

## PLF 2026 : le gouvernement finalise les évolutions du CPF



Après que la partie recettes du projet de loi de finances pour 2026 est considérée comme adoptée à la suite du recours à l'article 49.3 de la Constitution, le gouvernement a déposé, le 23 janvier 2026, une série d'amendements sur la partie dépenses. L'un d'entre eux apporte des ajustements aux mesures d'économie prévues pour le CPF introduites au Sénat. Plafonnement des formations inscrites au RS et du bilan de compétences, mais aussi restriction de l'éligibilité des permis pour véhicules légers demandeurs d'emploi et salariés bénéficiant d'un cofinancement restent dans le projet de loi

Dès la présentation du PLF pour 2026, en octobre dernier, il était acquis que le CPF serait soumis à une cure d'austérité, marquée à l'époque par l'exclusion du bilan de compétences et le plafonnement des formations non certifiantes. Alors que le Premier ministre a finalement choisi d'activer l'article 49.3 de la Constitution pour faire adopter le budget, et après que la première partie (recettes) du projet de loi de finances pour 2026 a été considérée comme adoptée après la non-adoption de deux motions de censure, le gouvernement a déposé ses amendements sur la seconde partie (dépenses) du budget qui devraient être retenus dans le texte final. Parmi eux, l'[amendement n°3621](#) finalise les économies prévues sur le CPF au travers de deux ajustements et, surtout, en maintenant la quasi-totalité des dispositions issues des discussions au Sénat en décembre.

### Plafonnements multiples

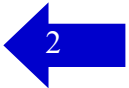
Les défenseurs du bilan de compétences ont donc obtenu gain de cause et voient l'éligibilité de ce dispositif au CPF maintenue. En revanche, son recours pour financer le bilan de compétences, au même titre que la plupart des dispositifs non certifiants et les certifications inscrites au RS, sera plafonné. Concrètement, si le PLF pour 2026 est considéré comme définitivement adopté au terme de la procédure de 49.3 très probablement début février, le fonctionnement du CPF sera profondément transformé.

Le texte prévoit ainsi "un plafond de droits mobilisables inscrits sur le compte personnel de formation" pour plusieurs types d'actions. En premier lieu, deux des six actions non certifiantes identifiées à l'article [L.6323-6](#) du code du travail, à savoir le bilan de compétences et "la préparation aux épreuves théoriques et pratiques des catégories de véhicules terrestres à moteur du groupe léger pour les demandeurs d'emploi ou lorsque la préparation fait l'objet d'un" cofinancement.

### Plafonnement sous condition

La précision concernant cette deuxième catégorie soumise à un plafonnement est intégrée au PLF pour 2026 via l'amendement n°3621 du gouvernement dans le cadre du recours au 49.3 sur le volet du texte consacré cette fois aux dépenses de l'État. Elle permet de conserver le cofinancement du permis des demandeurs d'emploi par France Travail ou les régions, mais aussi de limiter la fin de l'éligibilité au CPF des permis légers aux seuls salariés ne bénéficiant pas d'un cofinancement de leur projet. De plus, le plafonnement ne s'appliquera pas non plus si le titulaire compte mobiliser, pour sa formation, des droits issus d'un abondement correctif versé par son employeur en compensation du non-respect de ses obligations en lien avec l'entretien professionnel (article [L.6323-13](#) du code du

travail). Un décret viendra préciser "la liste des actions soumises à [ce] plafond d'utilisation [...] ainsi que, pour chacune d'entre elles, le montant du plafond correspondant".



De même, les "actions sanctionnées par des certifications et habilitations enregistrées dans le répertoire spécifique" se voient également appliquer "un plafond de droits mobilisables inscrits sur le CPF" qui sera précisé par décret pour chacune d'entre elles. Selon les informations recueillies par AEF info, plus qu'à un niveau de plafonnement spécifique pour chaque certification ou habilitation, les pouvoirs publics réfléchiraient plutôt à un niveau de plafonnement par famille de certification ou habilitation (bureautique, langues...). Il faut noter qu'une seule certification inscrite au RS est exemptée de ce plafonnement, à savoir CléA, la "certification relative au socle de connaissances et de compétences professionnelles".

### Conditions d'éligibilité des actions non certifiantes

Par ailleurs, le décret relatif au plafonnement des deux actions non certifiantes concernées précisera aussi "les conditions d'éligibilité au compte personnel de formation" de l'ensemble de ces actions non certifiantes. Outre le bilan de compétences et la préparation aux épreuves théoriques et pratiques des permis légers, sont concernés la VAE, la préparation aux épreuves théoriques et pratiques des permis des catégories de véhicules terrestres à moteur du groupe lourd, les formations mobilisant les droits acquis dans le cadre du CEC (compte d'engagement citoyen) et les formations mobilisant les droits acquis au titre du DIF des élus locaux.

Il est probable que les éléments de régulation du bilan de compétences avancés par les acteurs du secteur pour obtenir le maintien de l'éligibilité du dispositif au CPF se retrouveront, pour tout ou partie, dans ce futur texte réglementaire. Le Synofdes, les Acteurs de la compétence, la FFPABC et la Fédération nationale des CIBC ont notamment proposé l'instauration d'un délai de carence entre la réalisation de deux bilans, mais aussi réfléchir à une meilleure définition du bilan de compétences.

### Nouvelle hausse du ticket modérateur ?

Lors de l'adoption de son budget prévisionnel 2026, le 27 novembre 2025, France compétences a indiqué à ses administrateurs que le ministère du Travail tablait sur 885 M€ d'économies sur le CPF en 2026, dont 186 M€ grâce au plafonnement des formations non certifiantes, 122 M€ via le plafonnement du permis de conduire, mais aussi 429 M€ au travers de diverses "mesures à prendre par l'État en lien avec la participation financière obligatoire des bénéficiaires". Au 1<sup>er</sup> janvier 2026, en s'appuyant sur l'inflation, le ministère a fait passer le montant forfaitaire du reste à charge pour le CPF à 103,20 €, contre 102,23 € précédemment. Une évolution minimale qui ne permettra pas d'atteindre cet objectif d'économies. Au total, France compétences prévoit une enveloppe de 1,31 Md€ pour financer le compte personnel de formation en 2026, contre 2,1 Md€ de dépenses estimées en 2025.

Il est donc probable qu'une nouvelle hausse de ce "ticket modérateur" intervienne en cours d'année et certainement rapidement. Le montant de cette hausse devrait faire l'objet d'un arbitrage entre le ministère de l'Économie, partisan d'une augmentation massive, et le ministère du Travail, qui souhaiterait éviter une déstabilisation trop importante du CPF.

### Changements pour les permis

Parmi les actions non certifiantes éligibles au CPF, les permis de conduire voient leur cadre évoluer particulièrement. L'amendement n°3621 déposé par le gouvernement dans le cadre du 49.3 vient différencier deux types de permis dans le code du travail : les permis "des catégories de véhicules terrestres à moteur du groupe lourd" et les permis "des catégories de véhicules terrestres à moteur du groupe léger pour les demandeurs d'emploi ou lorsque la préparation fait l'objet" d'un cofinancement par un tiers (employeur, Opco, région, État...).

Ce dernier groupe fera donc l'objet d'un plafonnement de son éligibilité au CPF, ce qui représente toutefois une avancée pour les acteurs de ce secteur par rapport à la volonté du Sénat d'exclure purement et simplement les permis pour véhicules légers présentés par des salariés de cette éligibilité.



## Les formations les plus prescrites ciblées

Les évolutions du CPF proposées dans le PLF pour 2026 s'inscrivent clairement dans la volonté affichée du ministère du Travail de recentrer le CPF sur les parcours certifiants. Du point de vue financier, elles ciblent aussi clairement les formations les plus souscrites par l'intermédiaire du CPF. Le rapport annuel 2024 de gestion de Mon Compte Formation, publié par la Caisse des dépôts en octobre 2025 met ainsi en évidence que trois des quatre types de formations les plus souscrites en 2024 dans le cadre du CPF sont concernées par des mesures de plafonnement ou d'exclusion :

- Celles visant le RS (36 % des actions souscrites en 2024),
- Les permis de conduire (36 %)
- Le bilan de compétences (6 %).

Seules les actions visant le RNCP (16 %) sont épargnées.

En termes de coût, le permis B s'affichait à un prix moyen de 1 260 €, le bilan de compétences à 1 790 €, les formations en langue à des prix moyens compris entre 2 420 € et 2 600 € selon les certifications, et le Tosa Excel à 1 770 €.

## **Le détail des mesures RH de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2026**



Après son adoption définitive par l'Assemblée nationale, puis sa validation par le Conseil constitutionnel le 30 décembre, [la loi n° 2025-1403 du 30 décembre 2025](#) de financement de la sécurité sociale pour 2026 a été publiée au Journal officiel le 31 décembre. Bien que profondément modifié par rapport à la copie initiale du gouvernement, ce texte contient plusieurs mesures intéressantes pour les RH. C'est le cas de la création d'un congé supplémentaire de naissance ainsi que de la hausse de dix points de la contribution patronale sur les indemnités de rupture conventionnelle ou de mise à la retraite.

Le parcours du PLFSS pour 2026 s'est achevé, le 31 décembre 2025, avec la publication au Journal officiel de la loi n° 2025-1403 du 30 décembre 2025 de financement de la sécurité sociale pour 2026. Cette issue fait suite, après un examen au Parlement mouvementé, à l'adoption du texte en lecture définitive à l'Assemblée nationale le 16 décembre, puis sa validation par le Conseil constitutionnel le 30 décembre.

Malgré de profondes modifications par rapport au projet présenté par le gouvernement en Conseil des ministres le 14 octobre dernier, plusieurs mesures intéressant directement les RH sont comprises dans la copie finale.

4

### Parentalité

**Congé supplémentaire de naissance (article 99).** "Le salarié qui a bénéficié d'un congé de maternité, de paternité et d'accueil de l'enfant ou d'adoption bénéficie, après avoir épuisé ce droit à congé, d'un congé supplémentaire de naissance", prévoit un nouvel article L.1225-46-2 du code du travail. Ce congé supplémentaire de naissance, qui entraîne la suspension du contrat de travail, ne se substitue pas au congé parental. Il est d'une durée "soit d'un mois, soit de deux mois, au choix du salarié", et peut "être fractionné en deux périodes d'un mois chacune, selon des modalités définies par décret".

Le salarié doit respecter un délai de prévenance fixé par décret qui est compris entre quinze jours et un mois. Lors de son congé supplémentaire de naissance, le salarié reçoit une "indemnité journalière" correspondant à une "fraction de ses revenus d'activité antérieurs", dans des conditions fixées par décret. "Ce montant peut être rendu dégressif entre le premier et le second mois" du congé, précise le texte.

Le congé supplémentaire de naissance peut bénéficier aux parents "d'enfants nés ou adoptés à compter du 1er janvier 2026 [ou] nés avant cette date dont la naissance était censée intervenir à compter" du 1er janvier 2026. Après avoir semblé hésiter sur la possibilité d'une mise en œuvre dès le 1er janvier, l'exécutif a finalement annoncé dans un communiqué, le 26 décembre 2025, que le congé de naissance sera accessible à partir du 1er juillet 2026 pour l'ensemble des parents d'enfants nés ou adoptés à partir du 1er janvier 2026, ou dont la date de naissance était prévue à cette date.

Les nouveaux articles du code du travail relatifs au congé supplémentaire de naissance prévoient également les principes suivants :

- la durée du congé est "assimilée à une période de travail effectif pour la détermination des droits que le salarié tient de son ancienneté", et le salarié "conserve le bénéfice de tous les avantages qu'il avait acquis avant le début du congé" (L.1225-46-3) ;
- "le salarié ne peut exercer aucune autre activité professionnelle avant le début du congé" (L.1225-46-4) ;
- "à l'issue du congé, le salarié retrouve son précédent emploi ou un emploi similaire assorti d'une rémunération au moins équivalente" (L.1225-46-6).

### Santé au travail

**Arrêts de travail (article 81).** La durée des arrêts de travail est désormais encadrée par un plafond "déterminé par décret en Conseil d'État" qui ne peut pas être "inférieur à un mois pour une première prescription et à deux mois pour une prolongation de prescription". Par exception, les médecins peuvent déroger à ces plafonds "lorsqu'ils justifient, sur la prescription [de l'arrêt de travail], de la nécessité d'une durée plus longue au regard de la situation du patient et en considération, lorsqu'elles existent, des recommandations établies par la HAS". Ces nouvelles dispositions entrent en vigueur le 1er septembre 2026.

**Maladies professionnelles (article 95).** La LFSS pour 2026 ambitionne d'améliorer la reconnaissance des maladies professionnelles. Pour le système "principal" de reconnaissance (fondé notamment sur l'application des tableaux de maladies professionnelles difficile à mettre en œuvre), il s'agit de simplifier les conditions requises. L'article renvoie à un décret en Conseil d'État, "pris après avis des organisations syndicales de salariés et d'employeurs représentatives au niveau national", qui

détermine les modalités générales d'établissement du diagnostic de ces maladies en "tenant compte des données acquises de la science". Pour le système "complémentaire" (notamment pour les maladies ne remplissant pas les conditions prévues par les tableaux réglementaires), la mesure vise à répondre à plusieurs dysfonctionnements des CRRMP, tenant notamment aux délais de traitement et à la rareté des ressources médicales composant ces comités.

5

Ces différentes dispositions entrent en vigueur à des dates fixées par décret, au plus tard le 30 septembre 2026 pour le système "principal" et le 1er janvier 2027 pour le système "complémentaire".

### Rémunérations

**Ruptures conventionnelles et mise à la retraite (article 15).** Le montant de la contribution patronale sur les indemnités versées à l'occasion d'une rupture conventionnelle ou d'une mise à la retraite d'un salarié à l'initiative de l'employeur est rehaussé, passant de 30 % à 40 %.

**Allègements généraux de cotisations (article 20).** Afin d'inciter les branches professionnelles à rehausser leurs grilles salariales, les allègements généraux de cotisations sociales sont désormais calculés sur la base du salaire minimum de la branche lorsque l'entreprise remplit deux conditions cumulatives :

- appartenir à une branche dont "le salaire minimum national professionnel des salariés sans qualification est inférieur au Smic en vigueur durant toute l'année civile précédant celle du mois civil au titre duquel le montant de la réduction est calculé" ;
- n'avoir appliqué, au cours de la même année civile, "aucun accord d'entreprise ni aucune décision unilatérale de l'employeur prévoyant des salaires supérieurs au Smic applicable".

Les conditions d'application de cette mesure, "notamment dans le cas des entreprises relevant de plusieurs branches ou de plusieurs conventions collectives", seront déterminées par décret.

**Heures supplémentaires (article 21).** Pour "les revenus d'activité versés au titre des périodes d'emploi courant à compter du 1er janvier 2026", la déduction forfaitaire de cotisations patronales sur les heures supplémentaires n'est plus réservée aux entreprises de moins de 250 salariés. L'article L.241-18-1 du code de la sécurité sociale est modifié en ce sens.

**Travail dissimulé (article 44).** S'agissant des "procédures engagées à compter du 1er juin 2026", le montant du redressement des cotisations et contributions sociales en cas de constatation d'une situation de travail dissimulé est majoré de 35 % (au lieu de 25 % actuellement).

En cas de travail dissimulé d'un mineur soumis à l'obligation scolaire, ou d'une personne "dont la vulnérabilité ou l'état de dépendance sont apparents ou connus de l'auteur", voire lorsque les faits sont commis en bande organisée, cette majoration est portée à 50 % (contre 40 %).

### Mesures diverses

**Emploi des seniors (article 11).** Créée par [la loi n° 2025-989 du 25 octobre 2025](#) portant transposition des ANI en faveur de l'emploi des salariés expérimentés et relatif à l'évolution du dialogue social, l'obligation de négocier sur l'emploi des seniors dans les entreprises d'au moins 300 salariés se voit renforcer d'une sanction en cas de non-respect. Ainsi, il est prévu par le PLFSS pour 2026 la création d'un nouvel article L.241-3-3 du code de la sécurité sociale disposant que "les entreprises d'au moins 300 salariés sont soumises à un malus sur les cotisations à la charge de l'employeur dues au titre de l'assurance vieillesse et de l'assurance veuvage en l'absence de négociation sur l'emploi, le travail et l'amélioration des conditions de travail des salariés expérimentés

ou, à défaut d'accord, d'un plan d'action annuel destiné à favoriser l'emploi des salariés expérimentés".

6

Il est précisé que le niveau de ce malus sera "déterminé par voie réglementaire, en fonction des efforts constatés dans l'entreprise en faveur de l'emploi des seniors ainsi que des motifs de sa défaillance, sur la base de critères clairs".

**Cumul emploi-retraite (article 102).** Afin de rationaliser et simplifier le dispositif de cumul emploi-retraite, le texte définitivement adopté reprend des recommandations formulées par la Cour des comptes. Il s'agit de mettre en place :

- Avant l'atteinte de l'âge d'ouverture des droits de droit commun (64 ans à terme), un écrêtement de la pension de retraite à hauteur de 100 % des revenus en cas de reprise d'activité et ce dès le premier euro, ce qui permet de valoriser le dispositif de retraite progressive qui permet un cumul avantageux entre salaire et pensions ;
- Entre l'âge d'ouverture des droits (64 ans à terme) et l'âge d'annulation de la décote (67 ans) : un cumul emploi-retraite partiel, prévoyant un écrêtement de la pension à hauteur de 50 % des revenus d'activité supérieurs à un seuil qui pourrait être fixé par décret à 7 000 euros de revenus d'activité par an ;
- Et après l'âge d'annulation de la décote (67 ans) : un cumul intégral permettant la création de droit à une seconde pension.

La mesure entre en vigueur au 1er janvier 2027, pour les personnes partant en retraite après cette date.

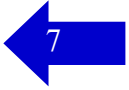
## Les principales mesures RH supprimées du texte initial

Au cours du débat parlementaire, plusieurs mesures importantes intéressant les RH et présentes dans la copie initiale du gouvernement ont été supprimées. C'est notamment le cas de la volonté de l'exécutif de :

- Supprimer l'obligation pour l'employeur d'organiser une visite médicale de reprise à l'issue d'un congé maternité, sauf demande de la salariée ou de l'employeur ;
- Créer une "contribution patronale" de 8 % sur les tickets-restaurants, les ASC du CSE ou encore les chèques vacances ;
- Supprimer totalement l'exonération de cotisations salariales des apprentis ;
- Supprimer les règles dérogatoires en matière d'indemnités journalières permises par le régime d'ALD dites "non exonérantes".

## Face à une année 2025 "démotivante", les RH en quête de reconnaissance





Charge de travail en hausse, stress quasi généralisé, fractures générationnelles, reconnaissance en berne... La 6e édition de l'enquête nationale "Professionnels RH : comment allez-vous ?", publiée par Gereso le 21 janvier 2026, dresse le portrait d'une fonction RH appesantie par le travail. Cette dernière continue tout de même à tenir, même si 93 % des RH déclarent avoir ressenti du stress au travail en 2025, dont 55 % à un niveau très élevé. 2025 apparaît comme une année "démotivante" pour 44 % des RH, et la reconnaissance devient le premier levier d'engagement, selon 88 % des répondants.

Selon une enquête réalisée par Gereso (1) et publiée le 21 janvier 2026, plus de la moitié des professionnels RH ont moralement bien, voire très bien vécu l'année 2025. Toutefois, cette proportion tend à baisser chaque année. "Le moral de la profession s'effrite, année après année. Sur une échelle d'un à dix, les RH évaluent leur année à 5,6 en moyenne, contre 5,9 l'an passé. Un recul qui peut sembler modeste, mais qui masque des réalités très contrastées selon les profils. Les directions RH accusent le coup le plus sévère. Seuls 43 % d'entre elles affirment avoir bien vécu 2025, contre 57 % un an plus tôt", indiquent les auteurs.

Dans ce contexte, la reconnaissance s'impose comme le premier levier d'engagement (88 %), alors même que 55 % des répondants déclarent n'avoir reçu aucune marque concrète en 2025.

### Une année "EXIGEANTE"

Les professionnels RH interrogés qualifient l'année 2025 par deux termes plus précis. 67 % d'entre eux la décrivent comme exigeante, "loin devant tous les autres qualificatifs". Au-delà, 44 % l'ont trouvée "démotivante", "un mot qui n'apparaissait même pas dans les réponses de l'édition précédente", souligne l'enquête de Gereso. Par ailleurs, la dimension "challenge" reste présente pour 38 % des répondants, même si elle recule légèrement par rapport à 2024 (41 %). En contrepoint, 28 % parlent d'une année "résiliente", et 17 % osent même le mot "motivante", contre 12 % l'an passé.

### IA, POUVOIR D'ACHAT ET SITUATION POLITIQUE ET ÉCONOMIQUE affectent La fonction RH

Parmi les sujets qui ont occupé les professionnels RH en 2025, les sujets liés au travail arrivent en tête (74 %), à l'image de l'IA ou encore de l'ensemble des actualités RH. Quant aux questions politiques et sociales, elles explosent au sein des priorités RH : 63 % des RH les citent comme marquantes, contre seulement 33 % l'année précédente, soit un bond de 30 points à la hausse. "Instabilité gouvernementale, tensions sociales, conflits internationaux... le contexte géopolitique s'est invité brutalement dans le quotidien des professionnels". Dans le secteur public, cette sensibilité est encore plus marquée (58 %), là où le privé reste légèrement en retrait (49 %).

Les préoccupations économiques progressent elles aussi : 68 % les mentionnent, contre 58 % en 2024. Pouvoir d'achat en berne, menaces de récession, incertitudes budgétaires : autant de sujets qui pèsent sur le climat social des entreprises. Les moins de 50 ans y sont particulièrement sensibles (60 %), davantage que leurs aînés (46 %). À l'inverse, les enjeux environnementaux poursuivent leur recul. Seuls 22 % des RH les citent, contre 26 % l'an passé et 30 % en 2023. Chez les moins de 30 ans, le chiffre tombe à 6 %. L'urgence climatique semble ainsi "avoir cédé la place à des urgences plus immédiates".

Enfin, fait marquant : les sujets personnels semblent avoir marqué l'année, 50 % des RH les mentionnant pour 2025, prouvant, selon Gereso, que "la frontière entre la vie professionnelle et personnelle continue de s'éroder".

### UNE CHARGE DE TRAVAIL IMPORTANTE

Autre sujet d'importance : 60 % des professionnels RH déclarent avoir travaillé plus, voire beaucoup plus en 2025 qu'en 2024. La tendance, déjà installée depuis plusieurs années, s'accroît encore : ils étaient 57 % en 2024 et 56 % en 2023. Seuls 12 % estiment avoir levé le pied et 28 % considèrent leur charge stable. "Pour près de deux tiers de la profession, l'intensité ne fait que croître", précise Gereso.

Quant aux directions RH, elles "sont en première ligne. 71 % d'entre elles affirment avoir travaillé davantage cette année". Les moins de 30 ans, eux, ne sont pas épargnés non plus : 67 % déclarent une hausse de leur charge de travail, contre 58 % des plus de 50 ans.

### DES CONDITIONS D'EXERCICE DIFFICILES

Au global, les conditions d'exercice constituent le point de tension majeur de cette sixième édition de l'enquête de Gereso. Ainsi, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle se dégrade pour 38 % des professionnels RH, devenant le principal point noir de 2025. Le télétravail, longtemps perçu comme un acquis, recule et reste inégalement réparti : 35 % des RH n'y ont pas accès et 22 % ont vu leur nombre de jours diminuer. L'étude met aussi en évidence des écarts nets : quand il est accessible, les hommes télétravaillent en moyenne 3,2 jours, contre 2,4 pour les femmes.

"Malgré l'usure, la profession ne renonce pas", avec un niveau moyen de confiance dans l'avenir de la fonction RH égal à 6,4/10, soulignent toutefois les auteurs. "Cependant, les mots choisis pour qualifier 2026 sont révélateurs : "résilience", "adaptation", "reconnaissance", mais aussi "fatigue" et "stress" sont cités par les RH. "Les RH tiennent encore, mais ils posent désormais des limites. Un indicateur doit alerter : 14 % ne trouvent aucune raison d'être optimistes pour 2026".

## **Satisfaits de leur relation avec leur manager, les cadres sont toutefois de moins en moins enclins à le devenir (Apec)**



Dans une étude publiée le 21 janvier 2026, l'Apec s'intéresse à la relation entre les collaborateurs cadres et leurs managers, ainsi qu'à la volonté des cadres de devenir eux-mêmes managers. Il en ressort que si les cadres qualifient de satisfaisante la relation qu'ils ont avec leur responsable hiérarchique, ils sont de moins en moins nombreux à vouloir devenir managers, quelle que soit la tranche d'âge concernée. Les raisons données sont la complexification du rôle de manager et des conditions d'exercice considérées comme de plus en plus difficiles.

Comment les cadres voient-ils leurs managers et sont-ils prêts à devenir eux-mêmes managers ? C'est l'objet d'une étude publiée par l'Apec (1) le 21 janvier 2026, qui pointe tout d'abord qu'"en dépit des critiques souvent adressées au management 'à la française', les cadres affichent un satisfecit important à l'égard de la relation managériale de proximité". En témoignent les chiffres recueillis par l'Association pour l'emploi des cadres. En effet, 83 % des cadres se déclarent satisfaits de leur manager, et même près d'un tiers tout à fait satisfaits. Plus des deux tiers estiment que leur manager

"créé une ambiance positive, clarifie les rôles au sein de l'équipe, reconnaît le travail accompli ou encore apporte son soutien à la production en cas de besoin".

9

L'appréciation de cette relation de proximité est plus positive encore dans les petites équipes (84 %, dont 31 % très satisfaits), plus propices à un management individualisé et marqué par une proximité plus grande, que dans les grandes équipes, comptant plus de 20 personnes (73 %, dont 26 %). Quant aux cadres qui occupent des fonctions managériales, ils sont, eux aussi, satisfaits de la relation tissée avec leurs collaborateurs. Une large majorité d'entre eux estime que leur rôle de manager leur procure autant (34 %), voire davantage (60 %), de satisfactions que d'insatisfactions, et ils apprécient tout particulièrement la qualité des relations avec les membres de leur équipe.

### Une attractivité qui recule

Si le management demeure une voie d'évolution prisée des cadres, un peu plus de quatre cadres sur dix sont d'ores et déjà managers, et parmi ceux qui ne le sont pas, un sur trois aspire à le devenir. Une proportion qui monte même à près d'un sur deux parmi les jeunes cadres ayant moins de trois ans d'expérience. Ainsi, "le management continue de représenter un projet de carrière pour de nombreux cadres, répondant à leur souhait d'assumer davantage de responsabilités, de gagner en autonomie et de bénéficier d'une rémunération supérieure".

Toutefois, cette attractivité recule progressivement depuis 2022, indique l'Apec : la part de cadres non-managers souhaitant accéder à des responsabilités hiérarchiques est passée de 42 % en 2022 à 34 % en 2025, avec une décroissance continue année après année. "Ce recul s'observe dans toutes les tranches d'âge, mais il est particulièrement marqué chez les cadres de moins de 35 ans, passant de 63 % à 47 % (- 16 points). La tendance baissière est également plus marquée chez les hommes (- 10 points) que chez les femmes (-5 points). "Même si le management reste un horizon pour nombre de cadres, la tendance baissière, qui se confirme d'année en année, invite à s'interroger sur les causes d'un tel recul", avance l'Apec.

### **UN RÔLE PLUS COMPLEXE**

Cette tendance à la baisse est pour l'Apec sans doute liée en partie par "la complexification récente de la fonction. En effet, la grande majorité des cadres estime que les modes de management ont changé ces dernières années (80 %), voire beaucoup changé (28 %)". Selon eux, le télétravail a fortement contribué à ce mouvement : près de sept cadres sur dix considèrent que sa généralisation a transformé durablement le management au sein de leur organisation. Et ces changements ne semblent pas terminés : 57 % des cadres anticipent que les modes de management continueront à se transformer de manière radicale (10 %), ou importante (47 %), au cours des dix prochaines années.

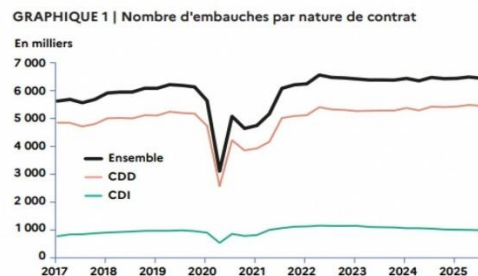
Ces changements sont accompagnés par une diversification et une complexification des attentes à l'égard des managers. Si les exigences traditionnelles, comme l'atteinte des objectifs, n'ont pas disparu, de nouvelles attentes ont pris de l'ampleur, comme le fait de promouvoir le bien-être des équipes, personnaliser le management, garantir la cohésion, mieux soutenir le développement des collaborateurs, ou encore accompagner le changement. Chez les cadres les plus jeunes, 34 % estiment ne pas avoir la personnalité requise pour devenir manager, et 22 % ne pas avoir l'expérience nécessaire pour endosser ce rôle.

Cette évolution du rôle managérial se conjugue avec des conditions de travail objectivement difficiles. Les cadres managers doivent souvent composer avec des horaires à rallonge : 31 % d'entre eux déclarent travailler 50 heures par semaine ou davantage, contre 11 % des cadres non-managers. Ce surinvestissement se traduit par une forte proportion de travail effectué en dehors des horaires habituels : 31 % des cadres managers indiquent qu'il leur arrive souvent de retravailler en dehors des horaires classiques, contre 21 % des cadres non-managers. Les cadres managers sont également

exposés à une charge mentale accrue : la moitié d'entre eux (51 %) indique travailler régulièrement sous pression, un taux supérieur à celui relevé auprès des cadres non-managers (36 %). Trois sur quatre déclarent continuer à penser à leur travail en dehors du travail, ce qui représente là aussi un écart significatif de 16 points par rapport aux cadres non-managers. Face à cela, les cadres non-managers semblent avoir conscience de l'ensemble de ces points, puisque près de huit sur dix estiment que devenir manager dans leur entreprise impliquerait de travailler davantage sous pression, six sur dix d'augmenter son amplitude horaire, et un sur dix de réduire sa fréquence de télétravail.

10

## La part des CDD dans les embauches atteint son plus haut niveau depuis début 2018 (Dares)



Les embauches dans le secteur privé reculent légèrement au troisième trimestre 2025, selon une note publiée par la Dares, mardi 20 janvier 2026. La baisse concerne principalement les secteurs du tertiaire et de l'industrie, tandis que la construction résiste. La part des CDD dans les embauches atteint 84,6 %, soit son plus haut niveau depuis 2018.

Une légère baisse. La Dares, dans une note publiée mardi 20 janvier 2026, indique que les contrats signés et les embauches reculent légèrement par rapport au deuxième trimestre 2025.

Ainsi, "au 3e trimestre 2025, en France métropolitaine, 6 442 500 contrats de travail sont signés dans le secteur privé (hors agriculture, intérim et particuliers employeurs), soit 0,7 % de moins qu'au trimestre précédent", indique la Dares dans une note publiée le mardi 20 janvier 2026.

### Des baisses dans le tertiaire et l'industrie

Par rapport au 2e trimestre 2025, les embauches évoluent différemment suivant les secteurs d'activité : alors qu'elles se replient dans le tertiaire (-0,7 % après +0,8 %) et dans l'industrie (-1,1 % après +0,4 %), en difficulté du fait des incertitudes politiques, elles accélèrent nettement dans la construction (+1,8 % après +0,3 %).

"Cette baisse dans le tertiaire est notamment portée par l'hébergement-restauration (-4,2 % après +1,4 %), mais aussi les services aux ménages (-1,8 % après -0,4 %) et le commerce (-2,4 % après +0,2 %)", précise la direction du ministère du Travail.

### Part des embauches en CDD au plus haut depuis 2018

Quant aux embauches en contrat à durée déterminée, leur nombre s'élève à 5 452 800 au T3 2025, un chiffre en repli de 0,6 %. "Le nombre d'embauches en contrat à durée indéterminée recule de nouveau (-1,2 % après -0,8 %), à 989 800", précise la Dares. Si le nombre d'embauches en CDD recule sur le trimestre, il augmente sur l'année de +0,6 %, alors que celui des embauches en CDI a reculé de -5,7 %. Ces évolutions engendrent "une nette hausse de la part des CDD dans les embauches" qui croît de +0,8 point.

Cette part des CDD dans les embauches atteint ainsi 84,6 %, soit "son plus haut niveau depuis début 2018" et ce, malgré l'instauration du bonus-malus sectoriel censé inciter les entreprises à allonger la durée des contrats de travail.

Ce niveau des parts de CDD dans les embauches pourrait alimenter les discussions à venir sur l'encadrement des contrats courts : une négociation est en effet censée s'ouvrir le 28 janvier 2026, à condition que le gouvernement engage au préalable la procédure d'agrément de l'avenant bonus-malus conclu l'an dernier.

### "Quasi-stabilité" des fins de contrat

Concernant les fins de contrat au troisième trimestre 2025, la Dares note qu'il existe une "quasi-stabilité" des chiffres.

Et de préciser : "Le nombre de fins de contrat est quasi stable au 3e trimestre 2025 (+0,1 % après +0,6 % au 2e trimestre 2025) et atteint 6 492 100. Sur un an, le nombre de fins de contrat est en hausse de 1,0 %."

## **Défaillances d'entreprises, emplois : la réindustrialisation française patine, sur fond d'incertitude politique**



Dix ans après le lancement de la stratégie de réindustrialisation d'Emmanuel Macron, l'objectif de porter l'industrie manufacturière à 15 % du PIB paraît hors d'atteinte. Emplois détruits, faillites record et investissements insuffisants sont autant d'indicateurs des difficultés actuelles que rencontre l'industrie française, d'après une table ronde sur les défaillances d'entreprises organisée le mardi 6 janvier 2026 au Sénat. Les experts interrogés par la chambre haute estiment que les solutions existent mais qu'elles tardent à être mises en œuvre.

Porter à 15 % la part de l'industrie manufacturière dans le produit intérieur brut à l'horizon 2035. Tel est l'objectif que s'est fixé Emmanuel Macron depuis son arrivée au pouvoir.

Pourtant, après dix ans à la tête de l'État, et à moins de deux ans de la fin de son second mandat, la cible semble désormais difficile à atteindre pour le Président de la République. En effet, le poids de l'industrie dans la production française stagne autour des 10 %. Et les défaillances d'entreprises tous secteurs confondus atteignent même des niveaux records, Allianz Trade indiquant dernièrement que le cumul des faillites sur douze mois se situerait autour des 68 000 procédures à la fin de l'année 2025.

Rien d'étonnant pour Olivier Lluansi, professeur au Cnam et expert des questions industrielles, interrogé par la délégation aux entreprises du Sénat dans le cadre d'une table ronde sur les défaillances d'entreprises organisée le mardi 6 janvier 2026.

12

## 90 000 emplois en moins par an

Cet ex-conseiller "industrie et énergie" à l'Élysée estime que le chiffre de 100 000 emplois créés ou sauvegardés dans l'industrie entre 2017 et 2023, censé témoigner de la réindustrialisation du pays et régulièrement mis en avant par Emmanuel Macron, est discutable.

"Dans l'industrie manufacturière, la création d'emplois est estimée sur cette période [2017-2023] par l'Insee à 90 000 emplois, soit un rythme annuel de 15 000 emplois", commence-t-il. Or, conclut-il, "la destruction actuelle d'emplois manufacturiers est de 20 000 emplois par an, c'est-à-dire que la vitesse de destructions de postes est supérieure à la vitesse de créations que nous connaissons et ce depuis 6 ans".

Une analyse corroborée par un autre chiffre : 26 500 entreprises ont été accompagnées en 2025 par l'Association pour la gestion du régime d'assurance des créances des salaires, l'organisme garantissant le paiement des salaires lors des défaillances d'entreprises.

## Premier secteur d'intervention de l'AGS

Le nombre de 26 500 "n'est pas un record mais il se situe dans les niveaux extrêmement hauts de l'AGS", admet son directeur général, Antonin Blanckaert, devant les sénateurs. Avant de reconnaître que l'industrie est "devenue le premier secteur sur lequel l'AGS intervient", signe que les PSE se sont multipliés partout en France.

Et pour cause, l'incertitude créée par la dissolution de l'Assemblée nationale en juin 2024 a favorisé "l'attentisme des entreprises" et a donc pesé négativement sur l'emploi, avance Antonin Blanckaert. Et d'autres facteurs vont à "l'encontre du vœu collectif de réindustrialisation", selon le professeur Olivier Lluansi. C'est le cas des prix élevés de l'énergie depuis 2022 mais aussi des chocs "géo-économiques", comme la politique tarifaire des États-Unis ou la pression chinoise sur le marché européen.

Olivier Lluansi explique également que "nous avons en France un retard de modernisation de notre socle productif que France Relance avait activé avec brio". Toutefois, estime-t-il, "cet accompagnement public s'est interrompu en grande partie avec France 2030", un plan d'investissement lancé par Emmanuel Macron il y a cinq ans visant "à rattraper le retard industriel français" et dont le financement dépend des discussions budgétaires actuelles.

## "Presque aucune de ces solutions ne sont mises en œuvre"

Malgré le tableau sombre présenté devant les sénateurs de la délégation aux entreprises, Olivier Lluansi se veut pourtant positif. "Les solutions existent", affirme l'ancien cadre de Saint-Gobain, même si toutes "n'auront pas d'effet sur notre outil productif à moins de 18 mois", nuance-t-il devant les sénateurs.

Parmi elles : formation "plus proche du terrain et des entreprises", "commande publique plus patriotique", épargne des Français à rediriger vers l'industrie et qui a par exemple été mobilisée pour

sauver la Scop Duralex... Pour autant, "presque aucune de ces solutions ne sont mises en œuvre même quand elles n'ont pas d'impact budgétaire, même quand elles ne demandent pas une loi éventuellement clivante dans une majorité politique parfois difficile à trouver", regrette le professeur.



13

Et d'admettre qu'il "va falloir accepter que les futurs gouvernements fassent des choix" puisque "tout ne sera pas sauvable" en termes de défaillances d'entreprises dans les prochains mois. Tout un programme pour l'exécutif actuel, encore empêtré dans les débats budgétaires.

## **Congé paternité : 81 % des pères prennent désormais plus que la semaine obligatoire (Ined)**



14

La réforme du congé de paternité, qui a allongé la durée du congé paternité de 11 à 25 jours porte ses fruits, selon l'étude de l'Ined (Institut national des études démographiques) du 28 janvier 2026. "Malgré des freins persistants", le recours à ce congé croît, puisque 81 % des pères ont pris ce congé entre 2021 et 2023, contre environ 75 % avant la réforme. Le profil des bénéficiaires se diversifie : les travailleurs indépendants et les pères moins diplômés y recourent davantage. Mais les contraintes professionnelles et financières demeurent un obstacle majeur pour ceux qui y renoncent.

En publiant son étude sur le recours au congé paternité le 28 janvier 2026, l'Ined confirme qu'il "s'est imposé comme une norme sociale de la paternité en France".

Ainsi, plus de quatre naissances sur cinq (81 %) survenues entre juillet 2021 et décembre 2023 ont en effet donné lieu à une prise du congé de paternité au-delà de la semaine obligatoire. Dès 2022, 59 % des pères ont utilisé la totalité des 25 jours disponibles, "démontrant l'attractivité de cette nouvelle durée", souligne l'Ined.

Le fractionnement du congé, qui permet de répartir les jours de congé sur plusieurs périodes, gagne également en popularité : 23 % des pères y ont eu recours au second semestre 2021, puis 33 % au second semestre 2023. Cette souplesse facilite l'adaptation aux contraintes familiales et professionnelles, notamment en fonction des périodes de vacances scolaires.

### Fonctionnaires et CDI toujours en tête, les indépendants progressent

Si le recours au congé progresse, des inégalités selon la situation professionnelle subsistent. Les salariés du secteur public et du privé en CDI restent les plus nombreux à l'utiliser.

Les travailleurs indépendants, bien que plus souvent bénéficiaires qu'en 2017, affichent encore un taux d'utilisation plus faible, avec 55 % d'entre eux qui prennent la totalité du congé. Les pères en CDD et ceux au chômage avant la naissance utilisent également moins ce dispositif, malgré une hausse récente.

L'étude révèle que le niveau de diplôme joue aussi un rôle : les pères titulaires du baccalauréat sont désormais au même niveau d'utilisation des diplômés du supérieur, tandis que l'usage progresse à nouveau chez les non-bacheliers après une période d'érosion entre 2013 et 2021.

### Charge de travail, perte de revenus : les freins

Par ailleurs, les motifs invoqués pour ne pas prendre le congé ont évolué. Si 7 % de l'ensemble des pères déclarent en 2023 ne pas avoir souhaité poser leur congé (contre 9 % en 2012), les contraintes professionnelles, notamment la charge de travail excessive, sont aujourd'hui plus fréquemment citées. Les raisons financières pèsent également davantage : 8,5 % des pères d'enfants nés entre juillet 2021 et décembre 2023 évoquent ce frein, un chiffre possiblement amplifié par l'inflation récente.

Ces obstacles varient selon les profils : les indépendants mettent en avant leur charge de travail, tandis que les pères en contrat court, au chômage ou peu diplômés invoquent plus souvent des arguments financiers et la complexité des démarches administratives.

15

Depuis la réforme, davantage de pères prennent leur congé après le retour au travail de la mère. Cette pratique concerne désormais 8 % des naissances, contre seulement 2 % avant 2021. Elle reste toutefois plus fréquente pour les premier et deuxième enfants (10 % et 14 % respectivement) que pour les troisièmes (4 %), notamment en raison de congés maternité plus longs et d'arrêts d'activité plus fréquents des mères.

### Impact de la médiatisation, nouvelle dynamique

Enfin, estime l'Ined, la médiatisation de la réforme de 2021 "a contribué à améliorer la connaissance du dispositif et à renforcer son acceptation dans le milieu professionnel".

"Cette évolution s'inscrit dans un contexte plus large de politique familiale : un nouveau congé de naissance d'un à deux mois par parent, voté dans le cadre de la loi de financement de la Sécurité sociale pour 2026, entrera en vigueur en juillet 2026. Ce dispositif complémentaire pourrait prolonger la dynamique d'implication des pères engagée", suppose l'Ined.

## **Transparence salariale : le nouvel index de l'égalité femmes-hommes devrait s'appliquer à partir du 1er juin 2027**



En complément d'éléments sur le régime de sanctions qu'il entend appliquer dans le cadre de la transposition de la directive européenne sur la transparence salariale, le ministère du Travail a apporté aux partenaires sociaux des précisions complémentaires lors de la réunion de concertation du 15 janvier 2026. Celles-ci portent sur la nouvelle obligation de transparence vis-à-vis des candidats à un poste ou encore le calendrier d'entrée en vigueur du nouvel index de l'égalité femmes-hommes. En revanche, l'exécutif maintient l'incertitude sur la suite du calendrier.

À l'occasion de la réunion de concertation consacrée à la transposition en droit français de la directive européenne [n° 2023/970 du 10 mai 2023](#) sur la transparence salariale qui s'est tenue le 15 janvier 2026, le ministère du Travail et la DGT ont transmis aux organisations syndicales et patronales un document présentant un "état des lieux des arbitrages" réalisés.

Au-delà de la présentation du régime de sanctions qui s'appliqueront en cas de manquement aux nouvelles obligations posées par la directive européenne, l'administration apporte quelques précisions supplémentaires aux partenaires sociaux par rapport aux réunions du 21 mai et 10 juin .

### Obligation d'information du candidat à l'embauche

Confirmant l'inscription à venir dans le droit du travail français de l'obligation d'afficher une "fourchette de rémunération initiale" dans les offres d'emploi, le ministère du Travail précise qu'il n'a

pas l'intention d'imposer "d'amplitude d'assiette" aux employeurs. Une certaine souplesse sera donc laissée aux entreprises pour définir la notion de "fourchette de rémunération".

"Cette obligation d'affichage devra être respectée tant par les employeurs à l'origine de l'avis que par les diffuseurs qui devront veiller à ce que les avis diffusés par les entreprises soient bien conformes à la réglementation. À défaut d'offre d'emploi, obligation [sera faite à l'employeur] de communiquer aux candidats ces informations par écrit en amont ou lors de l'entretien d'embauche", ajoute l'administration dans le document transmis aux partenaires sociaux et obtenu par AEF info.

16

### Un portail pour les sept indicateurs de l'index

Le ministère du Travail apporte également des précisions sur l'entrée en vigueur de l'obligation de communiquer aux salariés qui en feront la demande "des informations comparatives sur la rémunération" (article 7 de la directive), et du nouvel index de l'égalité entre les femmes et les hommes. S'agissant de l'obligation de communication sur les rémunérations pratiquées au sein de l'entreprise, celle-ci "s'appliquera à partir du moment où l'entreprise a défini sa catégorisation [= son périmètre de comparaison des rémunérations] : soit par accord d'entreprise ou à défaut de branche ou décision unilatérale, et au plus tard le 1er juin 2027".

Concernant l'index de l'égalité, la déclaration des sept indicateurs, prévue par la directive sera réalisée "avant le 1er juin 2027" sur un portail qui ouvrira "courant mars/avril" 2027, peut-on lire dans le document. Cette obligation de déclaration s'appliquera "à partir de 50 salariés", mais "avec un processus simplifié pour les entreprises entre 50 et 99 salariés", affirme l'administration.

#### Incertitudes sur le calendrier de transposition

Alors que l'organisation d'une dernière réunion de concertation le 29 janvier avait été évoquée, avec présentation aux organisations syndicales et patronales d'une première version du projet de loi de transposition, le ministère du Travail semble temporiser sur la suite du calendrier. Dans un message adressé aux partenaires sociaux, il les "informe que la réunion du 29 janvier, évoquée en date éventuelle [...], n'est pas confirmée". Une date pour une "dernière réunion de concertation" doit être fixée "dès que possible".

Plus globalement, le ministre du Travail ne semble pas considérer la date butoir du 7 juin 2026 comme un impératif indépassable. Comme il l'avait fait devant la presse sociale le 20 janvier, Jean-Pierre Farandou a affirmé le 21 janvier devant la délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale que le gouvernement "n'était pas complètement sûr de pouvoir faire voter le projet de loi de transposition avant" le 7 juin. "Nous voulons que le circuit parlementaire soit engagé avec une capacité à le voter définitivement à la rentrée 2026 au plus tard", a-t-il ajouté, en affirmant son "intention que la loi de transposition soit votée en 2026".

Dans le document transmis aux partenaires sociaux lors de la réunion du 15 janvier 2026, le ministère du Travail "réaffirme" son objectif "d'avoir un projet de loi unique de transposition (public/privé) à transmettre rapidement au Conseil d'État pour qu'il soit adopté en fonction de l'agenda parlementaire au plus proche de l'échéance de transposition de juin 2026".