

Ce que prévoit la loi de transposition des ANI sur les reconversions et les entretiens de parcours professionnels



La loi n°2025-989 du 24 octobre 2025 "portant transposition des accords nationaux interprofessionnels en faveur de l'emploi des salariés expérimentés et relatif à l'évolution du dialogue social" est publiée au Journal officiel du samedi 25 octobre 2025. Elle crée notamment un nouvel entretien de parcours professionnel, à la place des actuels entretiens professionnels, et revoit en profondeur les dispositifs de reconversion professionnelle. Des dispositions portées par l'ANI du 25 juin 2025 sur les reconversions et transitions professionnelles et dont la mise en œuvre sera progressive.

L'ANI du 25 juin 2025 "en faveur des transitions et reconversions professionnelles", paraphé par les trois organisations patronales et quatre syndicats de salariés ([lire sur AEF info](#)), a été le dernier texte intégré à la [loi n°2025-989 du 24 octobre 2025 "portant transposition des accords nationaux interprofessionnels en faveur de l'emploi des salariés expérimentés et relatif à l'évolution du dialogue social"](#). Après avoir été définitivement adoptée à l'Assemblée nationale le 15 octobre 2025 ([lire sur AEF info](#)), cette dernière a été publiée au Journal officiel du samedi 25 octobre.

Le gouvernement a fait le choix de transposer fidèlement la majeure partie des dispositions de cet ANI et en particulier celles relatives à la transformation des entretiens professionnels en entretiens de parcours professionnels, ainsi que la réforme des dispositifs de reconversion professionnelle autour de nouvelles "périodes de reconversion".

De nouveaux entretiens de parcours professionnels

L'article 3 de la loi du 24 octobre 2025 transforme donc les "entretiens professionnels" en "entretiens de parcours professionnels" présentés comme "plus complets" par le ministère du Travail lors de leur introduction dans le texte par voie d'amendement. Outre une définition plus précise de ce qu'ils recouvrent, la principale évolution entre les anciens et nouveaux entretiens relève de leur rythme de réalisation : d'entretiens professionnels bisannuels, les nouveaux entretiens de parcours professionnels deviennent quadriannuels après un premier rendez-vous dans l'année suivant l'embauche. Un changement pour lequel se pose encore la question de la transition entre les deux temporalités.

"À l'occasion de son embauche, le salarié est informé qu'il bénéficie d'un entretien de parcours professionnel avec son employeur au cours de la première année suivant son embauche". Cet entretien prendra la forme d'un "état des lieux". Le salarié bénéficiera ensuite d'"un entretien de parcours professionnel tous les quatre ans dans la même entreprise" et, tous les huit ans dans la même entreprise, d'un "état des lieux récapitulatif" (contre respectivement deux et six ans avec les entretiens professionnels). Ce délai peut toutefois être ramené à sept ans "lorsqu'il s'agit du premier état des lieux après l'embauche". Les sanctions prévues pour l'employeur en cas de non-respect de certaines obligations, ainsi que les conditions conduisant à ces sanctions et à l'abondement correctif du CPF de 3 000 euros du salarié ne sont pas modifiées. Il est par ailleurs prévu que la périodicité de

l'entretien de parcours professionnel puisse être adaptée par accord de branche, "sans [qu'elle] n'excède quatre ans".

 2

Entrée en vigueur en deux temps

Les nouveaux entretiens de parcours professionnels entrent en vigueur dès le lendemain de la publication de la loi, soit le 26 octobre 2025, pour les branches et entreprises qui n'ont pas conclu d'accord relatif aux entretiens professionnels. Celles ayant conclu de tels accords devront engager une négociation en vue de le réviser pour le rendre conforme au nouveau cadre des entretiens de parcours professionnels. Une négociation qui devra avoir abouti avant le 1^{er} octobre 2026, date d'entrée en vigueur définitive des entretiens de parcours professionnels pour l'ensemble des entreprises en France.

De plus, "cet entretien de parcours professionnel [sera] proposé systématiquement au salarié qui reprend son activité à l'issue d'un congé maternité, d'un congé parental d'éducation, d'un congé proche aidant, d'un congé d'adoption, d'un congé sabbatique, d'une période de mobilité volontaire sécurisée [...], d'une période d'activité à temps partiel [...], d'un arrêt longue maladie ou à l'issue d'un mandat syndical, dès lors que le salarié n'a bénéficié d'aucun entretien de parcours professionnel dans les 12 derniers mois précédant sa reprise".

Entretiens et fin de carrière

Par ailleurs, et conformément à ce qui était prévu par l'ANI sur l'emploi des salariés expérimentés du 14 novembre 2024, la loi du 24 octobre 2025 prévoit qu'un "entretien de parcours professionnel est organisé dans un délai de deux mois à compter de la visite médicale de mi-carrière". Si "les mesures proposées, le cas échéant, par le médecin du travail, [notamment en termes d'aménagement, d'adaptation ou de transformation du poste de travail ou d'aménagement du temps de travail,] sont évoquées au cours de cet entretien", l'employeur ne peut toutefois pas "avoir accès aux données de santé du salarié". Peuvent également être abordés à cette occasion, "s'il y a lieu, [...] les besoins en formation et les éventuels souhaits de mobilité ou de reconversion professionnelle du salarié". Un bilan en est réalisé à l'issue.

Enfin, "lors du premier entretien de parcours professionnel qui intervient au cours des deux années précédant le soixantième anniversaire du salarié, sont abordées [...] les conditions de maintien dans l'emploi et les possibilités d'aménagements de fin de carrière, notamment les possibilités de passage au temps partiel ou de retraite progressive".

État des lieux plus détaillé

À la suite des partenaires sociaux dans l'ANI du 25 juin 2025, les pouvoirs publics profitent de cette évolution pour définir plus précisément ce que sont les entretiens de parcours professionnels. Le code du travail prévoit que ces derniers sont consacrés :

- "aux compétences du salarié et aux qualifications mobilisées dans son emploi actuel ainsi qu'à leur évolution possible au regard des transformations de l'entreprise" ;
- "à sa situation et à son parcours professionnels, au regard des évolutions des métiers et des perspectives d'emploi dans l'entreprise" ;
- "à ses besoins de formation, qu'ils soient liés à son activité professionnelle actuelle, à l'évolution de son emploi au regard des transformations de l'entreprise ou à un projet personnel" ;

- "à ses souhaits d'évolution professionnelle. L'entretien peut ouvrir la voie à une reconversion interne ou externe, à un projet de transition professionnelle, à un bilan de compétences ou à une validation des acquis de l'expérience [VAE]" ;
- "à l'activation par le salarié de son compte personnel de formation [CPF], aux abondements de ce compte que l'employeur est susceptible de financer et au conseil en évolution professionnelle [CEP]".



En outre, et tout comme pour l'ancien entretien professionnel, "l'entretien de parcours professionnel ne porte pas sur l'évaluation du travail du salarié".

Entretiens, CEP et Opco

De la même manière, il est maintenant clairement précisé que l'entretien de parcours professionnel "est organisé par l'employeur et réalisé par un supérieur hiérarchique ou un représentant de la direction de l'entreprise et se déroule pendant le temps de travail".

Il est également prévu que, "dans les entreprises de moins de 300 salariés, le salarié peut, pour la préparation de cet entretien, bénéficier d'un conseil en évolution professionnelle", tandis que l'employeur peut, pour sa part, "bénéficier d'un conseil de proximité assuré par [l'Opco] dont il relève. L'employeur peut également être accompagné par un organisme externe lorsqu'un accord de branche ou d'entreprise le prévoit."

Entretiens, PDC et CSE

La loi du 24 octobre 2025, prévoit par ailleurs que les conclusions des entretiens de parcours professionnels pourront être utilisées pour élaborer le plan de développement des compétences de l'entreprise.

De même, il est également prévu que le CSE (Comité social et économique) se voit dorénavant transmettre "un bilan de la mise en œuvre des actions de formation entreprises à l'issue des entretiens [de parcours professionnel] ou des périodes de reconversions" également créées par cette même loi pour remplacer les ProA et Transco. Ces périodes de reconversions seront par ailleurs intégrées à la consultation annuelle du CSE sur "la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi".

Périodes de reconversion

La loi du 24 octobre 2025 crée par ailleurs les "périodes de reconversions", qui remplaceront à partir du 1^{er} janvier 2026 les actuels dispositifs d'accompagnement des reconversions que sont les Transco et les ProA. Principal enjeu de la négociation paritaire qui a débouché sur l'ANI du 25 juin 2025, la simplification des dispositifs de reconversion a débouché sur la confirmation du PTP, le Projet de transition professionnelle, comme dispositif individuel à la main du salarié, et la fusion de ces deux dispositifs à la main de l'employeur.

Concrètement, l'article 10 de la loi du 24 octobre 2025 prévoit que "tout salarié souhaitant bénéficier d'une mobilité professionnelle interne ou externe à l'entreprise peut bénéficier d'une période de reconversion ayant pour objet l'acquisition d'une des qualifications prévues aux 1^o et 3^o de l'article [L.6314-1](#) [inscrite au RNCP ou validée par un CQP ou un CQPI] ou d'un ou plusieurs blocs de compétences". Elle "peut également permettre l'acquisition du socle de connaissances et de compétences". Du point de vue juridique, la période de reconversion se déroule soit dans le cadre du contrat de travail du salarié (pour les reconversions internes), soit dans le cadre d'un CDI ou d'un CDD d'au moins six mois "précisant les modalités de la période de reconversion et prévoyant une période d'essai", signé dans une entreprise d'accueil (pour les reconversions externes).

Durée et modalités de formation



Dans le cadre de cette période de reconversion, le salarié bénéficie dans tous les cas "d'actions de formation" dont la durée sera "comprise entre 150 heures et 450 heures, réparties sur une période ne pouvant excéder 12 mois, à l'exception de celles permettant l'acquisition du socle de connaissances et de compétences". Un accord d'entreprise ou de branche peut toutefois "prévoir des durées de formation ainsi qu'une période de réalisation plus longues, dans la limite de 2 100 heures de formation sur une période ne pouvant excéder 36 mois". Pendant ces actions de formation, "le salarié bénéficie de la législation de la sécurité sociale relative à la protection en matière d'accidents du travail et de maladies professionnelles".

Au-delà de ces actions de formation, le salarié en période de reconversion "peut [également] bénéficier" :

- "du conseil en évolution professionnelle [CEP] pendant son temps de travail" ;
- "de l'acquisition d'un savoir-faire par l'exercice en entreprise d'une ou plusieurs activités professionnelles en relation avec les qualifications recherchées" ;
- "des actions permettant de faire valider les acquis de l'expérience" (VAE).

Effets sur le contrat de travail

"Lorsque le salarié bénéficie d'une période de reconversion interne à l'entreprise, celle-ci fait l'objet d'un accord qui formalise par écrit ses modalités, notamment sa durée. Pendant la période de reconversion, le contrat de travail est maintenu et le salarié perçoit sa rémunération sans modification."

En revanche, dans le cadre d'une période de reconversion externe à l'entreprise, le "contrat de travail est suspendu. Un accord formalisé par écrit détermine les modalités de [cette] suspension, notamment sa durée ainsi que les modalités d'un éventuel retour anticipé du salarié en cas de rupture de la période d'essai au sein de l'entreprise d'accueil." Lorsqu'à l'issue de cette période d'essai "le salarié et l'employeur souhaitent poursuivre les relations contractuelles, le contrat de travail avec l'entreprise d'origine est rompu selon les modalités applicables à la rupture conventionnelle individuelle [...] ou, lorsque le contrat de travail est à durée déterminée, d'un commun accord". Il est également précisé que la rupture du contrat de travail du salarié avec son entreprise d'origine "est exclue du champ d'application des dispositions du code du travail relatives au licenciement pour motif économique".

Si, à l'issue de la période d'essai, "l'une ou les deux parties ne souhaitent pas poursuivre les relations contractuelles, le salarié réintègre au sein de l'entreprise d'origine son poste initial ou un poste équivalent avec une rémunération au moins équivalente. En cas de refus du salarié de réintégrer l'entreprise, le contrat de travail à durée indéterminée avec l'entreprise initiale est rompu selon les modalités [applicables à la rupture conventionnelle individuelle] ou, lorsque le contrat de travail est à durée déterminée, d'un commun accord".

Cofinancement

Les périodes de reconversion professionnelle sont cofinancées par l'employeur et le salarié via son CPF. Le compte personnel de formation peut être intégralement mobilisé dans le cadre d'une reconversion externe à son entreprise de départ. Cette mobilisation ne peut excéder la moitié des droits dont il dispose dans le cadre d'une reconversion interne à son entreprise. Pour l'employeur, le financement de la période de reconversion est pris en charge par son Opco dans le cadre des fonds gérés dans une section financière dédiée et "selon les niveaux de prise en charge fixés par les branches, dans la limite de la dotation allouée par France compétences. Ce financement [sera]

attribué selon des critères définis par le conseil d'administration de l'opérateur de compétences, sur proposition des branches, relatifs notamment à l'ancienneté, à l'âge des salariés concernés, à la forte mutation de l'activité exercée et au risque d'obsolescence des compétences et dans le respect d'un montant moyen fixé par décret."



L'Opco pourra "également prendre en charge [...], les frais annexes aux actions de formation [...] et la rémunération des salariés bénéficiaires d'une période de reconversion, sous réserve de la conclusion" d'un accord d'entreprise, de GPEC ou de RCC, ou par décision unilatérale de l'employeur dans les entreprises de moins de 300 salariés dépourvues de délégué syndical ou de moins de 50 salariés.

Pas de paiement par le salarié hors CPF

Il est expressément indiqué que "les organismes publics ou privés de formation [...] ne peuvent subordonner l'inscription en formation d'un salarié en période de reconversion au versement par ce dernier d'une contribution financière de quelque nature qu'elle soit, à l'exception de la mobilisation de son CPF".

Marges d'adaptation par la négociation

Le cadre des périodes de reconversion pourra être adapté via un accord collectif. Ainsi, un accord de branche pourra préciser leurs "modalités de mise en œuvre, notamment [leur] durée, les certifications permettant d'en bénéficier, ainsi que les salariés prioritaires".

Pour ce qui est des périodes de reconversion externes, elles devront être mises en œuvre dans le cadre d'un accord du GEPP ou d'une RCC, selon des modalités variables en fonction des effectifs de l'entreprise :

- dans celles comptant de 50 à moins de 300 salariés et pourvues d'un délégué syndical, l'employeur devra engager "une négociation collective dès lors qu'au moins 10 % de l'effectif de l'entreprise a vocation à bénéficier d'une période de reconversion externe sur une période de douze mois à compter de la date de début de la négociation. Si, à l'expiration d'un délai de trois mois, aucun accord n'est conclu, un procès-verbal de désaccord est établi [...] et l'employeur peut définir unilatéralement les modalités de la période de reconversion externe" ;
- "dans les entreprises d'au moins trois cents salariés, ainsi que dans les entreprises et groupes d'entreprises de dimension communautaire [...] comportant au moins un établissement ou une entreprise d'au moins 150 salariés en France, l'employeur engage une négociation portant sur la fixation des modalités d'organisation des périodes de reconversion externe" ;
- enfin, "dans les entreprises de moins de 50 salariés et les entreprises de 50 à moins de 300 salariés dépourvues d'un délégué syndical, l'employeur peut fixer unilatéralement la période de reconversion externe". Toutefois, dans le cas où l'entreprise est dotée d'un CSE, celui-ci devra "obligatoirement [être] consulté".

Ces différentes modalités d'encadrement des périodes de reconversion doivent notamment porter sur :

- "la prise en charge de l'écart éventuel de rémunération du salarié dont le contrat de travail est suspendu pendant la période de reconversion professionnelle externe" ;
- "les conditions dans lesquelles la durée de la période de reconversion professionnelle et des actions de formation [...] peut être augmentée" ;
- "le montant des indemnités versées au titre de la rupture du contrat de travail du salarié bénéficiant d'une période de reconversion professionnelle qui ne peut être inférieur à celui des indemnités légales" ;

- "les conditions dans lesquelles les frais pédagogiques des actions [de formation] peuvent être pris en charge en tout ou partie, avec l'accord du salarié, par la mobilisation de son CPF".

Ajustement du PTP

En ce qui concerne le PTP, les principaux changements concernent le pilotage de ce dispositif de reconversion qui reste à la main du salarié. Une évolution est toutefois actée par la loi du 24 octobre 2025 dans le déroulement du projet de transition professionnelle. À partir du 1^{er} janvier 2026, l'employeur se verra dans l'obligation, "trois mois avant la fin de la formation, [de notifier] au salarié, par lettre recommandée ou par lettre remise en main propre contre décharge, la possibilité dont il bénéficie, à l'issue de la formation, de retrouver son poste ou, à défaut, un poste équivalent, assorti d'une rémunération au moins équivalente".

Cette lettre devra préciser que "le salarié dispose d'un mois à compter de sa réception pour faire connaître sa décision à l'employeur. À défaut de réponse dans le délai imparti, le salarié est réputé accepter de réintégrer l'entreprise à l'issue de l'action de formation."

Le groupe d'experts sur le Smic recommande de "ne pas aller au-delà de la hausse automatique au 1er janvier 2026"



"Compte tenu du ralentissement du marché du travail, du niveau élevé du Smic par rapport au salaire médian et du coût très important des exonérations", le groupe d'experts sur le Smic préconise à nouveau, dans son rapport annuel remis au gouvernement et aux partenaires sociaux le 27 novembre 2025, "de ne pas aller au-delà de la revalorisation automatique prévue par le code du travail, qui devrait conduire à une hausse autour de 1,4 % au 1er janvier 2026, soit au-dessus de l'inflation attendue (proche de 1 %)". Il recommande également "une révision du mode de revalorisation du Smic".

Le groupe d'experts sur le Smic, présidé par Stéphane Carcillo, chef de la division Emploi et Revenus de l'OCDE, remet le 27 novembre 2025 son rapport annuel. Analysant les évolutions récentes du marché du travail, le rapport, qu'Aef info a pu consulter, rappelle tout d'abord que "le contexte économique de 2024 et 2025 a été marqué par une croissance faible dans un contexte international incertain, mais par un marché du travail relativement résilient. Les créations nettes d'emplois ont continué de ralentir et le taux de chômage a augmenté. L'emploi reste toutefois supérieur à son niveau d'avant la pandémie".

Le Smic a progressé de 17 % depuis 2021

Par ailleurs, le groupe d'experts souligne que "le Smic et les salaires supérieurs au Smic progressent plus vite que l'inflation en 2025", ce qui a permis de compenser en partie les pertes de pouvoir d'achat subies entre 2021 et 2023, en raison de la hausse des prix. "La double indexation légale a permis au Smic d'augmenter de 2 % entre 2024 et 2025, alors que l'inflation n'a été que de 1,1 % sur cette même période. Au total, le Smic aura progressé de 17 % depuis 2021, tandis que les salaires

négociés dans les branches et les salaires de base effectifs ont augmenté d'environ 15 %, soit à peu près la hausse des prix cumulée depuis cette date", selon le rapport.

En outre, l'échelle des salaires "demeure malgré tout compressée" et la mobilité "limitée". En effet, "bien que le nombre de salariés concernés par la hausse du Smic continue de diminuer, la compression salariale reste forte, comme en témoigne le ratio entre le Smic et le salaire médian, qui s'établit à 62,5 % en 2024, soit le niveau le plus élevé parmi les pays européens".

Cependant, le groupe d'experts note que "la France est l'un des deux seuls pays de l'Union Européenne à satisfaire aux deux seuils indicatifs de la directive sur les salaires minimums adéquats (60 % du salaire médian et 50 % du salaire moyen)". "Cette compression en bas de l'échelle des salaires, en particulier en deçà de 1,6 Smic, est associée à des taux marginaux effectifs entre 75-80 %, ce qui constitue un frein à la progression salariale", ajoute les rapporteurs. Cette dynamique du Smic associée à la compression persistante des salaires "pèse sur le coût des allègements de cotisations sociales, qui atteignent à présent près de 75 milliards d'euros en 2024, soit environ 2,5 % du PIB".

"les modalités d'indexation du Smic mériteraient d'être révisées"

Compte tenu de ces différents éléments (ralentissement du marché du travail, niveau élevé du Smic par rapport au salaire médian, coût très important des exonérations), le groupe d'experts, recommande, comme chaque année depuis sa création en 2008, "de **ne pas aller au-delà de la revalorisation automatique** prévue par le code du travail, qui devrait conduire à une hausse autour de 1,4 % au 1er janvier 2026, soit au-dessus de l'inflation attendue (proche de 1 %)", indique-t-il.

Le groupe d'experts affirme aussi que "pour encourager l'augmentation des revenus des travailleurs à bas salaires, la mobilité professionnelle vers des emplois plus productifs et mieux rémunérés est la voie à privilégier". Il conseille donc de "**poursuivre la réforme des allègements généraux** en ramenant progressivement leur point de sortie du dispositif à deux Smic". "Les économies budgétaires ainsi réalisées pourraient en partie être réorientées vers la prime d'activité – ou la future allocation sociale unique – afin d'assurer une sortie plus progressive du dispositif et de ne pas freiner la progression salariale", selon les experts.

De plus, soulignant que "le système d'ensemble des aides au revenu est mal mesuré et peu suivi dans le temps", en raison "notamment de la diversité des aides locales dont la nature et la générosité varient fortement selon les territoires", alors que ces aides peuvent "s'avérer essentielles pour aider certains ménages rémunérés au Smic", il recommande "de **suivre plus finement au niveau national les aides locales**, essentielles pour les familles modestes, afin de faciliter leur pilotage, leur transparence et, le cas échéant, leur revalorisation par les collectivités locales".

Comme dans ses précédents rapports, le groupe d'experts souligne que "les modalités d'indexation du Smic mériteraient d'être révisées en vue d'une plus grande efficacité du marché du travail, notamment pour les salariés les moins qualifiés". Il réitère donc "sa recommandation d'**une réforme ambitieuse des règles de revalorisation du Smic** et notamment sa formule de double indexation, dans le respect de la directive européenne sur les salaires minimums adéquats".

Enfin, il souligne que "la négociation salariale aux niveaux des branches et des entreprises peut être fortement percutée par le faible délai de prévenance (deux semaines) entre la décision d'une hausse du Smic et la mise en œuvre de cette hausse". Ce délai, très court, "contribue sans doute aux situations de non-conformité transitoires de certaines branches". Il semble souhaitable, selon les experts, "d'envisager des solutions permettant d'**allonger raisonnablement le délai de**

prévenance [entre la décision d'une hausse du Smic et la mise en œuvre de cette hausse] et d'assurer une meilleure prévisibilité des hausses de Smic".

8

La santé mentale des salariés reste dégradée fin 2025 (Empreinte humaine)



Selon le 15e baromètre du cabinet Empreinte humaine sur la santé mentale des salariés, 46 % des travailleurs se trouvent aujourd'hui dans un état de détresse psychologique, dont 14 % dans un état de détresse grave. Des chiffres en augmentation d'un point de pourcentage chacun par rapport à avril 2025, montrant "que la santé mentale des salariés reste dégradée en 2025", indique Christophe Nguyen, le président du cabinet, le 25 novembre 2025. Sept salariés sur dix attribuent cette détresse totalement ou partiellement au travail, les employés, les femmes et les jeunes étant les plus concernés.

À quelques semaines de la fin de l'année 2025, où la santé mentale a été déclarée grande cause nationale, comment les salariés du secteur privé et public se sentent-ils et comment les entreprises répondent-elles à leurs préoccupations en matière de santé mentale ? C'est l'objet du 15e baromètre de la santé mentale (1) publié le 25 novembre 2025 par le cabinet Empreinte humaine.

Selon les résultats de cette étude, basée sur les réponses de 2 000 salariés, 47 % des répondants se trouvent en détresse psychologique, dont 14 % expérimentent les symptômes d'une détresse élevée, soit un point de plus que dans l'étude précédente réalisée par Empreinte humaine et datant du mois d'avril 2025. Sept répondants sur dix disent que cette détresse psychologique est liée totalement ou en partie au travail. De plus, 32 % se trouvent dans une situation de risque de burn-out, et 12 % en risque de burn-out sévère, "soit trois fois plus que les taux observés avant la crise sanitaire liée au Covid-19", indique Christophe Nguyen. "Selon notre étude, un salarié sur cinq dit avoir 'craqué' à cause de son travail, un sur deux, estime ne pas ressentir d'influence positive au travers de son travail, et seulement la moitié des salariés disent accomplir au travail des choses qui valent la peine", précise-t-il.

LES EMPLOYÉS, LES FEMMES ET LES JEUNES sont les PLUS CONCERNÉS

Alors que dans les baromètres précédents, les cadres faisaient partie des salariés les plus concernés par une situation de détresse psychologique, ce sont aujourd'hui les employés qui sont 53 % à être exposés à cette détresse, tout comme les femmes (54 %), les salariés du secteur public (52 %) et les moins de 30 ans (55 %). "Cela peut s'expliquer par le fait que les employés sont moins autonomes, plus contraints dans leur travail. Les cadres, eux, ont été très concernés dans les études précédentes, car ils ont dû gérer le travail hybride, qui les a déstabilisés. Aujourd'hui, on parle un peu moins de ce sujet", explique Christophe Nguyen.

Également plus épargnées dans les baromètres précédents, "les grandes entreprises semblent davantage concernées par des cas de détresse psychologique en fin d'année 2025" (42 %), explique le psychologue du travail. Les plus concernées restent toutefois les TPE (47 %), les PME (51 %) et les ETI (51 %).

SANTÉ PHYSIQUE ET MENTALE VONT DE PAIR

9

"Il n'y a pas de santé mentale sans bonne santé physique, ni de bonne santé physique sans bonne santé mentale", souligne également le spécialiste de la santé mentale. Selon le baromètre, un salarié sur deux déclare en effet connaître des douleurs et tensions musculosquelettiques (52 %), dont 58 % sont en détresse psychologique, 49 % ont des problèmes de sommeil, dont 66 % sont concernés par une détresse psychologique, et 38 % ont des maux de tête, dont 66 % sont en situation de détresse psychologique.

Dans ce cadre, peu de salariés (10 %) se sentent évoluer dans un climat de sécurité psychologique. Ce dernier "désigne le niveau de priorité accordé par une organisation à la protection de la santé psychologique des salariés, comparé aux autres objectifs, tel que démontré par ses politiques, ses pratiques et ses procédures". "On remarque que dans les entreprises qui offrent cette sécurité psychologique, la détresse psychologique descend à 5 %, le sens au travail ressenti est trois fois plus élevé et les arrêts maladie pour raison psychologique sont divisés par deux", souligne Christophe Nguyen. Dans ces entreprises, "les salariés indiquent que leur employeur prend réellement en compte la question de la santé mentale au travail, met en place des diagnostics, entreprend des plans d'action, communique dessus et construit les politiques en consultant les salariés", explique-t-il.

LES DISPOSITIFS D'AIDE PERMETTENT UNE AMÉLIORATION

Si huit salariés sur dix estiment que les entreprises qui soutiennent leurs salariés en cas de fragilité favorisent un engagement plus fort de l'ensemble des collaborateurs, neuf salariés sur dix pensent que l'entreprise devrait davantage prendre en compte les difficultés rencontrées par les collaborateurs, qu'elles soient psychologiques, sociales ou personnelles. "Aujourd'hui, sept managers et RH sur dix disent gérer ces questions au quotidien", indique Christophe Nguyen.

En parallèle, moins d'un salarié sur deux déclare que son entreprise propose un dispositif d'aide pour les salariés confrontés à des difficultés professionnelles ou personnelles incluant un accompagnement personnalisé pris en charge par l'employeur. Dans les grandes entreprises, ces dispositifs sont tout de même plus présents (six entreprises sur dix) que dans les TPE/PME (une entreprise sur trois).

LES SALARIÉS EN ATTENTE

Par ailleurs, un salarié sur deux, estime que les managers ont progressé en matière de prise en compte de la santé mentale. 80 % pensent que ces derniers sont de plus en plus sensibilisés au management toxique. À leurs côtés, les entreprises agissent également pour améliorer la prise en charge des questions liées à la santé mentale. 37 % des salariés déclarent que leur entreprise dispose par exemple d'un département qui prend en charge la santé mentale.

Les salariés sont toutefois en attente d'actions sur "le cœur du travail" avec trois priorités : la reconnaissance, la régulation de la charge de travail, et la conciliation entre la vie personnelle et professionnelle. Ces derniers, et ce n'est pas nouveau, sont également en recherche de sens, surtout dans un contexte d'instabilité politique, de crises diverses et de défis écologiques. En effet, 55 % d'entre eux estiment que le contexte sociétal (instabilité politique, crises successives...) affecte le sens de leur travail.

Dans ce cadre, l'un des facteurs qui permettraient de retrouver du sens au travail est l'attachement des salariés à leur entreprise. "Le baromètre nous montre que le fait d'être attaché à son entreprise et à son travail divise par deux le risque de burn-out sévère. C'est le cas lorsque les salariés ressentent une sincérité de la direction de protéger la santé psychologique de ses salariés, qu'ils ont accès à des dispositifs d'aide, et qu'il existe un département dédié à la gestion de la santé mentale", explique Christophe Nguyen.

LES ARRÊTS POUR CAUSE PSYCHOLOGIQUE, ENCORE UN "TABOU"

10

Autres chiffres mis en valeur par l'étude d'Empreinte humaine : la perception et l'accompagnement des arrêts maladie pour raison psychologique. 48 % des salariés interrogés estiment aujourd'hui qu'entre un à cinq arrêts sur dix pour ces raisons constituent des "abus", alors que seulement 4 % pensent que l'ensemble de ces arrêts sont justifiés. Ces suspicions d'abus nuisent à la reconnaissance des véritables situations de détresse psychologiques pour 78 % des salariés, et à la possibilité pour les personnes concernées d'en parler librement dans l'entreprise pour 74 % des répondants. "C'est un sujet qui reste tabou", précise Christophe Nguyen.

Selon l'étude, ces préjugés favorisent un silence organisationnel qui nuit à l'accompagnement des situations et la prévention. Sur les 14 % des salariés interrogés ayant déclaré avoir été en arrêt pour raison psychologique durant les deux dernières années, 59 % ont ressenti de la honte, 55 % de la suspicion, et seulement 29 % se sont sentis bien accompagnés par leur entreprise pendant cette période.

Avec "les Cafés de l'IA responsable", Impact IA veut former un million de salariés en 2026 à un usage éthique

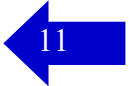


Impact IA, qui regroupe une centaine d'entreprises, lance lundi 24 novembre son parcours "Cafés de l'IA responsable" avec l'ambition de former un million de salariés en 2026. Un premier podcast baptisé [Mon job avec l'IA](#) comprenant des témoignages sur les bénéfices d'un usage responsable de l'IA au travail, est accessible gratuitement. D'ici mars 2026, un jeu de cartes pour des mises en situation en équipe, un journal de bord d'implémentation de l'IA ou encore un module pour former des ambassadeurs chargés de déployer le programme dans les entreprises seront accessibles en open source.

Lundi 24 novembre 2025, l'association Impact IA, qui regroupe une centaine d'entreprises pour promouvoir un usage responsable de l'IA, a mis en ligne la première brique de son parcours "Cafés de l'IA responsable", qui ambitionne de former un million de salariés en 2026 par ce biais. "L'IA se déploie rapidement dans les entreprises, mais la confiance psychologique et sociétale met du temps à se construire. Alors que certains se révèlent enthousiastes ou pragmatiques, d'autres salariés affichent anxiété et résistance", observe Impact IA, qui en conclut que "très peu savent utiliser l'IA de manière responsable ou ignorent vers quel modèle se tourner".

À travers un catalogue de modules ludiques et variés, qui s'ouvre par un podcast de témoignages d'employés utilisant cette technologie, et comprenant un jeu de cartes ou un journal de bord, l'objectif est de compléter les modules d'acculturation développés par les entreprises et de permettre à tous d'avoir un même usage éthique de l'IA. "L'association Impact IA a été créée en 2018 et compte aujourd'hui 100 membres, dont la moitié des groupes du CAC 40, mais aussi des start-up, des écoles et centres de formation. Depuis sept ans, nous avons produit plusieurs livrables en open source, notamment sur l'usage de l'IA au travail dans le champ de la santé. L'ensemble de nos entreprises représente un million d'actifs, c'est pourquoi cet objectif nous semble atteignable", précise Christophe Liénard, son président et par ailleurs directeur central de l'Innovation du groupe Bouygues.

S'adapter aux différents profils



Dans le podcast, 10 salariés témoignent des évolutions introduites par l'IA dans leur méthode de travail pour lever les idées reçues sur cette technologie et donner à comprendre comment elle va pouvoir accélérer certaines tâches. Le deuxième module, sous la forme d'un jeu de cartes, vise à réaliser en équipe des jeux de rôles, tandis que le journal de bord permettra aux apprenants de réfléchir sur leur usage progressif et responsable de l'IA. Plusieurs profils d'utilisateurs ont été définis : le sachant, le pragmatique qui utilise l'IA en autodidacte, le curieux, l'anxieux, le défiant et l'hostile. L'objectif est de créer une émulation, mais aussi d'adapter à chaque profil d'utilisateur les enseignements en fonction de son niveau d'expérience et de son usage, qui sera conditionné par son métier.

Le parcours s'articule autour de quiz à réaliser en amont et de la désignation d'un animateur dont les résultats permettent à ce dernier de préparer l'atelier qui est l'occasion de collecter des informations sur les usages et attentes des participants. Ensuite une restitution des résultats est organisée avec le manager qui donne lieu à un débat sur les attentes des salariés afin de nourrir un plan d'actions d'équipe.

Une 2^e phase de formation à l'IA

Au Crédit Agricole comme chez Axa, le déploiement de ces modules permettra de compléter les parcours d'acculturation généraliste ou plus spécialisés sur les métiers en mettant l'accent sur la dimension RSE. "Nos salariés ont suivi une première formation de type "l'IA pour tous", mais nous avons besoin d'entrer dans une deuxième phase, car les usages ne seront pas les mêmes pour un conseiller en agence et un contrôleur de gestion. Nous comprenons que les dynamiques évoluent et doivent être accompagnées. Nous avons un dispositif de formation sur la base du volontariat pour former des formateurs. Certains salariés seront inquiets pour l'avenir de leurs postes, d'autre par le fait que nous prenions éventuellement du retard par rapport à nos concurrents dans le déploiement de l'IA. C'est fondamental de partir des collaborateurs, et ce dispositif est suffisamment souple pour s'adapter à chaque entreprise et être décliné localement", estime Aldrick Zappellini, le directeur Data et IA du Crédit Agricole.

"Nos salariés ont suivi des formations verticales ou horizontales sur l'IA. Ce qui manque, ce sont des espaces de mise en situation non verticalisés, ce qui suppose d'avoir des référents pour faciliter les échanges et la discussion", détaille Marcin Detyniecki, le responsable de la recherche et du département Data Scientist d'Axa Group Operations. Ainsi, par exemple, le jeu de cartes est conçu pour être déployé par les animateurs, soit des "ambassadeurs IA" qui peuvent être des managers, mais aussi n'importe quel autre salarié volontaire. Ils seront formés à ce rôle dans le cadre d'un module de trois heures dont le contenu reste à définir. L'objectif est de mettre à disposition en février prochain ce parcours pour les ambassadeurs, avec l'ambition de former 20 animateurs par entreprise dans au moins 500 sociétés, tandis qu'un premier "pack de six briques" devrait être accessibles à tous en open source en mars 2026.

Comment faire face à la "crise" du travail en s'appuyant sur l'intelligence collective (Rencontres capitales)



12

Des salariés plus désenchantés que désengagés vis-à-vis du travail. Telle est l'analyse conjointe d'Antoine Foucher (Quintet), Gilles Gateau (Apec) et Jean-Dominique Senart (Renault) réunis, vendredi 21 novembre 2025, dans le cadre des "Rencontres capitales", organisées par le Groupe AEF info à la Maison de la Radio. Face à un salariat qui affiche une forme de distance par rapport à leur travail, les intervenants plaident en faveur d'une remise à plat managériale, visant à mieux prendre en compte et mieux associer les salariés.

"Nous vivons un paradoxe depuis quelques années : d'un côté, l'entreprise au sens large est considérée par nos compatriotes comme étant une des institutions les plus respectables [...] et de l'autre, le travail qui est consubstantiel à l'entreprise, est considéré comme un élément dont il faut se dégager", constate Jean-Dominique Senart, président du conseil d'administration de Renault, vendredi 21 novembre 2025, à l'occasion d'une table ronde organisée dans le cadre des "Rencontres capitales" (1). "Aujourd'hui, en gros, 25 % de la population considère que le travail est important dans sa vie. Ça n'est pas beaucoup parce qu'il y a 30 ans, ils étaient 60 % à le penser, souligne-t-il, estimant qu' "il y a urgence à remettre le travail au cœur de nos préoccupations".

"tout sauf un rejet du travail"

"Il est vrai qu'il y a plus d'arrêts de travail et plus de démissions, mais il n'existe pas de désengagement vis-à-vis du travail", assure le directeur général de l'Apec, Gilles Gateau, parlant plutôt de "désenchantement". "Il y a des choses qui ne sont plus supportées aujourd'hui de la même façon, et pas seulement par les jeunes générations", poursuit-il. "La question d'un métier ou d'une mission qui a du sens, la question de l'autonomie ou encore la question d'une charge de travail raisonnable sont des critères qui viennent bien avant celui d'avoir une rémunération élevée", illustre-t-il, se fondant sur les nombreuses études menées sur les cadres par l'Apec. "Il y a tout sauf un rejet du travail dans le pays. Il y a une aspiration à mieux travailler et à bien gagner sa vie par son travail", tranche Antoine Foucher, président fondateur du cabinet Quintet.

S'appuyant sur son ouvrage publié l'an dernier, l'ancien directeur de cabinet de la ministre du Travail, Muriel Pénicaud, rappelle que "pendant 60 ans, il y a eu une promesse du travail permettant qu'on puisse vivre de mieux en mieux, en travaillant de moins en moins". "C'est fini depuis une quinzaine d'années", explique Antoine Foucher. Et face à cette évolution de fond, le salariat adopte, de façon plus ou moins combinée, trois attitudes : la "résistance" au travail, la "relativisation" de la place du travail dans la vie et l'"exigence du sens du travail".

D'un rapport collectif à un rapport individuel

S'il n'y a jamais autant de personnes en situation de travail dans le pays comme le montre l'actuel taux d'emploi atteignant des sommets, la question du rapport collectif au travail a fortement évolué, ces dernières décennies. "On a toujours eu collectivement des raisons qui nous expliquaient pourquoi on travaillait", poursuit Antoine Foucher. "Il y a d'abord eu la religion — on travaillait pour mériter son salut —. Il y a eu la promesse politique de travailler pour préparer une société sans classe — cet

horizon a fonctionné pour une grande partie de la classe ouvrière —. Et il y a eu le progrès matériel — on travaillait pour améliorer sa vie et pour que nos enfants vivent mieux que nous —. Ces trois justifications collectives ne fonctionnent plus aujourd'hui", constate-t-il.

13

"Comme il n'existe plus de justification collective du travail, chacun est renvoyé à sa propre relation au travail", résume Antoine Foucher. À cela s'ajoute le fait que "pendant très longtemps, dans les entreprises, on a beaucoup poussé à une forme d'individualisation de la relation de travail, là où traditionnellement les organisations syndicales poussaient plutôt sur la dimension collective", témoigne l'ancien DRH, Gilles Gateau.

Un devoir de "révolution managériale"

"Nous sommes devant un devoir absolu d'une forme de révolution managériale", revient Jean-Dominique Senart. "Il y a quelques années, lorsque j'ai eu le bonheur de rédiger le rapport avec Nicole Notat sur le rôle de l'entreprise, on a mis l'accent sur le sens collectif" de l'entreprise qui s'est formalisé autour du concept de "raison d'être". "C'était très central, mais ce n'était pas suffisant. Et je me suis rendu compte, peut-être par expérience personnelle, mais aussi en travaillant dans le cadre des Assises du travail avec Sophie Thiéry, que ce dont nos contemporains souffraient, c'était du manque d'écoute, de respect et de reconnaissance", continue Jean-Dominique Senart, considérant que c'est en s'attelant à cette problématique que l'on fera reculer le "désengagement" ou le "désenchantement" vis-à-vis du travail.

"La solution passe par la responsabilisation. C'est extraordinairement complexe à mettre en place mais c'est extraordinairement fort. Cela consiste à faire changer l'état d'esprit de tous les dirigeants et managers et ce quel que soit le niveau hiérarchique", précise le président de Renault. Du côté des managers, il convient de les faire passer de la position de hiérarchie à celle de "développeurs de talents" à même de "résoudre les problèmes de leurs équipes auxquelles ils ont confié une autonomie dans un cadre" fixé par la direction. Et du côté des salariés, il faut développer "une culture de la responsabilité" et pour ce faire, "il faut des efforts considérables de formation". "On a un énorme sujet de verticalité dans le pays et si, d'une manière ou d'une autre, on ne le renverse pas avec ce sens de la responsabilisation, on se prépare des moments difficiles", considère-t-il. "Le rapport de l'Igas d'il y a quelques mois, qui faisait un benchmark des pratiques managériales en France par rapport à d'autres pays européens montre que l'on n'est pas les mieux situés", abonde Gilles Gateau de l'Apec, pour qui "cette révolution managériale est clé par rapport à la question du désenchantement du travail".

Prendre en compte la parole des salariés

Pour Jean-Dominique Senart, une telle "révolution" passe par "l'écoute des salariés" via le "dialogue professionnel". "Cela paraît tellement évident d'écouter les équipes sur leur vie quotidienne ou leurs problèmes, mais la réalité est que cela ne passe pas comme cela. C'est terrible parce que c'est ce qui provoque ce genre de rejet ou de désenchantement [...]. Il faut que les managers consacrent du temps pour écouter les équipes", alerte-t-il.

"Nous avons mené au sein de l'Apec, une démarche s'inspirant des conventions citoyennes", témoigne Gilles Gateau. "Trente collaborateurs de tous les métiers et issus de tout le territoire, ont été tirés au sort et ont travaillé pendant six jours sur les grands enjeux et les axes que l'Apec devrait suivre dans le mandat de service public qui sera renégocié l'an prochain. Cela a fonctionné extraordinairement bien avec une libération des énergies et une créativité géniale", poursuit-il, précisant que la démarche a été lancée en veillant à bien y associer les élus du personnel. Avec les multiples bouleversements en cours -notamment les chocs écologique, numérique et démographique-, "ce qu'on vit actuellement sur le travail est absolument vertigineux et pour répondre à ces défis, il faut inventer une forme d'intelligence collective alliant dialogue social, dialogue professionnel et le travail des DRH", conclut Gilles Gateau.

« En 2030, le responsable formation sera l'architecte des capacités de l'entreprise »

PORTRAIT-ROBOT DU RESPONSABLE FORMATION



Expert en ressources humaines et prospective sur le travail, Nicolas Bourgeois est associé chez PwC, spécialisé dans les thématiques RH et organisation. Il est également enseignant à Paris-Dauphine. Cet automne, il publie avec Gilles Verrier la 2^e édition de *RH 2030*, où les auteurs imaginent un futur possible – et souhaitable – de la fonction ressources humaines. Dans ce cadre, Nicolas Bourgeois a répondu à nos questions sur l'avenir de la fonction formation.

Pourquoi *RH 2030* ?

Le livre est un ouvrage prospectif sur l'évolution des RH dans les 5 à 10 prochaines années, mais c'est aussi une prise de position. Nous nous sommes interrogés sur ce qui bouge, sur ce qui va accélérer, sur les grandes tendances de la fonction RH, mais aussi sur ce que nous croyons souhaitable. Il y a donc forcément un jugement de valeur de notre part. Nous considérons, justement, que les RH ont de la *valeur*, sont un levier de performance des entreprises, et nous revendiquons cette idée. Il s'agit donc d'un exercice de prospective orientée, de façon assumée, en défense de ce que pourraient être les RH selon nous.

En pratique, beaucoup de choses pourraient se passer différemment de ce que nous décrivons. On constate, de plus en plus, une divergence dans les politiques RH entre des organisations qui ont développé des pratiques d'excellence en la matière et d'autres qui désinvestissent le levier humain et les sujets RH. Il y a un écart-type de plus en plus important entre les entreprises de ce point de vue-là.

Quel sera le rôle du responsable formation dans l'entreprise de demain ?

L'enjeu, pour le responsable formation, sera de devenir un architecte des capacités de l'entreprise. Les plans annuels de formation sont un outil devenu un peu désuet pour développer les compétences dans l'organisation. Le responsable formation devra s'assurer de la pérennité et de l'actualisation des compétences des collaborateurs pour répondre efficacement aux enjeux business de l'entreprise. Les compétences deviennent obsolètes de plus en plus rapidement ; l'un des enjeux est d'arriver à réduire avec le plus de réactivité possible l'écart entre les compétences disponibles et celles qui sont requises. C'est un exercice qui ne peut se faire que sur des cycles rapprochés. On ne peut plus se contenter de cycles annuels sur ce sujet.

Aujourd'hui, la formation et la GPEC sont souvent séparées : certains détectent les écarts, d'autres les traitent. Demain, les deux fonctions devront converger. Le responsable formation devra intervenir à la fois sur l'anticipation des compétences et sur les aspects d'apprentissage. On ne pourra plus se permettre d'avoir un donneur d'ordre d'un côté et quelqu'un qui délivre les formations de l'autre. Il faudra rapprocher anticipation et learning.

Parlons d'abord du volet learning. Il faudra donc repenser l'offre de formation également ?

15

Oui. On a beaucoup parlé il y a quelques années du modèle de la learning company, l'entreprise apprenante. Il y a eu beaucoup d'échecs, mais l'idée reste valide. Le poste de travail reste le meilleur endroit pour développer ses compétences, et à l'avenir on peut s'attendre à ce que les trois quarts de la formation se fasse dans le flux du travail, en situation de travail. Et cette fois-ci, cela va fonctionner, parce que nous avons aujourd'hui des outils que nous n'avions pas auparavant : l'IA, qui combinée aux communautés de pratiques et aux techniques de workflow learning, change la donne. Nous apprendrons directement entre pairs, sans aller-retour avec la formation.

L'offre d'apprentissage devra être repensée, et coûtera moins cher en delivery ; elle se fera sur le poste avec des outils amortis rapidement. En revanche elle sera plus coûteuse en ingénierie : intégrer la formation au travail est autrement plus compliqué que de mettre des gens dans une salle et de leur parler comme s'ils ne savaient rien !

En conséquence, nous aurons des responsables formation qui seront davantage engagés dans l'animation de leur écosystème, avec les edtech, les prestataires, les freelances. Aujourd'hui, le recours aux prestataires externes passe par le circuit conventionnel des achats ; à l'avenir, l'achat de formation devra être davantage intégré dans le quotidien, moins institutionnel.

Comment les responsables formation s'y prendront-ils ?

Au-delà des outils, la meilleure démarche reste de sensibiliser les managers à ces enjeux, et accompagner leur montée en puissance sur ces thématiques. Il faudra les aider à devenir coachs, à être des ressources pour leurs collaborateurs, à rester à l'écoute des besoins en compétences de leurs équipes. Aujourd'hui, ils le font une fois par an, et plutôt mal. En particulier, ils se focalisent trop sur les solutions pour maximiser les compétences, et pas suffisamment sur d'où partent les collaborateurs.

Aujourd'hui, les organisations qui développent des programmes avec un vrai travail d'assessment sont très rares. Or l'IA va pouvoir aider désormais. Le responsable formation, jusqu'à présent très mobilisé sur l'expérience apprenante, devra se concentrer aussi et surtout sur le fait de faire partir les collaborateurs du point où ils en sont.

Et pour la dimension « anticipation » ?

A l'autre extrême, c'est-à-dire à l'échelle de l'organisation et non plus de l'individu, le responsable formation va devoir s'outiller pour développer sa fonction « anticipation des compétences », dans le sens d'un « strategic workforce planning » renforcé. Il faudra surveiller la pyramide des âges, faire des projections à 5 ans, et en général cibler les compétences dans les filières qui créent le plus de valeur et qui sont les plus à risque d'obsolescence et de turnover. La plupart des outils permettent déjà de faire tout ça. Pour le responsable formation, c'est un métier très différent du développement des compétences des individus ; mais comme ce dernier métier va se réorienter vers l'ingénierie de formation, les compétences requises pour les deux dimensions de son rôle vont se rapprocher.

Serons-nous véritablement mieux équipés pour identifier les besoins de compétences ?

Nous n'aurons pas trop le choix. Aujourd'hui, cela se fait encore de façon très manuelle dans la plupart des entreprises. Quelques organisations utilisent déjà des outils SIRH avec un module de GPEC, mais même ces fonctionnalités sont marginalement utilisées. Le module de workforce planning, quand il existe, n'est pas toujours acheté. Or, de plus en plus, les compétences vont faire la différence dans la performance des organisations, en particulier en Occident où la main-d'œuvre coûte cher. Si

l'on veut garder de l'emploi sur un territoire, il faudra avoir des salariés formés. Les Etats en sont relativement peu conscients, et renouvellent peu l'offre de formation.

16

Les entreprises vont donc forcément s'équiper, et pas seulement dans les secteurs à forte composante « facteur humain » comme le conseil, la communication ou les professions juridiques, pour qui la compétence est au cœur du business. Les entreprises très capitalistiques sont également concernées. Un acteur comme Orano, dont la masse salariale ne pèse presque rien par rapport au capital immobilisé, dépense énormément dans la formation, en particulier pour la sécurité des centrales nucléaires. Les salariés doivent pouvoir gérer avec intelligence des crises et des situations complexes.

Qu'est-ce qui va changer dans les modalités pédagogiques ?

Nous allons assister à la fin du format descendant classique, et à l'essor de l'apprentissage en situation, du learning in flow. Les modalités pédagogiques seront intégrées au poste de travail, on ne les verra plus venir. Ce type de formation va se généraliser jusqu'à représenter peut-être de l'ordre de 80% en volume, et 20% en valeur. J'ai la conviction que les montants économisés ne seront pas tous réinvestis dans la formation, mais que ce qui sera réinvesti viendra financer des actions collectives extrêmement qualitatives. Tous nos partenaires de la formation nous le disent déjà : nous faisons moins de sessions, mais plus coûteuses. Ces actions représenteront 20% du temps, mais 80% des financements (en ordre de grandeur).

On parle déjà de copilotes IA sur les formations en ligne qui diagnostiquent votre niveau, mesurent votre stress et fournissent un apprentissage très contextualisé. Mais cela représente encore très peu en volume aujourd'hui. La personnalisation des formations via l'IA signifie aussi que le responsable formation va récolter beaucoup de data, et pouvoir les exploiter pour optimiser le suivi des collaborateurs.

Les PME vont-elles être distancées ou au contraire bénéficier des transformations ?

Les Opco peuvent être des vecteurs de changement très forts, s'ils le veulent, en déployant des formations mutualisées sur des métiers et des territoires précis. Les PME elles-mêmes peuvent s'organiser et se regrouper par bassin d'emploi et par filière pour financer des actions de formation communes. Des universités de grandes entreprises peuvent aussi ouvrir leurs portes aux acteurs locaux. Il n'y a pas de raison que les PME se laissent distancer : elles sont autant soumises à la pénurie de main-d'œuvre et au risque d'obsolescence des compétences. La transformation qui s'annonce concernera tout le monde.

Contrats d'apprentissage conclus depuis le 1er novembre : l'aide aux employeurs ne sera versée que courant mars 2026



Le "Guide pratique à destination des employeurs et des organismes de formation" sur les aides aux contrats en alternance a été mis à jour à la suite de la publication du décret n°2025-1031 du 31 octobre 2025, qui instaure la proratisation de l'aide unique et de l'aide exceptionnelle à

l'apprentissage pour les contrats de moins d'un an, conclus à partir du 1er novembre. Et l'on y apprend que le versement de l'aide sera mis "en attente entre le 1er novembre 2025 et février 2026".



17

Le ministère du Travail a mis à jour son [Guide pratique](#) à destination des employeurs et des organismes de formation" sur les aides aux contrats en alternance. Le document intègre la proratisation de l'aide unique et de l'aide exceptionnelle à l'apprentissage, introduite par le décret n°2025-1031 du 31 octobre 2025.

<https://travail-emploi.gouv.fr/laide-aux-employeurs-qui-recrutent-en-apprentissage>

Ainsi, à partir du 1er novembre 2025, pour les contrats de moins d'un an ou interrompus avant la fin de la première année, le montant de l'aide due est désormais calculé au prorata temporis du nombre de jours réellement effectués dans le cadre du contrat. Ce qui n'avait pas été précisé jusqu'ici, c'est le délai que prendra le versement de l'aide par l'État pour les contrats conclus à partir du 1er novembre.

L'éligibilité de l'aide étudiée à partir de mi-février

Ce versement sera en effet mis "en attente entre le 1er novembre 2025 et février 2026", l'éligibilité de l'aide étant "étudiée à partir de mi-février sur la base des textes en vigueur à la date de conclusion", pour une "application de la proratisation sur le premier et le dernier mois du contrat lorsqu'ils ne sont pas complets". Les premiers versements de l'aide due interviendront donc "courant mars".

Pour les contrats conclus avant le 1er novembre 2025 et toujours en cours à cette date (non finis, non rompus), il est prévu des "versements continus de l'aide non proratisée jusqu'à mi-février 2026".

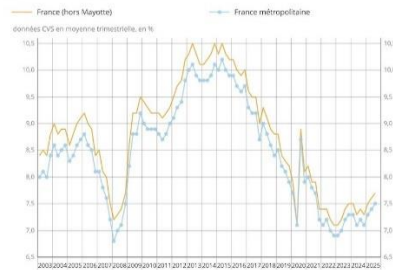
- S'ils arrivent à terme ou sont rompus avant mi-février 2026, la proratisation sera appliquée "sur le dernier mois du contrat lorsqu'il n'est pas complet". "Une demande de remboursement sera envoyée par l'ASP aux employeurs concernés après mi-février 2026".
- S'ils arrivent à terme ou sont rompus après mi-février 2026, la proratisation s'appliquera automatiquement "sur le dernier mois du contrat lorsqu'il n'est pas complet, sans impact sur les délais de versement".

Ces évolutions s'inscrivent dans les recherches d'économies budgétaires dans le champ de l'apprentissage, dans la droite ligne du décret n°2025-585 du 27 juin 2025 qui a revu les modalités de versement aux CFA des niveaux de prise en charge du contrat d'apprentissage, en prévoyant leur versement au prorata temporis journalier. Et créé la participation forfaitaire obligatoire des employeurs de 750 euros pour chaque contrat d'apprentissage visant l'obtention d'une certification équivalant au moins au niveau 6.

Le système est encore loin d'être stabilisé puisque, après plusieurs mois d'incertitude liée au contexte politique, la nouvelle procédure de détermination des NPEC – l'un des axes centraux de la réforme du financement de l'apprentissage lancée en avril dernier – entre dans sa phase de mise en œuvre avec un projet de décret qui a été soumis à la CNNCEFP du 12 novembre 2025.

Le taux de chômage au sens du BIT atteint 7,7 % au troisième trimestre 2025 (Insee)

Taux de chômage au sens du BIT



18

Le taux de chômage au sens du BIT s'établit à 7,7 % au troisième trimestre 2025. D'après les chiffres trimestriels diffusés par l'Insee, jeudi 13 novembre 2025, ce taux augmente de 0,1 point sur le trimestre et de +0,3 point sur l'année. Parallèlement, le taux d'emploi des 15-64 ans baisse de 0,1 point sur le trimestre et atteint 69,4 %.

"Au troisième trimestre 2025, le nombre de chômeurs en France [hors Mayotte] au sens du BIT augmente de 44 000 par rapport au trimestre précédent, à 2,4 millions de personnes. Le taux de chômage au sens du BIT s'établit à 7,7 % de la population active, il est quasi stable [+0,1 point] par rapport au deuxième trimestre 2025, pour lequel l'estimation est très légèrement rehaussée [+0,1 point, de 7,5 % à 7,6 %]", avance l'Insee, dans ses [statistiques trimestrielles](#) diffusées jeudi 13 novembre 2025. Le taux de chômage est en hausse de +0,3 point sur l'année.

Baisse du taux de chômage des jeunes

D'après l'institut statistique, "le taux de chômage des 15-24 ans diminue de 0,2 point, portant à 0,8 point la baisse sur un an pour atteindre 18,8 %". Le taux "des 25-49 ans augmente de 0,2 point sur le trimestre et de 0,5 point sur un an, à 7,1 %" et celui "des 50 ans ou plus augmente de 0,3 point sur le trimestre et de 0,4 point sur un an, à 5,1 %". Par ailleurs, le taux de chômage de longue durée atteint 1,8 %, soit une stabilité sur le trimestre et l'année.

"Parmi les personnes inactives au sens du BIT, 1,9 million souhaitent un emploi sans être considérées au chômage parce qu'elles ne recherchent pas d'emploi ou ne sont pas disponibles : elles constituent le halo autour du chômage. Ce nombre augmente à peine sur le trimestre [+13 000]", poursuit l'Insee.

Léger repli du taux d'emploi

"En moyenne au troisième trimestre 2025, le taux d'emploi des 15-64 ans se replie très légèrement [-0,1 point], à 69,4 %, après avoir atteint aux premier et deuxième trimestres 2025 son plus haut niveau depuis que l'Insee le mesure [1975]", souligne l'organisme. Par classe d'âge, le taux d'emploi s'établit ainsi :

- 15-24 ans : 34,7 % soit -0,3 point sur le trimestre et +0,1 point sur l'année ;
- 25-49 ans : 82,8 % soit -0,3 point sur le trimestre et -0,2 point sur l'année ;
- 50-64 ans : 69,3 % soit +0 point sur le trimestre et +0,4 point sur l'année.

Le taux d'emploi à temps complet baisse de 0,1 point sur le trimestre et sur l'année pour s'établir à 57,6 %. Parallèlement, "le taux d'emploi à temps partiel est quant à lui stable sur le trimestre, à 11,8 %, soit 0,2 point de plus que son niveau un an auparavant".

Les modalités de calcul des aides unique et exceptionnelle aux employeurs d'apprentis sont ajustées



19

Après les NPEC, c'est au tour des aides uniques et aides exceptionnelles versées aux employeurs d'apprentis d'être proratisées pour les contrats de moins d'un an. Le délai entre la rupture du contrat et la fin du versement de cette aide est également raccourci. Des ajustements qui sont entrés en vigueur le 1^{er} novembre 2025 et s'appliquent également aux contrats déjà signés, alors que le projet de loi de finances pour 2026 en cours de discussion prévoit un "nouvel effort d'optimisation" de ces aides.

"Lorsque la durée de contrat [d'apprentissage] est inférieure à un an, le montant de l'aide pour le premier mois et le dernier mois du contrat est calculé au prorata temporis du nombre de jours couverts par ce contrat pour les mois considérés." Cette modification dans les modalités de calcul de l'aide unique aux employeurs d'apprentis et de l'aide exceptionnelle aux employeurs d'apprentis concerne les contrats d'apprentissage conclus à compter du 1^{er} novembre. Pour les contrats en cours, elle ne s'appliquera que pour le dernier mois du contrat. Ce changement de régime est prévu par le [décret n°2025-1031](#) du 31 octobre 2025 relatif à l'aide unique aux employeurs d'apprentis et à l'aide exceptionnelle aux employeurs d'apprentis, publié au Journal officiel du samedi 1^{er} novembre. Jusqu'à présent, les aides aux employeurs d'apprentis étaient versées sous forme d'un forfait mensuel pendant les douze premiers mois du contrat d'apprentissage.

Une seconde modification est introduite par ce même décret. En cas de rupture anticipée du contrat d'apprentissage au cours de la première année, l'aide n'est dorénavant plus due à compter du jour suivant la date de fin du contrat. Jusqu'à présent, l'aide prenait fin au début du mois suivant la fin du contrat.

Plus de 1 Md€ d'économies attendues

Ces évolutions s'inscrivent dans les recherches d'économies budgétaires dans le champ de l'apprentissage. Depuis le 24 février 2025, le montant de l'aide a été baissé à 5 000 € maximum pour les entreprises de moins de 250 salariés, 2 000 € pour celles de 250 salariés. Elle reste en revanche fixée à 6 000 € maximum en cas d'embauche d'un apprenti en situation de handicap quelle que soit la taille de l'entreprise.

Pour 2026, le PLF prévoit près de 2,5 Md€ d'économies sur l'emploi et la formation. Dans ce cadre, le gouvernement a indiqué qu'un "effort d'optimisation" sera poursuivi pour limiter le coût des aides à l'embauche d'un apprenti. Un "effort" qui doit, selon le PLF actuellement débattu au Parlement, entraîner une baisse de -30,99 % des crédits de paiement prévus pour les "aides aux employeurs d'apprentis" (2,36 Md€ en CP, soit 1,06 Md€ de moins par rapport à la loi de finances initiale pour 2025 (3,42 Md€).

Les ruptures conventionnelles n'ont que faiblement remplacé les licenciements pour motif personnel (IPP)



20

"Seulement 12 % des licenciements pour motif personnel ont été remplacés par des ruptures conventionnelles", note l'IPP (Institut des politiques publiques) dans une note publiée mardi 4 novembre 2025. "La majorité des ruptures conventionnelles remplace des démissions ou des poursuites d'emploi, ce qui ouvre de nouveaux droits aux allocations chômage", ajoute l'Institut. Ce sujet revient dans l'actualité par le prisme de l'assurance chômage, le gouvernement en quête d'économies budgétaires considérant que le dispositif pèse trop sur les finances de l'Unédic.

"La rupture conventionnelle a peu remplacé les licenciements", constate l'IPP dans une [note](#) publiée mardi 4 novembre 2025. Créée par l'ANI du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail et formalisée dans la loi n°2008-596 du 25 juin 2008, la rupture conventionnelle revient actuellement sur le devant de la scène, l'exécutif considérant que le dispositif dévie de son objectif originel et pèse ainsi trop sur les finances de l'assurance chômage. Un nouveau document de cadrage en prévision d'une nouvelle négociation sur les règles de l'assurance chômage devrait prochainement être transmis par l'État aux partenaires sociaux, et il devrait se concentrer sur ces ruptures conventionnelles et le recours aux contrats courts.

Trois objectifs initiaux

D'après l'IPP, la réforme de 2008 "avait trois objectifs principaux" :

- "réduire la dualité du marché du travail entre emplois permanents – coûteux à rompre – et emplois temporaires – aux coûts de rupture plus faibles" ;
- "diminuer le nombre de litiges devant les conseils de prud'hommes en évitant certaines ruptures conflictuelles" ;
- et "faciliter les transitions d'emploi à emploi en préservant le droit à l'assurance chômage des salariés quittant leur CDI, ce dernier étant perdu en cas de démission".

Pour atteindre ces objectifs, la rupture conventionnelle devait "notamment se substituer à des licenciements, sans toutefois remplacer les démissions" puisque "l'indemnité minimale obligatoire devrait rendre son usage comme alternative à une démission peu avantageuse pour l'employeur", explique l'Institut. Plus de 15 ans après sa création et alors que ces ruptures conventionnelles représentent entre 15 et 18 % des ruptures de CDI, l'IPP confirme que cette cible de substitution n'est pas atteinte.

"une part très limitée" issue des licenciements

"Environ 12 % des licenciements pour motif personnel sont remplacés par des ruptures conventionnelles. Les estimations issues de [diverses] méthodes indépendantes varient entre 10,9 % et 11,8 %. Ce résultat implique qu'environ 24 % des ruptures conventionnelles sont des licenciements [potentiels] (1) qui ont été convertis, et [que] 76 % ont une autre origine", avance ainsi l'Institut. "La rupture conventionnelle n'a donc remplacé qu'une part très limitée des licenciements pour motif personnel, bien loin des taux de conversion élevés espérés pour réduire significativement les coûts associés aux licenciements", ajoute l'IPP.

De plus, "l'absence de baisse des contentieux prud'homaux et un taux de conversion en rupture conventionnelle environ triplé pour les salariés proches de l'âge de départ à la retraite indiquent que la réforme a principalement transformé des licenciements déjà traités à l'amiable, tandis que les plus conflictuels n'ont pas été affectés", avance l'Institut.

21

Une "part importante" liée à une démission

"Une part importante des ruptures conventionnelles correspond à des démissions transformées : celles-ci diminuant de 19 % après la mise en place du dispositif", poursuit l'IPP. Et de se référer à une enquête de 2012 faisant état du fait "que près de 40 % déclarent qu'ils auraient démissionné en l'absence de ruptures conventionnelles [contre 22 % estimant qu'ils auraient été licenciés, et 28 % qu'ils seraient restés en emploi]". Naturellement, la substitution de démissions par des ruptures conventionnelles a pour effet de créer de nouveaux droits à l'assurance chômage et un coût supplémentaire pour le régime. Dans une note diffusée en juillet dernier, les services de l'Unédic avancent qu'"en 2024, les dépenses d'allocations liées aux ruptures conventionnelles s'élèvent à 9,4 milliards d'euros, soit 26 % des dépenses totales d'allocation".

Futurs du travail : 5 chocs majeurs pour le monde du travail des cadres



Les cadres comme les entreprises estiment que le monde du travail est en pleine mutation : 84% des cadres considèrent qu'il a connu des transformations importantes ces dix dernières années, et 77% anticipent qu'il en sera de même dans les dix prochaines. Une perspective partagée par deux tiers des entreprises (66%).

Côté cadres, la transformation numérique arrive en tête des facteurs de changement (90%), suivie par l'évolution du rapport au travail (83%) et le vieillissement de la population (81%). La transition écologique, bien que jugée importante, arrive en queue de peloton (72%).

Pour les entreprises, les trois facteurs pressentis pour avoir le plus d'impact sur le monde du travail sont le rapport au travail, la transition numérique et la transition écologique. Le vieillissement de la population est moins souvent cité par les entreprises.

5 chocs majeurs au cœur de cette transformation

Les mutations du rapport au travail

Les cadres et les entreprises s'accordent sur un changement profond du rapport au travail. La généralisation du télétravail y a largement contribué. Pratique largement répandue depuis la crise sanitaire, le télétravail régulier concerne désormais les deux tiers des cadres. Il est devenu une dimension centrale des conditions de travail et de l'attractivité des postes cadres. L'organisation spatiale des bureaux a également évolué pour 19% des cadres, qui ont connu un passage en flex-office au cours des deux dernières années.

Ces nouvelles conditions de travail ont entraîné dans leur sillon des transformations managériales notables. 80% des cadres estiment que les pratiques managériales ont évolué ces dernières années et une majorité (57%) pensent que le management va encore connaître des transformations importantes dans les prochaines années.

Pour autant, le travail reste une dimension particulièrement importante de la vie des cadres. Plus de la moitié jugent que le travail occupe une place très importante dans leur vie, et seuls 5% indiquent qu'il n'a que peu d'importance. Ils restent également très attachés au salariat et au statut cadre.

Enfin, si les cadres s'attendent à ce que leur métier se transforme, cela ne se traduit pas pour autant par davantage de mobilité. Ainsi, la proportion de cadres qui pensent changer d'entreprise ou changer de métier dans les années à venir n'a pas bougé en 10 ans.

Côté entreprises, les grandes structures sont particulièrement sensibles aux mutations du rapport au travail (90%, contre 78% pour les PME et 65% pour les TPE).

Les (r)évolutions technologiques

Le futur du travail rime pour les cadres avec intelligence artificielle. 35% des cadres utilisent d'ores et déjà des outils d'IA dans le cadre professionnel sur une base hebdomadaire. Et les trois quarts des cadres estiment que ce sera une compétence importante pour exercer leur métier à l'avenir. Ils sont d'ailleurs de plus en plus nombreux à juger que le développement de l'IA va avoir un impact fort sur leur métier dans les prochaines années (43%, +18 points en 2 ans).

Ils sont aussi de plus en plus convaincus que cette révolution technologique représente une opportunité (37%, +15 pts en 2 ans), même s'ils restent nuancés, considérant bien souvent qu'il s'agit à la fois d'une opportunité et d'une menace (42%, + 3 pts en deux ans). Résultat, les cadres sont de plus en plus nombreux à vouloir s'emparer de l'IA. En juin 2025, 79% déclarent vouloir se former à l'IA, soit 19 points de plus qu'en janvier 2024. Et ce souhait de formation concerne toutes les catégories de cadres, les moins de 35 ans (81%) comme les seniors (75%).

Les entreprises sont également de plus en plus convaincues de la pertinence du recours à l'IA, et encouragent de plus en plus leurs collaborateurs et collaboratrices à y avoir recours.

La transition écologique

Malgré un backlash récent, une majorité de cadres estiment toujours que la transition écologique aura un impact important sur leur métier (55%, -9 pts en deux ans). Et à titre individuel, 64% aimeraient être formés sur le sujet, un souhait particulièrement fort pour les moins de 35 ans (76%).

D'un point de vue collectif, le choc écologique appelle, aux yeux des cadres, des réponses multiples, qu'il s'agisse de mesures contraignantes (conditionner les aides aux entreprises à des engagements environnementaux, renforcer les réglementations) ou plus centrées sur la transformation des entreprises (développer l'innovation, revisiter certains modèles économiques).

Côté entreprises, les plus grandes structures sont plus convaincues de l'impact qu'aura la transition écologique sur le monde du travail (ETI-GE : 76%, PME : 70%, TPE : 63%).

Le vieillissement de la population active

Pour faire face au vieillissement de la population active, deux leviers apparaissent à la fois souhaitables et probables pour les cadres : le recours accru aux technologies (robotisation...) et le maintien en emploi des seniors. En revanche, le report de l'âge de la retraite ou les autres solutions clivantes dans le débat public (décroissance, politiques migratoires) sont moins soutenues par les cadres.

À l'heure actuelle, les cadres seniors (37%) sont nombreux à s'être déjà sentis pénalisés dans leur évolution professionnelle du fait de leur âge. Et la mobilité professionnelle constitue toujours un risque majeur à leurs yeux. Des enjeux qui deviendront plus critiques encore avec le vieillissement de la population active.

Côté entreprise, c'est le facteur sur lequel les visions des petites et des grandes organisations sont les plus éloignées. Alors que les grandes considèrent que l'évolution démographique sera structurante du monde de travail de demain (ETI-GE : 76%), les plus petites sont moins nombreuses à en être convaincues (PME : 54% et TPE : 55%).

L'évolution des postures face à la diversité et l'inclusion

Au-delà de ces 4 chocs, un cinquième pourrait s'imposer concernant la place de la diversité et de l'inclusion dans le monde du travail. Alors que les politiques de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) sont remises en cause outre-Atlantique, 79% des cadres français les considèrent légitimes. Et 90% souhaitent que ces politiques soient maintenues ou renforcées, notamment autour de l'égalité femmes-hommes et du handicap.

Les entreprises françaises, pour leur part, comptent très majoritairement maintenir leurs politiques en la matière, voire même, les développer (pour 47% des ETI-GE, 29% des PME et 19% des PME). Du chemin reste à parcourir pour s'y préparer. Si l'impact des grands chocs est clairement identifié par les cadres comme par les entreprises, le degré de préparation des entreprises est inégal. 44% des TPE et 46% des PME ont, par exemple, déjà engagé des réflexions ou des actions pour prendre en compte l'impact de la transformation numérique, contre 60% des grandes entreprises. Les réflexions n'en sont pas non plus au même stade selon les secteurs d'activité : l'industrie a davantage avancé sur la transition écologique, et les services à forte valeur ajoutée (informatique, ingénierie, conseil, etc.) sur le développement de l'IA.

Pour les cadres, les transitions doivent se préparer à la fois individuellement et collectivement, avec notamment un rôle à jouer pour les syndicats. Reste que les cadres n'abordent pas ces transformations avec inquiétude. 65% se déclarent sereins vis-à-vis des changements à venir. Une sérénité en partie due à leur expérience des transformations déjà vécues : 63% jugent que leur métier a changé ces dernières années, et 61% anticipent d'autres changements à venir. En somme, les cadres s'estiment déjà au cœur des mutations du monde du travail et souhaitent se préparer aux transformations à venir.