

Ouverture du Passeport de prévention aux employeurs

MON PASSEPORT PRÉVENTION

Le 26 mars 2026, la Direction générale du Travail et la CDC, qui gère le dispositif, ont profité de l'ouverture officielle du passeport de prévention aux employeurs pour dresser un premier bilan pour les organismes de formation, qui peuvent l'alimenter depuis près d'un an.

"Nous avons 3 600 organismes de formation qui se sont connectés et 66 000 déclarations de formation qui ont été faites dans ce cadre-là [depuis le 28 avril 2025]. Nous pouvons donc dire que, si l'appropriation du passeport de prévention est en cours, elle n'est évidemment pas totalement arrivée à maturité", indique le directeur général du Travail, Pierre Romain, à l'occasion de l'ouverture officielle du dispositif aux employeurs, jeudi 26 mars 2026. "Les choses avancent et l'ouverture du dispositif aux employeurs, ainsi que la mise en place de la déclaration en masse de données à partir de juillet, vont vraiment nous permettre d'accélérer le processus", envisage-t-il. Dix jours après l'ouverture effective du dispositif, le 16 mars dernier, le DGT indique par ailleurs que ce sont plus de 12 000 employeurs qui se sont connectés au passeport de prévention et ont procédé à 2 000 déclarations de formations.

Deux étapes importantes à venir

Plus globalement, il souligne que le gouvernement comme les partenaires sociaux savaient dès le départ que "la création du passeport de prévention était l'ouverture d'un dispositif qui allait toucher massivement les salariés". Alors que ces derniers n'auront accès à leur passeport qu'en fin d'année 2026, ils sont déjà 162 000 à l'avoir vu alimenté (un total qui intègre des passeports directement alimentés par des formations SST via Mon Compte Formation), se félicite Pierre Romain. "Nous sommes très clairement sur un dispositif qui est largement monté en puissance et qui va continuer avec les prochaines étapes importantes qui s'annoncent." Les deux prochaines échéances concernent la mise en place, début juillet 2026, de la fonctionnalité d'import de masse des données, qui permettra aux organismes de formation et employeur d'importer dans le système de gestion du passeport de prévention, des fichiers concernant la totalité des salariés concernés (jusqu'à présent la saisie des données doit être réalisée salarié par salarié). La deuxième évolution réside dans l'ouverture du passeport à l'ensemble des salariés à la fin de l'année 2026. Si cette dernière étape était bien prévue à cette échéance, la mise en oeuvre de l'import de masse des données a été initialement prévue pour 2027. Face aux retours massifs des organismes de formation sur le sujet dès la mi-2025, la CDC et la DGT ont finalement décidé de prioriser le développement de cette fonctionnalité, explique Marianne Kermaal-Berthomé, directrice des politiques sociales de la Caisse des dépôts.

Réduire le traitement administratif pour les OF et employeurs

Cette matinée dédiée à l'ouverture du passeport de prévention aux employeurs a également été l'occasion pour la CDC et la DGT de dresser un bilan de son utilisation par les organismes de formation, près d'un an après qu'ils y ont eu accès. Guillaume Laurent, responsable technique formation du Bureau Veritas et trésorier de l'AFsec, l'Association des formateurs sécurité, souligne à cette occasion que "les retours des organismes de formation sont globalement positifs", même s'il reconnaît qu'il existe des inquiétudes dans la perspective de la mise en place de la possibilité des imports de masse, début juillet 2026. Thierry Cribaillet, directeur adjoint d'EI Groupe, un organisme de

formation montpelliérain, et président de l'Assocca, l'Association des organismes certifiés Caces, indique que, avant même d'avoir accès au passeport de prévention, les organismes de formation craignaient de voir augmenter leur charge de travail administrative en lien avec les données à saisir. Une alerte qui est très rapidement remontée à la DGT, entraînant l'accélération du calendrier de mise en oeuvre de l'importation de masse. "Pour une structure comme la mienne, avec 80 ETP, j'estime que c'est l'équivalent d'un ETP supplémentaire qui a été nécessaire depuis un an pour remplir le passeport de prévention", évalue-t-il. En moyenne, les adhérents à l'Assocca évaluent à 22 minutes le temps de saisie des informations d'un passeport de prévention. "Il y a eu, au départ, une réaction épidermique de la part des organismes de formation, puisque notre premier réflexe a été de transformer la charge en ETP", reconnaît Guillaume Laurent. Il pense toutefois que, malgré les inquiétudes, "l'import de fichiers va répondre aux besoins".

2

Les problématiques du NIR et de l'interopérabilité

La problématique de la saisie du code NIR (numéro de Sécurité sociale) est également très rapidement remontée de la part des organismes de formation. En effet, ce dernier peut être renseigné soit par l'employeur, soit par le prestataire, engendrant des risques d'erreurs de saisie et des difficultés à récupérer l'information. Si les TPE-PME sont plutôt partantes pour laisser les organismes de formation remplir cette donnée, les grands groupes refusent très majoritairement, note Thierry Cribaillet. Un problème aussi remonté par Yan-Eric Goulet, responsable grands comptes d'Opco 2i, qui souligne cependant que quand ils gèrent les dossiers de formation des entreprises, les Opco collectent déjà les codes NIR. "Nous avons mis en place tout un système d'import sécurisé des codes NIR au travers de la plateforme Agora pour les salariés des entreprises qui nous confient la gestion de leur formation via la subrogation auprès des organismes de formation. Agora mutualise toutes les actions de formation financées par les financeurs publics, donc, il y aurait un petit bout de tuyau encore à brancher pour que ça puisse aller jusqu'à alimenter automatiquement les passeports prévention. Cela répondrait directement au sujet des TPE-PME qui sont les entreprises qui nous confient généralement la gestion de leurs formations." Des interventions qui ont, en fait, permis d'identifier un probable dysfonctionnement dans le système d'alimentation du passeport de formation. En fin de matinée, Marianne Kermaal-Berthomé a en effet rappelé que, "normalement, dès lors que les formations sont taguées 'santé, sécurité au travail' et qu'elles bénéficient de financements publics, que ce soit via le CPF ou les Opco, et qu'elles passent par Agora, c'est alimenté dans le passeport de prévention". Les services de la CDC et les Opco devraient chercher les possibles points de blocage sur cette fonctionnalité dans les prochaines semaines.

"L'introduction de l'IA dans l'entreprise ne peut pas échapper au dialogue social" (Miroir Social)



Lors d'un webinaire organisé par Miroir Social le 19 mars 2026, plusieurs experts et représentants du personnel échangent sur la manière dont le dialogue social peut se saisir des projets d'introduction de l'IA dans l'entreprise. Tous s'accordent à dire que le rôle du CSE est central pour accompagner les transformations technologiques, tout en constatant que le processus classique d'information-consultation n'est pas adapté à un outil en mutation permanente.

Les liens entre l'introduction de l'IA dans l'entreprise et le dialogue social sont sur le devant de la scène. En témoignent les différents accords collectifs négociés entre directions et organisations syndicales, comme chez Albéa Tubes France, ou encore les décisions de justice statuant sur l'obligation de consulter le CSE. Afin d'y voir plus clair, et de dresser des perspectives sur ce sujet d'avenir, Miroir Social réunit le 19 mars 2026 un panel d'experts et de représentants du personnel.

Droit du CSE à une consultation

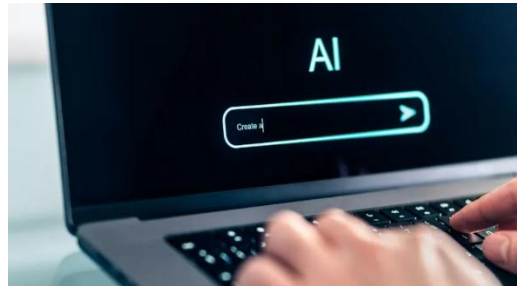
"Tout projet d'introduction d'IA affectant l'organisation ou les conditions de travail déclenche l'obligation de consulter le CSE. Les représentants du personnel peuvent mandater un expert certifié pour analyser l'ensemble des impacts avant de rendre son avis", affirme Julie Bertin, responsable SSCT au sein du cabinet Tandem Expertise. Cette association du CSE lui semble nécessaire afin de "regarder les effets de l'IA sur les métiers et les conditions de travail, car elle peut être porteuse de risques professionnels, notamment psychosociaux". "Le CSE peut être vigilant en identifiant les postes concernés [par l'introduction de l'IA], dans la perspective de comprendre l'augmentation de la charge de travail générée par l'introduction de cette nouvelle technologie dans l'entreprise", ajoute l'experte. "Par sa transversalité, l'introduction de l'IA dans l'entreprise ne peut pas échapper au dialogue social. Les impacts potentiels sont nombreux, variés, et parfois en cascade : modèle économique, organisation et conditions de travail, gestion des compétences, etc. Les conséquences sur les conditions de travail sont souvent les premières à se manifester, entraînant ensuite d'autres effets sur l'emploi ou les métiers", confirme Donatien Censier-Marty, consultant social dans le même cabinet. À ses yeux, il convient "d'avoir en tête que l'introduction de l'IA dans l'entreprise recouvre des situations variées, du fait de modèles et formes d'IA très différents".

Un "Dialogue social plus régulier"

Ces différents constats imposent un dialogue social agile et capable de s'adapter au rythme des évolutions technologiques. Est-ce le cas avec le cadre législatif et réglementaire actuel ? Non, selon plusieurs intervenants. "Nous constatons que le système un peu archaïque de l'information-consultation du CSE prévu par le code du travail paraît dépassé pour des projets aussi évolutifs que l'introduction de l'IA dans l'entreprise", pointe Rodolphe Faure, secrétaire du CSE central de Radio France. Une analyse partagée par Matthieu Trubert, co-animateur du collectif numérique de l'Ugict CGT et représentant syndical chez Microsoft, qui évoque les "lacunes et impasses" d'un dispositif légal ne permettant pas une "approche dynamique". "Le dialogue social se focalise aujourd'hui sur la phase d'introduction de l'IA. Or, les systèmes d'IA sont par nature extrêmement évolutifs. Ils demandent la mise en place d'un dialogue social plus régulier, avec une 'commission IA' au sein du CSE qui apparaît nécessaire. Elle permet d'avoir un suivi correct dans le temps sans emboliser le CSE", renchérit Donatien Censier-Marty.

Il évoque la mise en place d'un "registre des systèmes d'IA utilisés au sein de l'entreprise" (via la BDESE) ou de "clauses de revoyure pour créer la possibilité de rouvrir une consultation sur l'IA, par exemple en cas de mise à jour de l'outil". Dans les entreprises, les représentants du personnel s'organisent déjà avec les directions pour adapter le dialogue social aux réalités de l'IA. Au sein de Radio France, un accord de méthode tripartite a été signé avec le cabinet d'expertise Tandem alors que plusieurs projets d'introduction sont dans les tuyaux. "Une commission de suivi de l'IA a été mise en place, avec l'engagement de réaliser des expertises sur les projets. Nous voulons prendre suffisamment tôt les projets d'introduction de l'IA pour estimer s'ils nécessitent une consultation et commencer à préparer des arguments à porter auprès de la direction. La préparation en amont des ordres du jour de la commission permet d'avoir les bons interlocuteurs autour de la table. Par ailleurs, il est important que le cabinet d'expertise participe activement aux échanges lors des réunions, ce qui n'est pas courant", explique Rodolphe Faure. Dans la même logique, une commission "nouvelles technologies" a été mise au sein du CSE de Microsoft.

"L'utilisation de l'IA est plus fréquente dans la sphère personnelle que professionnelle" (groupe Planeta)



Dans une enquête du 17 mars 2026, le groupe Planeta analyse les liens entre "l'intelligence artificielle et l'employabilité de demain" dans plusieurs pays : l'Espagne, la Colombie, l'Italie et la France. "72 % des entreprises françaises investissent dans des outils d'intelligence artificielle, mais seuls 35 % des professionnels déclarent les utiliser régulièrement dans leur travail", retiennent les auteurs. Les travailleurs français se montrent globalement plus inquiets vis-à-vis de l'IA.

Espagne, Colombie, Italie et France. Ce sont les pays examinés par le groupe privé d'enseignement supérieur espagnol Planeta dans une enquête (1) sur "l'intelligence artificielle et l'employabilité de demain", publiée le 17 mars 2026. "Ce projet vise à fournir un aperçu détaillé de la relation entre l'IA et l'environnement des affaires, en évaluant à la fois la perception et le niveau de mise en œuvre de cette technologie dans les entreprises et en explorant les attitudes des professionnels à son égard", expliquent les auteurs.

Haut niveau de connaissance

Quel que soit le pays analysé, plus de 90 % des répondants confirment "connaître au moins un outil d'IA", signe de la pénétration de cette nouvelle technologie dans la vie de tous les jours. En France, le taux est de 92 %, seuls les plus de 65 ans étant moins de 90 % à connaître l'IA. "Les taux de connaissances sont également très élevés à tous les niveaux d'enseignement : à mesure que le niveau d'études augmente, les connaissances déclarées augmentent légèrement", ajoute l'enquête. En revanche, le sentiment général des salariés français vis-à-vis de l'IA au travail est plus ambivalent. Ainsi, à la question de savoir quelle expression "décrit le mieux l'IA au travail", seuls 21 % des répondants estiment qu'il "s'agit d'un allié précieux pour automatiser les tâches routinières", 13 % "une technologie qui a un impact positif" et 12 % "une technologie qui accroît la compétitivité". À l'inverse, 23 % du panel estiment que l'IA "n'est pas pertinente" dans son secteur (16 % en Espagne). "L'opinion la plus largement partagée, tous profils et pays confondus, est que l'IA est une alliée pour automatiser les tâches routinières", analysent les auteurs. Vis-à-vis de l'IA, les salariés français semblent tout à la fois moins curieux (50 % du panel) et plus inquiets (45 %) que ceux des autres pays testés. Le sentiment de peur est en revanche dans la moyenne (16 %). L'enquête parle de la France comme d'un pays avec "la plus forte ambivalence" des travailleurs sur l'IA. "De manière générale, la réflexion sur l'IA suscite davantage d'émotions positives que négatives dans tous les pays. L'émotion prédominante dans les quatre pays est la curiosité, mentionnée par plus de la moitié des personnes interrogées", nuancent les auteurs.

Une faible utilisation professionnelle en France

"Dans les quatre pays analysés, l'utilisation des outils d'IA est plus fréquente dans la sphère personnelle que dans la sphère professionnelle, quel que soit le secteur", constate l'enquête. En France, l'utilisation professionnelle de l'IA est particulièrement faible : 35 % des répondants, contre 50 % en Espagne ou encore 69 % en Colombie. L'utilisation personnelle en France est également faible, à 53 %, contre 67 % en Italie. "En général, les cadres présentent une utilisation plus fréquente

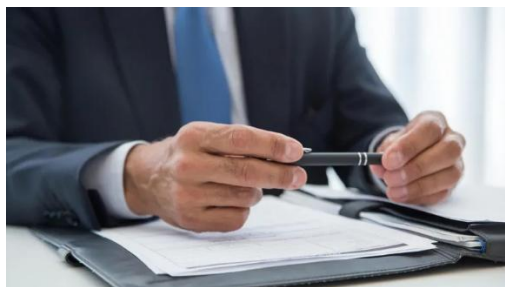
dans le domaine professionnel [que le reste des salariés]", précisent les auteurs. Cette différence est particulièrement marquée en France, alors même que "72 % des entreprises françaises investissent dans des outils d'IA". Cette faible utilisation se combine avec un taux de formation à l'IA extrêmement faible pour les travailleurs français. 86 % du panel affirme ne pas avoir reçu de formation en la matière, 44 % estimant même "ne pas en avoir besoin". Un désintérêt qui dénote sensiblement avec les autres pays : 24 % en Italie et en Espagne, 7 % en Colombie. "La majorité des personnes interrogées dans les quatre pays ont répondu qu'elles n'avaient reçu aucune formation sur l'IA. Seulement, en France, le pourcentage de personnes qui pensent ne pas en avoir besoin dépasse celui des personnes qui souhaitent suivre une formation", détaille l'étude.

En France, les obstacles identifiés à la mise en œuvre professionnelle de l'IA sont la méconnaissance (31 %), les risques éthiques (30 %), le budget (31 %) ou encore la "faible applicabilité" (26 %). "Dans les quatre pays analysés, le principal frein à l'adoption de l'IA est le manque de connaissances et de compétences", ajoutent les auteurs.

"La mise en œuvre de protocoles éthiques est rare"

"Malgré l'intérêt croissant pour l'IA, la mise en œuvre de protocoles éthiques dans les entreprises reste limitée dans les pays analysés. Dans tous les pays, neuf travailleurs sur dix affirment que leur entreprise n'a pas adopté de protocoles en la matière", constate l'étude, pour qui cette situation illustre "la difficulté de fournir aux organisations des normes claires sur l'utilisation éthique de l'IA et de veiller à ce que leur existence et leur application soient diffusées dans l'ensemble du personnel". En France, 94 % des répondants affirment qu'un protocole n'a pas été mis en place au sein de leur entreprise (dont 22 % avec un protocole "en cours de développement"). Néanmoins, selon l'enquête, "les Français et les Italiens sont les plus conscients des risques éthiques" liés à l'utilisation de l'IA. "L'accent est mis sur les inégalités d'accès liées à des facteurs sociodémographiques ou autres. Cette préoccupation est particulièrement forte chez les cadres en France et en Italie, où 65 % d'entre eux l'évoquent, témoignant d'une meilleure prise de conscience stratégique des fractures au sein des organisations", détaillent les auteurs. Par ailleurs, les travailleurs français ne montrent pas d'inquiétude massive s'agissant de l'effet de l'IA sur l'emploi. 44 % des répondants estiment que le taux d'emploi risque de "descendre" du fait de l'arrivée de l'IA, quand 9 % estiment qu'il "grandira" et 26 % qu'il "restera inchangé". "Concernant l'impact sur l'emploi, l'opinion générale est que les taux de chômage vont baisser. Il est intéressant de noter qu'en Europe, les salariés sont légèrement plus pessimistes que les cadres", précise l'enquête. La divergence cadres-salariés s'illustre également concernant l'impact de l'IA sur les conditions de travail. "Les cadres estiment que l'IA a contribué positivement à leur environnement, en améliorant l'ambiance de travail et en réduisant le temps de travail, tandis que les employés ne partagent pas cet avis", expliquent les auteurs.

Massivement utilisée, la rupture conventionnelle atteint ses objectifs, mais génère des défis RH importants



6

Lors d'un séminaire organisé par les ministères du Travail et de l'Économie, le 17 mars 2026, plusieurs spécialistes et acteurs du marché du travail échangent sur l'efficacité, les conséquences et l'avenir de la rupture conventionnelle. Le dispositif a rempli les objectifs qui lui avaient été fixés et entraînent des enjeux RH non négligeables, s'accordent les intervenants. "Par la rupture conventionnelle, les deux parties achètent la paix judiciaire, avec un taux de refus extrêmement faible".

Avec la signature par les partenaires sociaux, le 25 février 2026, d'un ANI prévoyant notamment la réduction des durées maximales d'indemnisation par l'assurance chômage à la suite d'une rupture conventionnelle, les questions entourant ce dispositif sont de nouveau mises au coeur de l'actualité sociale. Afin d'y voir plus clair et de recueillir l'avis de praticiens, les ministères du Travail et de l'Économie organisent, le 17 mars 2026, un séminaire consacré à cette forme de rupture du contrat de travail créée en 2008.

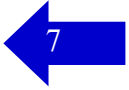
La rupture conventionnelle "a trouvé sa place"

"La rupture conventionnelle a connu un succès qui a dépassé toutes les attentes de l'époque", constate en introduction Gilbert Cette, économiste et président du COR. Les intervenants confirment que le dispositif a notamment permis de déconflictualiser un nombre important de situations dans les entreprises. La possibilité de mettre un terme au contrat de travail d'un commun accord, sans passer par le licenciement, évite de laisser un conflit ou un désaccord naissant s'envenimer. "L'objectif de baisser la conflictualité dans les entreprises a globalement été atteint", affirme Emmanuel Andréo, avocat associé chez Barthélémy Avocats. "La rupture conventionnelle a trouvé sa place et continue à avoir un rôle important pour fluidifier le marché du travail", ajoute Stéphane Carcillo, chef de la division "Emploi et revenus" de l'OCDE. La rupture conventionnelle semble avoir coché une autre case : la sécurisation des entreprises souhaitant se séparer d'un salarié. "Avant la création de la rupture conventionnelle, le paysage juridique de la rupture du contrat de travail était bien différent, avec une grande insécurité pour les entreprises. Ce dispositif a constitué une véritable révolution", rappelle Emmanuel Andréo. L'avocat estime que "le dispositif de rupture conventionnelle est relativement simple et bien ancré dans le paysage, avec une jurisprudence établie de la Cour de cassation favorable à ce mode de rupture du contrat de travail". "Les entreprises se sont rapidement saisies de la rupture conventionnelle, et les objectifs fixés lors de sa création ont été atteints. C'est notamment le cas de la sécurisation juridique et de la simplicité de sa mise en oeuvre", abonde Ingrid Bernard, responsable des relations sociales France pour Opmobility. À ses yeux, le dispositif est également, pour le salarié, "bien moins traumatisant" qu'un licenciement, et lui permet de rebondir professionnellement plus rapidement. "L'acceptation de ruptures conventionnelles par l'entreprise peut également permettre de créer des opportunités de dialogue social sur d'autres sujets", ajoute-t-elle.

Risque "d'appel d'air"

Néanmoins, ce succès de la rupture conventionnelle soulève un certain nombre de questions, voire de difficultés. C'est le cas dans la gestion des ressources humaines. "Une entreprise qui utilise de manière trop massive la rupture conventionnelle est une entreprise malade. Les équipes RH doivent entretenir un certain tabou autour de la rupture conventionnelle pour ne pas créer un effet d'appel

d'air", affirme Ingrid Bernard, pour qui l'acceptation de la rupture conventionnelle par l'entreprise est nécessairement une "affaire de circonstances". "Il n'est pas toujours souhaitable de s'engager dans une négociation individuelle sur la rupture conventionnelle. En cas de dégradation des rapports professionnels avec un salarié, les directions se dirigent plus facilement vers une procédure de licenciement", ajoute la responsable des relations sociales. L'un des autres risques RH évoqué est le phénomène de comparaison entre salariés recourant au dispositif, notamment concernant l'indemnité octroyée par l'employeur. Bien que réel, il ne doit pas non plus être surestimé. "Dans la grande majorité des cas, le montant de l'indemnité de rupture conventionnelle se limite au minimum prévu par la loi ou la convention collective. Le sujet de la différenciation peut exister, mais il reste minoritaire", explique Emmanuel Andréo. "Nous pouvons être confrontés à des situations de comparaison entre salariés bénéficiant de la rupture conventionnelle, mais il est vrai que le montant de l'indemnité est souvent limité au minimum", confirme Ingrid Bernard.



Inversion du rapport de force

En revanche, la responsable des relations sociales rapporte "faire face à des pressions de plus en plus fortes de salariés demandeurs de ruptures conventionnelles, certains n'hésitant pas à se placer dans le rapport de force pour obtenir gain de cause". De nouveau, Ingrid Bernard estime nécessaire de faire la différence entre les situations. "Pour une partie de la population, la rupture conventionnelle est perçue comme une planche de salut. Des salariés ont besoin de redessiner les contours de leur vie professionnelle, du fait d'un événement de la vie qu'ils subissent comme l'aidance ou la violence conjugale. Le recours à la rupture conventionnelle peut parfois relever d'un enjeu de santé publique", affirme-t-elle, en précisant que ces cas ne sont pas majoritaires. L'attrait de la rupture conventionnelle, du fait de certaines de ses modalités, est également perceptible chez les employeurs. "Beaucoup de clients nous demandent combien de ruptures conventionnelles ils peuvent mettre en place", afin d'éviter de conduire des plans de licenciement et les contraintes qui y sont associées, raconte Emmanuel Andréo. Selon l'avocat, "personne ne conteste que la rupture conventionnelle a un effet substitutif [à d'autres modes de rupture du contrat de travail]. Par exemple, nous ne voyons plus aucun licenciement économique individuel dans les entreprises". Son constat est finalement simple, et largement partagé : "Par la rupture conventionnelle, les deux parties achètent la paix judiciaire, avec un taux de refus extrêmement faible et une indemnité au régime fiscal et social très avantageux".

Pourquoi le CDI ne fait plus rêver les talents ?



Longtemps considéré comme l'objectif ultime d'une carrière, le CDI ne suffit plus à lui seul à attirer les talents. Si la stabilité reste importante, les nouvelles générations accordent désormais autant d'attention au sens du travail, à l'autonomie et à l'équilibre de vie. Une évolution profonde du rapport à l'emploi qui oblige les entreprises à repenser leur attractivité.

Obtenir un CDI signifiait, par le passé, pouvoir se projeter. Il offrait la possibilité d'envisager sereinement d'autres projets structurants de la vie adulte : contracter un crédit immobilier, fonder une famille, construire une carrière ou préparer sa retraite. Au-delà même de la sécurité matérielle qu'il procurait, ce contrat incarnait aussi une forme de reconnaissance sociale.

Cette représentation du travail, largement héritée des Trente Glorieuses, continue encore aujourd'hui de structurer une partie des politiques publiques et des pratiques managériales. Pourtant, cette vision se fissure progressivement.

Car si le CDI demeure la norme juridique du marché du travail français, il ne constitue plus nécessairement l'idéal professionnel qu'il a longtemps été.

Parlons du terrain, en 2026. La société française a traversé en quelques années plusieurs bouleversements majeurs : crise sanitaire mondiale, tensions géopolitiques durables, transformations économiques accélérées. Dans ce contexte d'incertitude, les attentes des actifs évoluent, en particulier chez les jeunes diplômés et les profils qualifiés.

Le CDI n'est plus toujours perçu comme une finalité en soi. Non pas parce que la stabilité qu'il procure serait devenue indésirable, mais parce que ce modèle contractuel ne répond plus, à lui seul, aux aspirations contemporaines.

Pour certains talents, le CDI peut évoquer une forme de rigidité organisationnelle, une dépendance hiérarchique forte ou une trajectoire professionnelle trop prévisible.

Il serait toutefois erroné d'en conclure à la disparition du CDI. Les données statistiques rappellent au contraire sa centralité. Selon l'INSEE, près de 87 % des salariés du secteur privé en France sont aujourd'hui employés en CDI, ce qui confirme la domination de ce type de contrat dans la structure du marché du travail.

Mais cette réalité quantitative ne signifie pas pour autant que le CDI représente encore un idéal universel. Dans les représentations collectives, il devient progressivement un cadre parmi d'autres, et non plus nécessairement un aboutissement.

Une relation au travail en mutation

Cette évolution s'explique d'abord par une transformation plus profonde : celle du rapport au travail lui-même. Les données internationales confirment ce phénomène. Dans son étude annuelle State of the Global Workplace, l'institut Gallup indique que seuls 7 % des salariés français se déclarent

réellement engagés dans leur travail, un taux parmi les plus faibles d'Europe. À l'inverse, près d'un salarié sur cinq se déclare activement désengagé. Ces chiffres traduisent une réalité que de nombreuses entreprises observent désormais au quotidien : le travail ne constitue plus le centre exclusif de l'identité sociale.

La nouvelle génération n'attend plus seulement un emploi stable. Elle recherche également une activité porteuse de sens, qui permette d'apprendre, de progresser et de préserver un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Une étude publiée par l'APEC montre ainsi que près de sept jeunes cadres sur dix considèrent le sens du travail comme un critère déterminant dans le choix d'un employeur. Autrement dit, la nature du contrat ne suffit plus, à elle seule, à susciter l'engagement.

L'aspiration croissante à la liberté professionnelle

Une seconde évolution contribue à ce changement de perspective : l'aspiration croissante à davantage d'autonomie dans les trajectoires professionnelles.

Ces dernières années, le marché du travail s'est profondément diversifié. Télétravail, travail indépendant, temps partiel choisi, carrières hybrides ou multiprojets se développent progressivement. Selon les données croisées de l'INSEE et de l'URSSAF, plus de quatre millions de personnes exercent aujourd'hui une activité indépendante en France, soit près de 12 % de la population active. L'essor du statut de micro-entrepreneur, créé en 2009, a largement contribué à cette transformation. Dans le même temps, les attentes des salariés évoluent. D'après une enquête de France Travail, près d'un actif sur deux considère désormais la flexibilité du travail comme un critère déterminant dans le choix d'un emploi.

Dans ce contexte, le CDI peut parfois apparaître, paradoxalement, comme une contrainte. Parce qu'il symbolise un engagement durable, une relation de travail plus structurée et moins réversible. Certains profils qualifiés arbitrent alors différemment : accepter une part d'incertitude en échange d'une plus grande autonomie.

La sécurité professionnelle ne repose plus uniquement sur la nature du contrat, mais de plus en plus sur la capacité à retrouver rapidement une opportunité grâce à ses compétences. Autrement dit, les individus misent davantage sur leur employabilité que sur la seule stabilité contractuelle.

Une génération plus lucide face au travail

Cette transformation est particulièrement visible chez les jeunes actifs, dont les attentes sont façonnées par un contexte économique et social sensiblement différent de celui de leurs aînés.

Les enquêtes d'opinion montrent qu'ils portent un regard plus pragmatique sur le travail. Selon une étude de l'IFOP, près de 70 % des jeunes considèrent aujourd'hui que le monde du travail est davantage source de stress que d'épanouissement.

Dans le même temps, certains expriment un sentiment de décalage entre leur niveau de qualification et les postes occupés. D'après la DARES, environ 15 % des jeunes actifs estiment être surqualifiés pour leur emploi.

Ce décalage alimente une forme de lucidité générationnelle : accepter un CDI à n'importe quel prix ne constitue plus une évidence. De nombreux talents préfèrent attendre une opportunité cohérente avec leurs valeurs, leur projet professionnel ou leur équilibre de vie.

Le paradoxe français

Nous sommes donc face à un paradoxe. Dans un pays où le système social reste largement structuré autour du statut d’emploi, le CDI demeure un outil de protection essentiel. Une large majorité de salariés français reste d’ailleurs attachée à l’idée d’un emploi stable. Mais dans les représentations, ce contrat ne suffit plus à lui seul à garantir l’attractivité d’un poste. La qualité du management, la flexibilité de l’organisation du travail, l’intérêt des missions ou encore les perspectives de développement professionnel jouent désormais un rôle déterminant, parfois même plus décisif que la nature du contrat.

Un défi stratégique pour les entreprises

C’est précisément ce qui explique l’importance croissante accordée à la marque employeur. Car les nouveaux talents ne rejoignent plus une organisation uniquement pour la sécurité contractuelle qu’elle propose, mais pour l’expérience professionnelle qu’elle est capable d’offrir. Dans un marché du travail devenu plus concurrentiel, l’attractivité d’un employeur repose désormais sur bien davantage que la simple promesse d’un emploi stable. Elle dépend de sa capacité à proposer un projet collectif, des perspectives d’évolution, un environnement de travail stimulant et une organisation cohérente avec les attentes contemporaines.

Le CDI n’a donc pas disparu. Il demeure la norme juridique du marché du travail français. Mais il ne constitue plus, à lui seul, la promesse d’un engagement durable. Aujourd’hui, il n’est plus un aboutissement. Il est devenu, pour beaucoup, un point de départ.

2026–2027 : Vers un recrutement plus sûr, mais plus exigeant basé sur l’AI Act



À mesure que l’intelligence artificielle s’impose dans les processus de recrutement, l’Europe renforce son cadre réglementaire pour en sécuriser l’usage. Avec l’entrée en application progressive de l’AI Act, les entreprises devront concilier innovation technologique, conformité juridique et respect des droits des candidats. Entre nouvelles obligations, exigences de transparence et supervision humaine renforcée, cette réglementation portée par l’Union européenne marque un tournant : celui d’un recrutement plus encadré, mais aussi plus responsable et plus fiable.

Qu’est-ce que l’AI Act ?

L’AI Act est le Règlement (UE) 2024/1689, premier cadre juridique européen spécifiquement dédié à l’intelligence artificielle. Entré en vigueur en 2024, il s’applique progressivement jusqu’en 2027 et impose aux entreprises européennes — dont les entreprises françaises — des obligations strictes pour garantir un usage responsable, transparent et sécurisé de l’IA. Il repose sur une classification des systèmes selon leur niveau de risque. Les outils utilisés dans le recrutement (tri de CV, scoring, analyse automatisée, pré-sélection) sont classés « systèmes d’IA à haut risque », soumis à des

obligations renforcées : transparence, supervision humaine, documentation, audits, suivi des incidents et conformité technique.

11 

Un cadre conçu pour protéger les droits fondamentaux

L’un des objectifs majeurs de l’AI Act est de protéger les droits fondamentaux des candidats. En encadrant les systèmes utilisés pour analyser les candidatures ou orienter les décisions de recrutement, le règlement réduit les risques de discrimination, d’erreur algorithmique ou d’opacité dans les décisions. Il exige que chaque candidat soit informé du recours à une IA dans le processus, qu’il puisse demander des explications et qu’un humain demeure toujours capable d’intervenir ou de corriger une décision.

Garantir l’équité des décisions

L’AI Act vise également à garantir l’équité, en imposant aux entreprises de mieux documenter et comprendre leurs outils numériques. Les données d’entraînement doivent être représentatives et exemptes de biais connus, et les systèmes doivent faire l’objet d’une gestion rigoureuse des risques. Pour les organisations, cela signifie revoir leurs solutions de tri automatisé, interroger leurs fournisseurs, et mettre en place des procédures de contrôle interne beaucoup plus strictes.

Renforcer la confiance des candidats

Avec l’AI Act, le recrutement ne peut plus être une « boîte noire ». Les candidats sauront quand une IA intervient, pour quelles tâches, et selon quels critères généraux. Cette transparence vise à restaurer la confiance, à un moment où les processus numériques peuvent parfois sembler déshumanisants ou arbitraires. L’UE encourage un usage responsable, clair et compréhensible de l’IA, ce qui renforce l’image des employeurs et sécurise l’expérience candidat.

Encourager une innovation responsable

L’AI Act n’a pas vocation à freiner le développement des outils IA, mais à garantir qu’ils soient utilisés de façon éthique et contrôlée. L’innovation reste encouragée, mais dans un cadre qui protège les individus et responsabilise les organisations. Cette approche permet aux entreprises de continuer à moderniser leurs processus tout en assurant la conformité réglementaire et la maîtrise des risques humains et juridiques.

Un chantier majeur pour les entreprises dès 2026

Pour les dirigeants et les équipes RH, cette nouvelle réglementation implique des transformations concrètes et immédiates :

1. Revoir les outils

Les entreprises doivent vérifier si leurs ATS, algorithmes de matching ou outils d’entretien automatisé sont conformes aux exigences de l’AI Act : documentation technique, robustesse, supervision, marquage CE à venir.

2. Revoir les pratiques

Le processus de recrutement doit évoluer : transparence accrue, révision des mentions légales, intégration de registres d’incidents, et renforcement du rôle de l’humain dans la décision.

3. Former les équipes

Les collaborateurs utilisant ou supervisant un système d'IA doivent être formés. La formation est obligatoire depuis 2025 pour les utilisateurs et déployeurs de systèmes IA. Elle permet aux RH de comprendre les limites, les biais potentiels et les obligations légales liées à ces outils.

4. Documenter, tracer, auditer, expliquer

Les entreprises doivent être capables de démontrer comment l'IA fonctionne, quelle supervision humaine est en place, et comment elles assurent la non-discrimination. Cela rapproche le recrutement de domaines déjà fortement régulés comme la protection des données personnelles ou la cybersécurité.

Entre 2026 et 2027, le recrutement devient un domaine pleinement régulé, où transparence, responsabilité et maîtrise technique deviennent des obligations. Cette évolution impose des efforts importants aux entreprises, mais elle offre aussi une opportunité : celle de bâtir des pratiques de recrutement plus fiables, plus équitables et plus respectueuses des candidats. L'AI Act ouvre ainsi la voie à un recrutement modernisé, sécurisé et profondément humanisé.

En 2025, une entreprise sur dix a réduit le nombre de jours de télétravail autorisés, selon l'Apec



"9 % des entreprises indiquent avoir supprimé le télétravail ou diminué le nombre de jours de télétravail possibles pour les cadres de leur entreprise", observe l'Apec, dans son étude annuelle sur le télétravail, intitulée "Regard des cadres et des employeurs sur le télétravail", rendue publique le 12 mars 2026. Cependant, elles sont "toujours nombreuses" à être convaincues à la fois des bénéfices du télétravail et des effets néfastes que pourrait avoir la réduction du nombre de jours de télétravail.

L'Association pour l'emploi des cadres publie, le 12 mars 2026, son "Regard des cadres et des employeurs sur le télétravail" (1). L'étude montre que "malgré quelques reculs isolés, [la pratique du télétravail est] solidement ancrée dans les entreprises comme dans l'identité cadre".

Les TPE-PME ont restreint les possibilités de télétravail

En effet, 9 % des entreprises interrogées par l'Apec indiquent avoir diminué le nombre de jours de télétravail possibles pour les cadres de leur entreprise. "Au-delà de quelques cas médiatisés de grandes entreprises revenant sur leur politique de télétravail, ce sont surtout des TPE et PME qui ont restreint les possibilités de télétravail (pour respectivement 8 % et 10 % d'entre elles, contre 5 % pour les ETI / GE)", constatent les auteurs de l'étude. En parallèle, 2 % ont augmenté le nombre de jours autorisés, et surtout, 89 % des entreprises n'ont pas changé leur politique de télétravail. Pour 2026, "elles sont encore plus nombreuses à envisager le statu quo", puisque 94 % d'entre elles ne prévoient pas de faire évoluer leur politique de travail en direction des cadres.

les effets bénéfiques du télétravail

L'étude observe également que "les entreprises sont toujours nombreuses à être convaincues à la fois des bénéfices du télétravail et des effets néfastes que pourrait avoir la réduction du nombre de jours de télétravail". Ainsi, les entreprises autorisant le télétravail restent convaincues qu'elles ont plus à y gagner qu'à y perdre en termes de productivité (45 %) comme de qualité de vie au travail (67 %), des convictions plus fortes encore chez les plus grandes entreprises (61 % et 87 %). De plus, les entreprises proposant du télétravail, surtout les grandes structures, "sont nombreuses à anticiper des effets délétères sur l'attractivité, la motivation et la rétention de leurs cadres en cas de réduction du nombre de jours de télétravail : 38 % estiment que cela générerait des difficultés à recruter, 33 % une baisse d'engagement et 23 % des départs de collaborateurs".

les cadres mécontents en cas de suppression du télétravail

Du côté des cadres, ils seraient, selon l'étude, "en grande majorité mécontents si leur entreprise venait à réduire le nombre de jours de télétravail autorisés (74 %) ou à le supprimer (80 %)". Près d'un cadre télétravailleur sur deux indique qu'il envisagerait de changer d'entreprise si le télétravail était supprimé, un chiffre relativement stable depuis 2024. Les cadres sont toutefois "nombreux à anticiper une évolution des modalités de gestion du télétravail dans leur entreprise en 2026 (47 %, dont 13 % 'certainement'), indépendamment du nombre de jours autorisés". Ces évolutions pourraient affecter la flexibilité avec laquelle le télétravail est actuellement exercé par les cadres, selon l'Apec, alors qu'aujourd'hui 61 % peuvent changer de jours de télétravail chaque semaine (selon leurs missions et besoins), et 47 % peuvent modifier leurs jours de télétravail en cas d'imprévu, sans nécessité de validation managériale. "Cette liberté dans l'organisation de leur travail est un avantage essentiel aux yeux des cadres, un pilier identitaire désormais associé aux possibilités de travail hybride", expliquent les auteurs de l'étude, en soulignant qu'"à ce stade, les entreprises sont peu nombreuses à envisager de réviser les modalités de télétravail au cours des douze prochains mois (13 %)".

Le décret révisant l'aide aux employeurs d'apprentis est publié au Journal officiel



La baisse est actée pour les employeurs d'apprentis du supérieur. L'aide à l'embauche vient d'être révisée par décret pour les contrats conclus à compter du 8 mars 2026. Les niveaux 3 et 4 conservent les montants d'aide en vigueur en 2025, à savoir 5 000 € pour les entreprises de moins de 250 salariés et 2 000 € pour les autres. En revanche, ce montant est réduit pour les niveaux 5 à respectivement 4 500 et 1 500 € selon que l'employeur compte moins de 250 salariés ou plus. Et il chute pour les niveaux 6 et 7.

Alors que seule l'aide unique à l'embauche d'apprentis subsistait depuis le 1er janvier 2026 en raison du retard pris dans le vote de la nouvelle loi de finances, les nouvelles modalités de l'aide exceptionnelle viennent d'être actées par décret. Le [décret n°2026-168](#) publié au Journal officiel du 7 mars 2026 s'applique aux contrats conclus à compter du 8 mars 2026 et débutant avant le 1er janvier 2027. Avec ce texte, le ministère du Travail décide de maintenir l'aide unique - introduite à

l'article [D.6243-2](#) du code du travail par la réforme de l'apprentissage de 2018 - pour les contrats conclus entre une entreprise de moins de 250 salariés et un apprenti préparant une formation de niveau 3 ou 4, mais de faire évoluer l'aide exceptionnelle - créée en 2020 dans le cadre du plan de relance post-Covid - pour les autres contrats (1). Fidèle au projet de décret soumis à la CNNCEFP au mois de février dernier, le décret module l'aide en fonction de la taille d'entreprise, comme c'était déjà le cas en 2025, mais aussi, fait nouveau, en fonction du niveau de qualification visé par le contrat d'apprentissage.

Une aide divisée par plus de deux

Concrètement, les niveaux 3 et 4 (bac et infrabac) conservent les montants d'aide en vigueur en 2025, à savoir 5 000 euros pour les entreprises de moins de 250 salariés et 2 000 euros pour les autres. En revanche, il baisse pour tous les autres niveaux. Ce montant est réduit de 500 euros pour les niveaux 5 (BTS et équivalents) à respectivement 4 500 et 1 500 euros selon que l'employeur compte moins de 250 salariés ou plus. Et il est divisé par plus de deux pour les niveaux 6 et 7 (licence et master) à 2 000 euros pour les petites et moyennes entreprises et à 750 euros pour les grandes. Les nouveaux montants sont ainsi définis comme suit (2) :

	Entreprises de moins de 250 salariés	Entreprises de 250 salariés et plus
Niveaux 3 et 4 (infrabac et bac)	5 000 euros	2 000 euros
Niveau 5 (BTS et équivalents)	4 500 euros	1 500 euros
Niveaux 6 et 7 (licence et master)	2 000 euros	750 euros

En opérant une modulation du montant de l'aide par niveau de formation, l'État entend freiner son soutien financier à l'apprentissage qui s'est fortement développé dans le supérieur depuis la réforme de 2018. "La modification du barème 2026 des aides à l'apprentissage représente une économie de près de 200 millions d'euros pour 2026", a indiqué le ministère du Travail à AEF info.

Une aide maintenue à 6 000 euros en cas de handicap

Le décret prévoit le maintien de l'aide à 6 000 euros maximum lorsque le contrat est conclu avec une personne reconnue travailleur handicapé, quels que soient la taille de l'entreprise ou le niveau de diplôme préparé.

Une proratisation de l'aide

Alors qu'auparavant les aides aux employeurs d'apprentis étaient versées sous forme d'un forfait mensuel pendant les douze premiers mois du contrat d'apprentissage, le décret intègre la proratisation de ces aides introduite par le [décret n°2025-1031](#) du 31 octobre 2025. En pratique, "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" lorsque la durée de contrat est inférieure à un an. Le texte prévoit également qu'"en cas de rupture anticipée du contrat, l'aide n'est pas due à compter du jour suivant la date de fin du contrat" et qu'"en cas de suspension du contrat conduisant au non-versement de la rémunération par l'employeur au salarié bénéficiaire du contrat, l'aide n'est pas due pour chaque mois considéré". Comme c'était déjà le cas précédemment, le bénéfice de l'aide est subordonné à la transmission du contrat par l'employeur à l'opérateur de compétences "au plus tard six mois après sa conclusion" et au dépôt du contrat par l'Opco auprès du ministre chargé de la Formation professionnelle. Pour bénéficier de l'aide, l'employeur ne doit pas

avoir "bénéficié d'une aide à l'embauche d'apprentis au titre d'un contrat d'apprentissage précédemment conclu entre lui et l'apprenti pour la même certification professionnelle". Pour les entreprises de 250 salariés et plus, les conditions à remplir pour être éligibles sont maintenues, notamment l'obligation d'avoir un pourcentage minimal de salariés en contrat d'alternance ou en contrats favorisant l'insertion professionnelle dans leur effectif total.

Index de l'égalité : "la note moyenne déclarée se stabilise" à un score de 88,5/100 (ministère du Travail)



Dans un communiqué de presse du 9 mars 2026 portant sur les "déclarations aux indicateurs de l'index égalité professionnelle et de la loi Rixain pour 2026", le ministère du Travail constate qu'au 1er mars, 83,5 % des entreprises ont publié leur note (contre 80 % en 2025). Par ailleurs, "la note moyenne déclarée par les entreprises se stabilise à un haut niveau avec 88,5/100 en 2026". Un score identique à celui de 2025.

Le ministère du Travail publie, le 9 mars 2026, un communiqué de presse relatif aux "déclarations aux indicateurs de l'index égalité professionnelle et de la loi Rixain pour 2026". Il réalise ainsi un bilan quelques jours après la date limite de déclaration imposée aux entreprises, soit le 1er mars, et la journée internationale des droits des femmes du 8 mars.

"De réelles avancées" ont été obtenues

"Les résultats de l'index sont en progression depuis sa mise en place en 2019 pour les entreprises de plus de 250 salariés, et en 2020 pour les entreprises à partir de 50 salariés, ce qui témoigne de l'efficacité du dispositif et de sa bonne appropriation par les entreprises", se réjouit le ministère. Dans le détail, le résultat moyen à l'index de l'égalité stagne entre 2025 et 2026. "La note moyenne déclarée par les entreprises se stabilise à un haut niveau avec 88,5/100 en 2026 (et 88,5/100 en 2025, contre 88/100 en 2024). Elle a augmenté de plus de quatre points depuis 2020 (84/100)", explique le communiqué, tout en précisant que 93 % des entreprises ont une note égale ou supérieure à 75/100. En revanche, le pourcentage d'entreprises publiant leur note au 1er mars est en hausse sur un an : 83,5 % en 2026, contre 80 % en 2025, 77 % en 2024, 72 % en 2023, 61 % en 2022 et 2021, 54 % en 2020. De même, "l'indicateur relatif à la parité dans les dix meilleures rémunérations a progressé : plus de 300 nouvelles entreprises respectent cette obligation en 2026 par rapport à l'année précédente", ajoute le ministère. Concernant la mise en œuvre de la loi Rixain, le ministère se félicite que "de réelles avancées aient été obtenues grâce à l'effort de transparence des entreprises permettant d'améliorer les conditions de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes". "Au 1er mars 2026, 28 % des entreprises comptent 40 % ou plus de femmes parmi leurs cadres dirigeants (contre 23 % en 2022) et 37 % des entreprises comptent plus de 40 % de femmes dans les instances dirigeantes (contre 28 % en 2022). 17 % ont plus de 50 % de femmes", détaille le communiqué de presse.

2026 sera consacrée à la transposition de la directive

16

Quelques jours après avoir transmis aux partenaires sociaux une première version du projet de loi de transposition de la directive européenne sur la transparence salariale, le ministère du Travail souligne que "la transposition de la directive permettra de renforcer l'ambition [en matière d'égalité entre les femmes et les hommes]. À l'avenir, l'index actuel a vocation à être remplacé par les indicateurs prévus par cette directive et le portail de déclaration va donc évoluer pour permettre aux entreprises de déclarer ces nouveaux indicateurs". Selon le ministère du Travail, "l'année 2026 sera ainsi consacrée à la transposition de la directive et la préparation des entreprises pour bien appréhender ces nouvelles obligations déclaratives".

En 2025, les hommes cadres gagnent 6,8 % de plus que les femmes cadres à poste équivalent (Apec)



En 2025, l'écart de rémunération entre hommes et femmes cadres reste marqué : les hommes perçoivent en moyenne 16 % de plus que les femmes (58 000 euros brut annuels contre 50 000 euros). À poste équivalent, cette différence reste significative et atteint 6,8 %, indique une étude de l'Apec (1) publiée le 3 mars 2026. L'écart à poste équivalent apparaît dès le début de carrière et tend progressivement à augmenter pour atteindre 12 % après 55 ans, précise l'Apec.

Alors que le mois de mars est marqué par deux dates clés liées à l'égalité entre les hommes et les femmes, à savoir la publication de l'index égalité professionnelle le 1er mars et la journée de lutte pour les droits des femmes le 8 mars, l'Apec publie, le 3 mars 2026, une étude consacrée aux inégalités entre hommes et femmes au sein de la population cadre. L'étude montre tout d'abord un écart de rémunération persistant de 16 % entre les femmes et les hommes cadres. En effet, en 2025, la rémunération médiane chez les hommes cadres atteint 58 000 euros brut contre 50 000 euros brut pour les femmes. À poste équivalent, l'écart reste important, souligne l'Apec. Il est de 6,8 % au global en 2025, contre 7,1 % en 2022 et 7,2 % en 2016. Il varie surtout en fonction de l'âge, l'écart constaté étant de 2 % en début de carrière pour les moins de 35 ans contre 6 % pour les 35 à 44 ans, 8 % pour les 45 à 54 ans et 12 % pour les 55 ans et plus.

MOINS DE FEMMES AU SEIN DES POSTES À RESPONSABILITÉ

S'il ne se réduit pas depuis quelques années, explique l'Apec, l'écart constaté est en partie dû à la plus faible présence des femmes au sein des activités les plus rémunératrices. Ainsi, au sein de la population des cadres de la production industrielle et de la maintenance, où la rémunération médiane est de 63 000 euros brut, on trouve 87 % d'hommes et seulement 13 % de femmes. À l'autre bout de l'échelle des rémunérations, au sein de la population cadre des métiers des RH et de la formation, où la médiane de rémunération est de 51 000 euros brut, les femmes sont 66 % et les hommes 34 %. L'écart constaté résulte également d'un moindre accès des femmes à des postes à forte responsabilité. En effet, au sein des dirigeants d'entreprises de taille intermédiaire et de grandes entreprises, l'Apec souligne la présence de 83 % d'hommes contre 17 % de femmes. Parmi la population des cadres managers de dix personnes, 28 % sont des femmes et 72 % des hommes.

UN SENTIMENT D’INJUSTICE DU CÔTÉ DES FEMMES

17

Les femmes semblent ressentir ces inégalités au quotidien. Pour 60 % d’entre elles, les femmes cadres n’ont pas les mêmes chances de réussite que les hommes et 44 % des femmes cadres pensent qu’elles doivent fournir plus d’efforts pour obtenir une augmentation. De plus, 51 % jugent que leur rémunération est faible au regard de leur investissement au travail, 45 % par rapport à leur expérience, 45 % par rapport à leurs compétences et 43 % par rapport à leur niveau de responsabilités. Elles sont aussi moins satisfaites de l’évolution de leur rémunération, quelle que soit la catégorie d’âge concernée. Par ailleurs, 55 % des femmes se disent satisfaites des augmentations obtenues ces douze derniers mois contre 65 % des hommes. Malgré ces constats, la directive européenne relative à la transparence salariale peut améliorer les choses souligne l’Apec. En effet, les femmes pourraient bénéficier des nouvelles règles en matière de transparence, puisque seules 48 % pensent en 2025 que leur entreprise est transparente en matière de salaire, contre 57 % des hommes. De plus, plus de la moitié des femmes (54 %) pensent avoir une mauvaise connaissance des salaires dans les entreprises, et 49 % disent qu’elles éprouvent des difficultés à situer leur salaire par rapport au marché.

LES FEMMES MOINS ENCLINES À INTERROGER LES RH

Toutefois, si 68 % des hommes disent qu’ils seraient à l’aise de recourir à leur droit d’information prévu par la directive européenne, seules 60 % des femmes disent qu’elles ressentiraient cette facilité. 57 % des femmes craignent la réaction de leur employeur si elles font cette demande. "C’est ce que nous essayons de travailler avec les entreprises. Tant sur la partie de préparation à la transposition, mais aussi sur le travail à faire avec les managers. Il y a également un travail à effectuer sur le dialogue social pour permettre aux individus de se saisir des nouveaux droits offerts par la directive. Au-delà, on peut aussi travailler sur la posture des femmes via un accompagnement spécifique. Mais ces objectifs liés à la transparence, c’est le sujet de tout le monde, et tout le monde doit s’en emparer, pas seulement les femmes", explique Laetitia Niaudeau, DG de l’Apec.