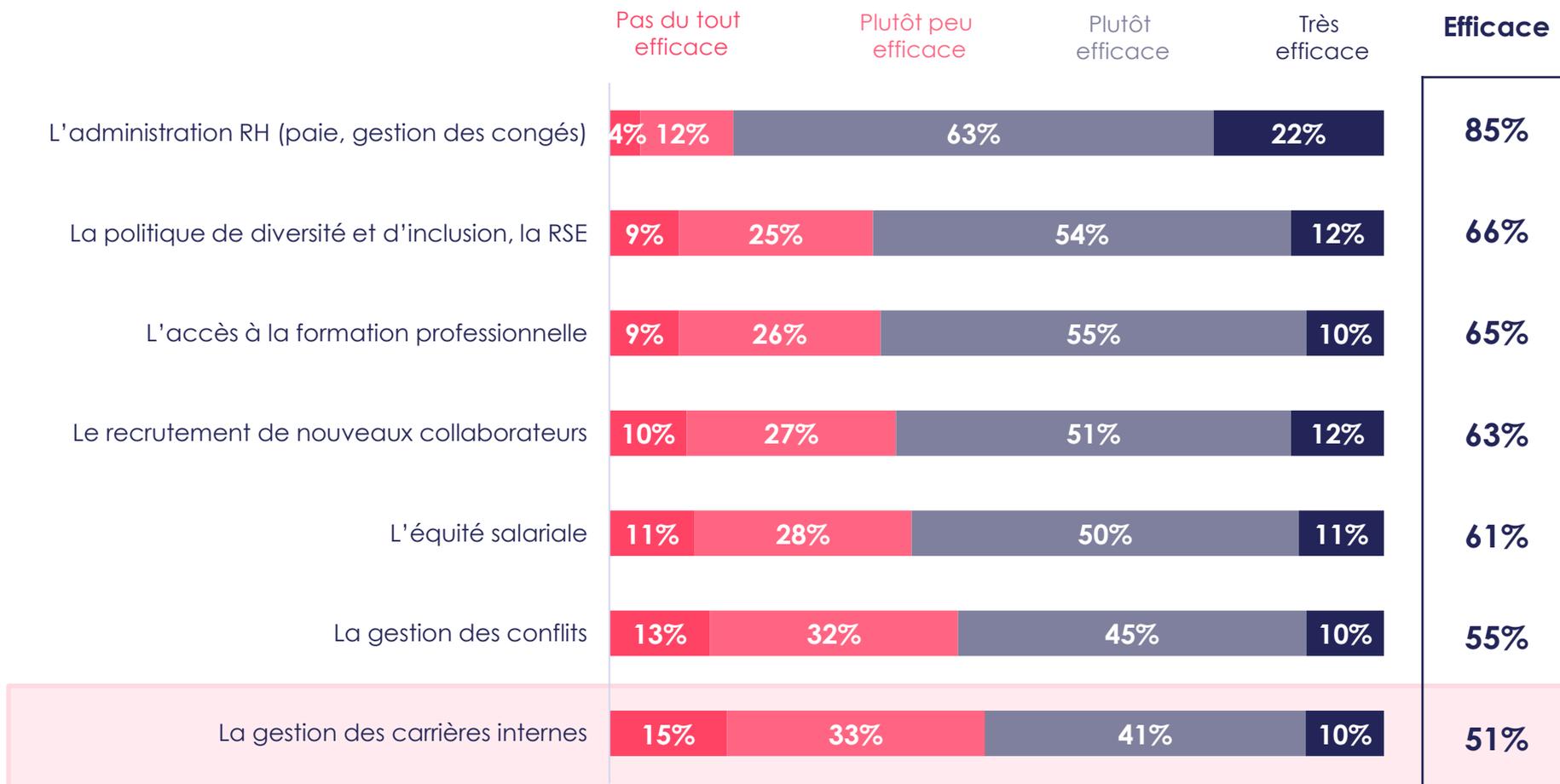
> Diriez-vous que vous êtes satisfait.e des outils RH auxquels vous avez accès (demande de congés, entretiens d'évaluation, formation, etc.) ?



### 3. Développer l'action RH comme partenaire de carrière (1/3)

## Les cadres jugent les politiques RH moins efficaces sur la gestion de carrière que sur les autres domaines

> Comment jugez-vous la politique RH de votre entreprise sur les aspects suivants ?

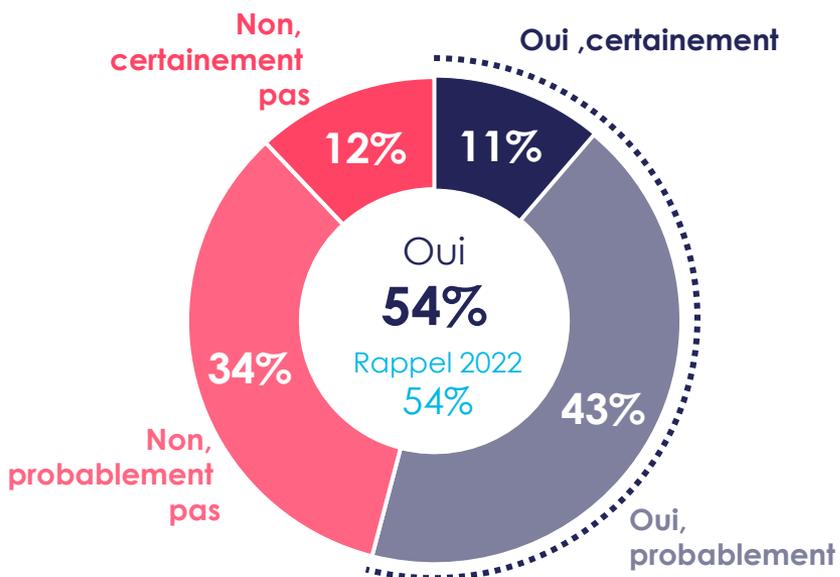


Base : Cadres en emploi dont les RH sont gérées par un service ou une personne dédiée (74%)  
Source : Apec, novembre 2024

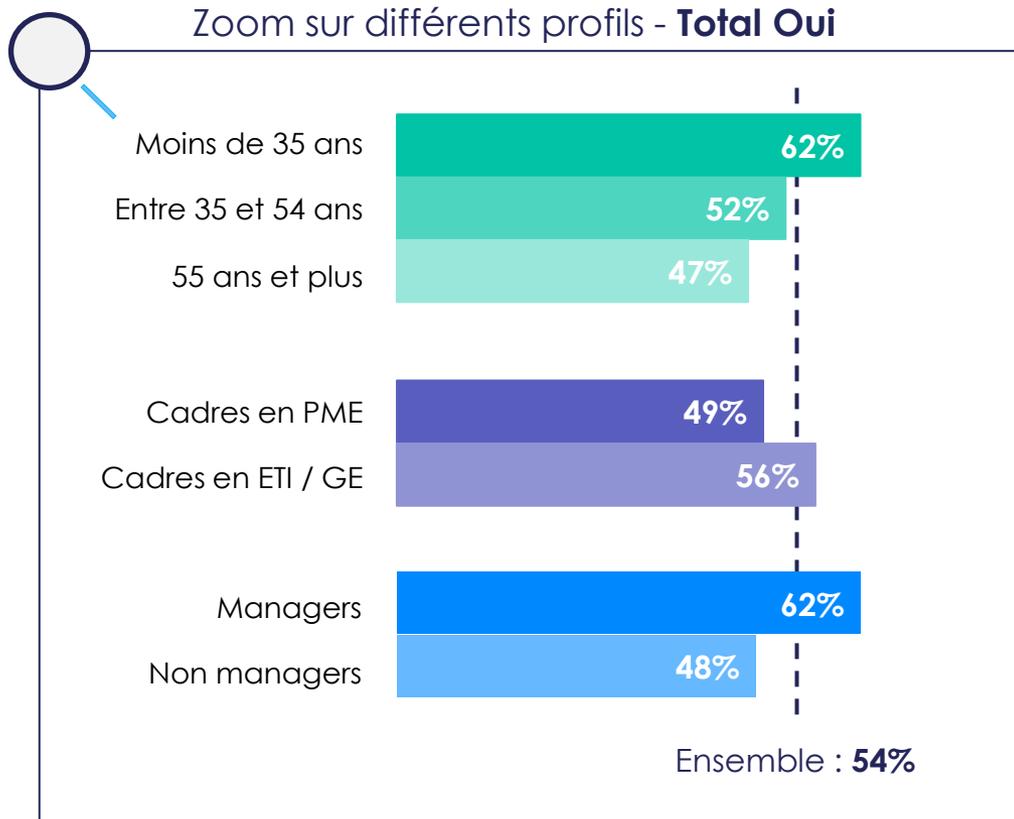
### 3. Développer l'action RH comme partenaire de carrière (2/3)

## Seule la moitié des cadres pensent que leur service RH pourrait les aider à acquérir de nouvelles compétences

> Pour acquérir de nouvelles compétences, pensez que la / les personnes en charge des RH dans votre entreprise serait susceptible de vous aider ?



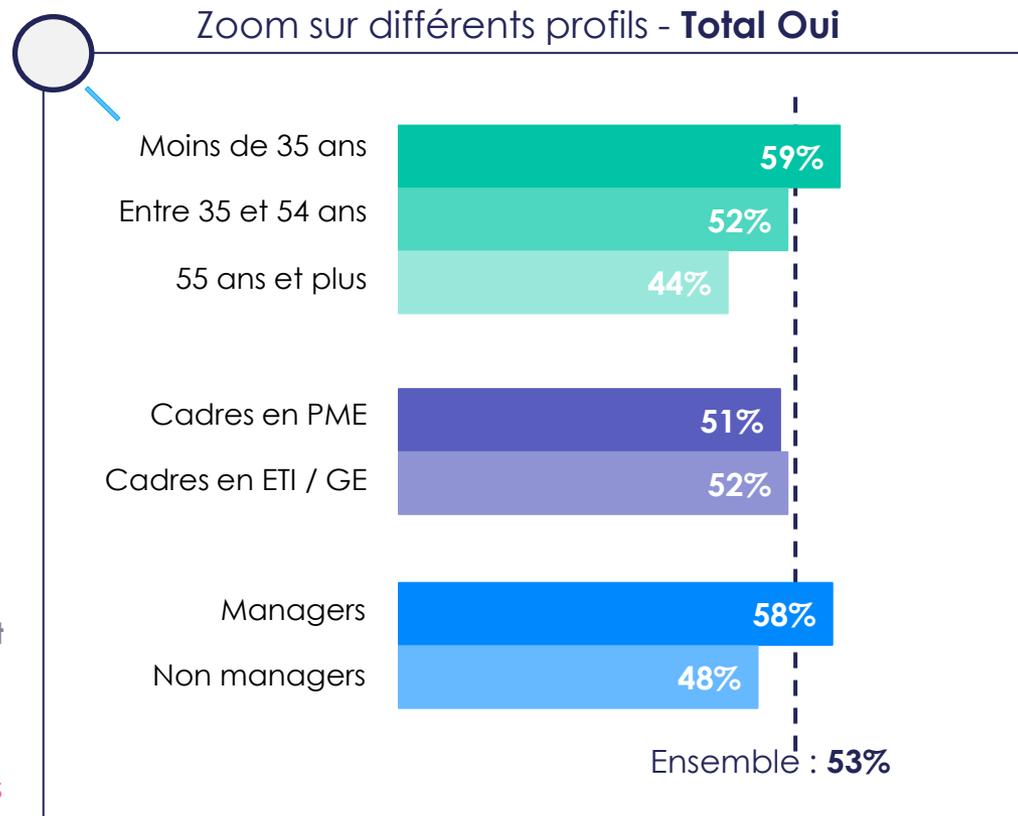
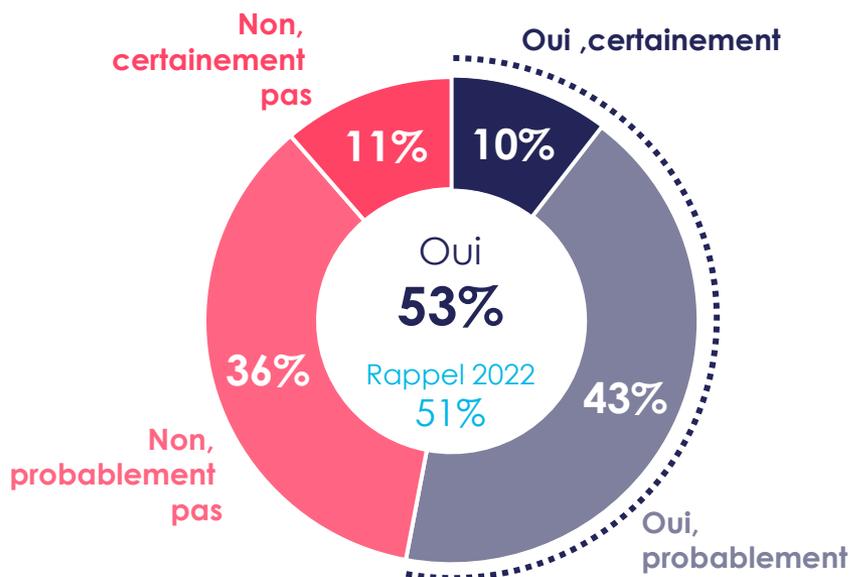
Zoom sur différents profils - Total Oui



### 3. Développer l'action RH comme partenaire de carrière (3/3)

## Les cadres sont tout aussi partagés sur la possibilité de faire appel aux RH pour réfléchir à leur évolution professionnelle

> Pour réfléchir à votre évolution professionnelle, pensez que la / les personnes en charge des RH dans votre entreprise serait susceptible de vous aider ?



S



# 4. Répondre au mieux aux nouvelles attentes des cadres

## En particulier en matière de processus RH, de management et de QVCT

> Une attente de processus RH plus lisibles, plus transparents et plus équilibrés

> Une transformation attendue des pratiques managériales

> Des demandes de solutions pour trouver un meilleur équilibre de vie, au-delà du télétravail



# L'observatoire de l'emploi cadre



RECRUTEMENT  
PRÉVISIONS  
& PROCESSUS



TRAJECTOIRES  
PARCOURS  
& INÉGALITÉS



COMPÉTENCES  
MÉTIERS  
& SOCIÉTÉ

L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences.

## Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- > Analyser les besoins, les difficultés et les processus de **recrutement** des cadres ;
- > Comprendre les **trajectoires** des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- > Révéler les évolutions des métiers et des **compétences** des cadres en lien avec les transformations sociétales.

## Janvier 2025

Cette étude a été réalisée par la direction données et études (DDE) de l'Apec.

Directrice de la DDE : Hélène Garner.

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet Apec : Gaël Bouron, Marie Fevrat.

Maquette : Cendrine Mouline



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.corporate.apec.fr](http://www.corporate.apec.fr) > Nos études

## ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune-75689 Paris Cedex 14

## CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212 Service gratuit +prix d'un appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

\*prix d'un appel local (France métropolitaine)

© **Apec**. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CG C, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).

**A propos de l'ANDRH.** Première communauté de professionnels des RH, l'ANDRH association de loi 1901, défend depuis plus de 75 ans les intérêts de ses membres et accompagne les grandes mutations qui impactent le monde du travail et la fonction RH. L'ANDRH réunit aujourd'hui plus de 6000 membres, DRH, RRH, expertes et experts RH, issus de tous les secteurs. Une diversité de profils et d'âges qui constitue une richesse au sein de nos 63 groupes locaux, partout en France.