

EN BREF ...

Assurance chômage : les allocations ne seront pas revalorisées au 1er juillet 2026

Organisations syndicales et organisations patronales n'ont abouti à aucun accord sur la revalorisation des allocations chômage, lors du Conseil d'administration de l'Unédic, mardi 30 juin 2026. Par conséquent, les paramètres de calcul sont gelés pour cette année. Plus de 2 millions d'allocataires ne bénéficieront pas de revalorisation.

Alerte canicule

"Il revient aux entreprises d'accueil de mettre en œuvre les mesures de prévention qui garantissent leur santé et leur sécurité, voire de les retirer temporairement de la situation d'exposition à des températures extrêmes"

L'organisation patronale CPME change de nom pour devenir Les Entrepreneurs

La directive transparence salariale rate son échéance : les entreprises dans le brouillard juridique

La France devait transposer la directive européenne sur la transparence salariale avant le 7 juin 2026. Elle ne l'a pas fait. Le projet de loi est au Conseil d'État. L'adoption est attendue à la rentrée 2026, l'entrée en vigueur en 2028.

Le Passeport de compétences, "avancée concrète pour le service public de la formation", est officiellement lancé



Près de 23 ans après la formalisation du Passeport formation dans l'ANI du 23 septembre 2003 et près de huit ans après la loi "Avenir professionnel", le Passeport de compétences est officiellement lancé le 22 juin 2026. Un lancement qui coïncide avec la mise en ligne de sa première fonctionnalité permettant de générer des CV "à valeur probante" de certaines informations y étant inscrites. D'autres fonctionnalités sont attendues d'ici fin 2027. Ce nouvel outil doit permettre de faciliter et sécuriser les recrutements, mais aussi d'accompagner les actifs tout au long de leur vie professionnelle.

"Après avoir construit le droit de se former, nous construisons le droit à voir toutes ses compétences enregistrées, reconnues, valorisées et mobilisées. Le Passeport de compétence est le prolongement logique du CPF ", souligne Jean-Pierre Farandou, le ministre du Travail et des Solidarités, à l'occasion du lancement officiel du Passeport de compétences, lundi 22 juin 2026 à Paris. Ce lancement s'accompagne de l'ouverture du premier service associé à ce nouvel outil, baptisé "Mes CV" et qui permet de générer "un CV numérique fiable et personnalisé, en s'appuyant directement sur les données enregistrées dans [le] Passeport (diplômes, expériences, formations) auxquelles [peuvent être] ajoutés des éléments personnels".

Évolution professionnelle, recrutements et suivi

2

Si le lancement du Passeport de compétences est clairement inscrit dans le cadre du plan interministériel "Emploi futur" lancé le 7 mai dernier pour renforcer l'insertion professionnelle des jeunes, Jean-Pierre Farandou insiste sur le fait que ce nouvel outil s'adresse bien "à tous les salariés. Aux jeunes qui entrent sur le marché du travail, aux salariés qui évoluent, aux demandeurs d'emploi qui rebondissent, à la personne en reconversion, mais il bénéficie aussi aux entreprises, aux réseaux pour l'emploi et aux administrations". En effet, en garantissant "un premier niveau d'information éclairé sur le parcours, il rassure les employeurs lors du recrutement et rapproche les jeunes de l'entreprise. En cela, il est un facilitateur de l'insertion professionnelle des jeunes", se félicite le ministre du Travail. Si "c'est un outil qui contribue très clairement à faciliter l'employabilité de chacun", le Passeport de compétences permet aussi de "renforcer le lien de confiance entre les actifs et les employeurs" tout en simplifiant les recrutements, appuie de son côté Benjamin Maurice, le délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle. L'ambition est toutefois plus large comme le rappelle Marianne Kermoal-Berthomé, la directrice des politiques sociales de la Caisse des dépôts. "Le potentiel et la vocation de ce passeport, c'est qu'il puisse être utilisé par un maximum d'intervenants : l'entreprise, France Travail, potentiellement les conseillers en évolution professionnelle." Pour autant, "c'est un outil qui est à la main de chacun et donc c'est chacun qui donne l'accès à son passeport quand il le souhaite", rappelle-t-elle.

Espace sécurisé et souverain

Concrètement le Passeport de compétences est "un service gratuit et accessible tout au long de la vie", précise Marianne Kermoal-Berthomé. Associé à la plateforme Mon Compte Formation, il est ouvert à tous à partir de 16 ans (15 ans pour les apprentis), à condition d'avoir un CPF alimenté. Il est automatiquement renseigné, "de manière authentifiée et sécurisée", avec l'ensemble des diplômes acquis à partir du Brevet des collèges. Au-delà des diplômes nationaux, l'ensemble des certificateurs doivent également renseigner le Passeport des personnes qu'ils certifient. De plus, la CDC alimente les Passeport de compétences avec les "expériences professionnelles" des individus, collectées via les DSN. Des travaux sont en cours avec les régimes de retraite pour faire remonter les données antérieures à 2017. De même, des réflexions sont en cours avec l'Acoss pour collecter les données sur les parcours professionnels des travailleurs indépendants et non-salariés. L'ensemble de ces données est stocké "sur un espace numérique personnel sécurisé et souverain" et "c'est quelque chose d'extrêmement important", souligne par ailleurs la directrice des politiques sociales de la CDC : "La Caisse des dépôts est un établissement public qui a dans ses valeurs et dans ses axes stratégiques la souveraineté. Et donc dans un contexte dans lequel les enjeux de données sont fortement mondialisés, les données chez nous sont dans des espaces souverains."

Évolutions à venir

D'ici fin 2027, trois nouvelles fonctionnalités sont d'ores et déjà annoncées. En fin d'année 2026, la fonctionnalité "Mes attestations de réussite" permettra d'éditer des "attestations probantes garantissant l'obtention de diplômes et certifications". Ces attestations pourront être imprimées ou directement envoyées sous format numérique. Au deuxième trimestre 2027, ce sera le service "mes compétences" qui sera mis en ligne pour identifier, à partir des diplômes, certifications et expériences professionnelles, les compétences dont chacun dispose. Un travail pour lequel la CDC utilise "tous les potentiels de l'intelligence artificielle pour pouvoir traduire les données de la DSN et des certifications en compétences", explique Marianne Kermoal-Berthomé. Enfin, au quatrième trimestre 2027, le service "Mon avenir" permettra de "proposer des métiers et des formations ou certifications adaptées, à partir des compétences déjà acquises et du projet professionnel de l'utilisateur".

Antériorité et identification des données

3

Actuellement, la plupart des diplômes acquis depuis 1999 et des expériences professionnelles connues depuis 2017 ont été intégrées dans les Passeports de compétences alimentés. Les bénéficiaires peuvent également saisir eux-mêmes des éléments qui apparaissent toutefois de manière différenciée dans le système : les données "certifiées", enregistrées par des certificateurs ou remontées via des données publiques et qui sont donc constitutives du "CV à valeur probante", sont matérialisées par une pastille verte. Les données saisies par le bénéficiaire sont, elles, matérialisées par une pastille bleue. Depuis la mise en version test lancée en 2023, plus de 45 millions de passeports ont été alimentés par au moins une donnée garantie concernant les diplômes, certifications, formations ou activités salariées des bénéficiaires, soit "un taux de couverture de 68 % des Français de plus de 15 ans", se félicite Jean-Pierre Farandou. Au total, ce sont "plus de 319 millions d'expériences professionnelles, 18 millions de formations et 43 millions de reconnaissances, diplômes, certifications, titres, habilitations délivrées par un organisme certificateur qui y sont aujourd'hui renseignées".

Quelle gouvernance pour le Passeport ?

En conclusion de la matinée de lancement du Passeport de compétences, Jean-Pierre Farandou a longuement insisté sur la gouvernance de ce nouveau service. "Il faudra [en] discuter en veillant à ce que l'esprit initial soit conservé. C'est vraiment quelque chose qui est pour chacun". Le ministre du Travail estime que ce sujet est "essentiel" et nécessite de la "transparence" et du "partage". Selon lui, "il faut être au clair sur qui est en charge de faire évoluer cet outil, des liens qu'il faut avoir avec les parties prenantes pour écouter les attentes de l'écosystème", une notion qui recouvre "les corps constitués", mais aussi "les individus, et donc plutôt les organisations syndicales qui peuvent les représenter", précise-t-il.

En 2026, le recrutement des cadres repart globalement à la hausse dans le périmètre des Opco (Apec)



Avec 305 800 embauches prévues en 2026, après deux années consécutives de baisse, le marché du recrutement des cadres semble repartir à la hausse, selon l'enquête publiée jeudi 25 juin 2026 par l'Apec. Toutefois, la situation est contrastée dans le périmètre de chacun des 11 Opco. En 2023, 330 700 cadres ont été recrutés, contre 303 400 en 2024, soit une baisse de 8 %. Avec 294 500 signatures de contrats en 2025, ce marché a de nouveau reculé de 3 % avant de repartir à la hausse en 2026 (4 %).

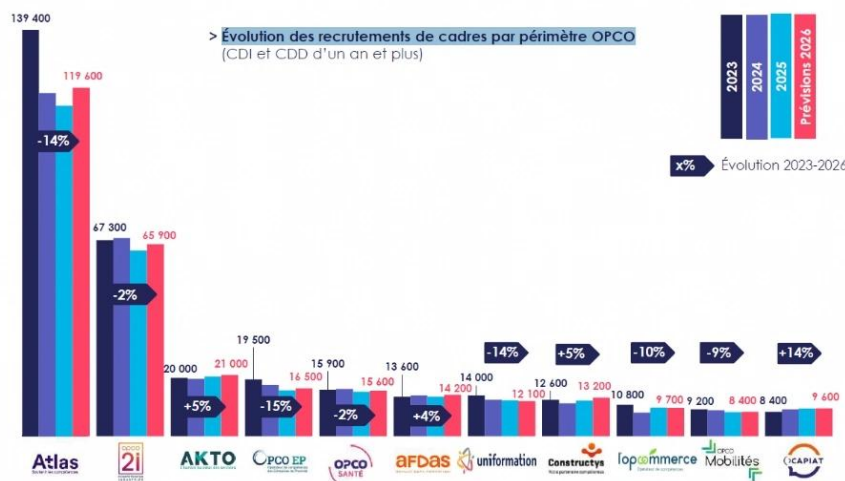
Un marché tiré par les services à forte valeur ajoutée

Le secteur des services à forte valeur ajoutée concentre le plus de recrutements (166 000) et affiche la plus forte progression (6 %), devant celui des autres services (59 670), dont le nombre d'embauches devrait rester sensiblement équivalent à celui observé en 2025. L'industrie prévoit, quant à elle, une croissance de 3 %, avec 40 950 signatures de contrats attendues. Avec 25 060 embauches envisagées, les offres d'emploi dans les branches du commerce devraient reculer de 2 %, alors

qu'elles progresseraient de 3 % dans la construction (14 070 embauches prévues). C'est dans le périmètre d'Atlas que les offres sont les plus nombreuses (119 600, soit 39 % de l'ensemble des annonces), mais aussi que la baisse est la plus importante depuis 2023 (-14 %), devant l'Opco 2i (65 900, soit -2 % et 22 % des projets d'embauche), puis Akto (21 000, +5 % et 7 %). Dans le périmètre de l'Opco EP, 16 500 embauches sont programmées en 2026, soit 5 % du total et une baisse de 15 % par rapport à 2023.

4

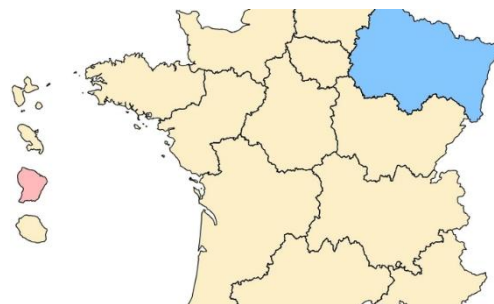
Évolution des recrutements de cadres par périmètre Opco depuis 2023



Atlas : près d'un projet de recrutement sur deux en PME

Au total, 198 700 embauches de cadres sont prévues dans les PME et les TPE, dont 45 % dans le périmètre d'Atlas, 18 % dans celui de l'Opco 2i et, respectivement, 6 % dans ceux d'Akto, de l'Opco EP et de l'Opco Santé. Constructys, Ocapiat et l'Opcommerce représentent chacun 4 % de ces recrutements, contre 3 % pour l'Afdas et Uniformalion, et 2 % pour l'Opco Mobilités. Dans les ETI et les grands groupes, Atlas cumule 35 % des 107 100 projets de recrutement de cadres prévus en 2026. L'écart est toutefois moins important avec l'Opco 2i, qui en comptabilise 31 %, tandis que l'ensemble des autres Opco représentent entre 1 % et 6 % des intentions d'embauche. À noter que l'Île-de-France est surreprésentée, avec 137 900 projets d'embauche en 2026, contre 167 900 dans l'ensemble des autres régions.

Comment l'emploi salarié et le taux de chômage ont évolué au premier trimestre 2026 dans les territoires (Insee)



5

L'Insee publie, vendredi 19 juin 2026, une note consacrée à l'emploi salarié et au taux de chômage dans laquelle l'organisme statistique indique qu'au premier trimestre 2026, l'emploi salarié est stable ou quasi stable dans quinze régions par rapport au quatrième trimestre 2025. Des résultats confirmés au niveau départemental, où l'emploi salarié est aussi stable dans 56 départements. Sur cette même période, le taux de chômage, par rapport au niveau national, demeure plus important dans les régions d'Outre-mer.

"Au premier trimestre 2026, l'emploi salarié est stable ou quasi stable dans quinze régions, par rapport au quatrième trimestre 2025", souligne l'Insee dans une note publiée le vendredi 19 juin 2026. En revanche, l'indicateur baisse de 0,2 % dans la région Grand Est et augmente de 0,3 % en Guyane. Une dynamique qui se retrouve au niveau départemental, puisque l'emploi salarié est quasi stable dans 56 départements, par rapport au dernier trimestre de 2025. "Il recule de plus de 0,3 % dans neuf départements avec une baisse maximale de 0,7 % dans la Creuse", précise l'organisme statistique. Au niveau national, le niveau de l'emploi salarié total du premier trimestre 2026 recule par rapport à celui du premier trimestre 2025 (-0,2 %), alors qu'il était quasi stable entre le premier trimestre 2024 et le premier trimestre 2025 (-0,1 %). Ce qu'a également constaté dans les grandes lignes la Banque de France.

Les régions d'Outre-mer, davantage touchées par le chômage

Dans sa publication, l'institut national de la statistique et des études économiques s'intéresse aussi au taux de chômage. Celui-ci est toujours le plus élevé dans les régions d'Outre-mer avec des taux s'échelonnant de 13,5 % en Martinique à 19,3 % en Guyane alors, qu'en France métropolitaine, seules les régions de Provence-Alpes-Côte d'Azur (8,5 %), d'Occitanie (9,5 %) et des Hauts-de-France (9,8 %) ont un taux de chômage supérieur à celui constaté au niveau national (8,1 %). "À l'inverse, le taux de chômage est le plus faible en Bretagne (6,6 %) et dans les Pays de la Loire (6,6 %). Dans ces deux régions, les taux de chômage de tous les départements sont inférieurs à la moyenne nationale", note l'Insee.

Télétravail : le PDG d'Airbus veut faire revenir les salariés quatre jours par semaine sur site, malgré l'accord de 2024



6

Le PDG du groupe Airbus, Guillaume Faury, a écrit le 9 juin 2026 à tous les salariés du groupe pour alerter sur la situation économique et la nécessité de poursuivre la montée en cadence de la production. Il a également abordé dans ce courrier la question du télétravail, demandant à tous les salariés qui en profitent dans le cadre de l'accord signé en 2024 de revenir sur site "quatre jours par semaine à partir de septembre". L'accord prévoit pourtant jusqu'à deux jours de télétravail par semaine, calculés en moyenne sur le mois.

"Touche pas à mon télétravail !" La CGT du groupe Airbus a appelé à deux reprises à la grève, jeudi 18 et jeudi 25 juin 2026 pour dénoncer la demande de son PDG, Guillaume Faury, de revenir à quatre jours de présence sur site. "Des directives officielles (Lines to take) ont déjà été transmises aux managers pour imposer un retour à quatre jours sur site dès le 1er septembre, prévoyant même des sanctions en cas de refus", soutient le syndicat représentatif au niveau du groupe, en quatrième place derrière FO, la CFE-CGC et la CFTC, mais devant la CFDT. Si seule la CGT a appelé à la grève, demandant la tenue d'une intersyndicale pour unifier le mouvement, les autres syndicats ont eux aussi été déconcertés par cette annonce. "C'est arrivé comme un cheveu sur la soupe et cela nous paraît contraire à notre accord", signé en 2024, indique à AEF info Guillaume Bonnet, délégué syndical central adjoint pour la CFE-CGC. En pratique, l'accord permet aux salariés d'effectuer jusqu'à deux jours de télétravail sur la semaine, qui sont calculés en moyenne sur le mois. Le dispositif étant décidé en accord avec le manager, il est déjà possible, dans les faits, de ne faire qu'un jour par semaine de télétravail. "Jusqu'à présent, cela n'a jamais posé de problème. Notre position est que ce sont des décisions qui doivent être prises au sein des équipes, selon leur situation. Mais si aucun salarié ne peut aller jusqu'à deux jours de télétravail par semaine, alors l'accord n'est plus respecté", soutient Guillaume Bonnet.

FO et la CFE-CGC dans "le dialogue"

Pour la division Avions, la CFE-CGC a publié un communiqué commun avec FO, le premier syndicat au niveau du groupe. Ils rappellent que l'accord télétravail reste valable jusqu'en août 2028 et demandent "de ne plus faire référence à la note transnationale qui circule [...] et qui ne respecte pas plusieurs points" de l'accord français. "Aucune solution généralisée ou injustifiée ne sera acceptable pour les salariés et leurs représentants. Le courrier de Guillaume Faury donne des orientations et ne peut en aucun cas être une explication en soi du besoin de travailler ensemble, cela doit s'apprécier au niveau de l'équipe", soulignent les deux syndicats. "Nous avons demandé aux managers de ne faire aucune révision des formulaires de demande de télétravail jusqu'au prochain comité européen, le 7 juillet", complète Bertrand Mendez, délégué syndical central de la division Avions.

Le courrier étant adressé à tous les salariés du groupe, en France comme à l'international, les salariés des autres pays comme l'Allemagne, l'Espagne ou le Royaume-Uni sont également concernés. Or, chaque pays dispose de son accord de télétravail, l'Allemagne ayant par exemple un accord plus flexible en fonction des besoins du terrain. "Nous ne disons pas qu'il n'existe pas de besoins pour davantage de travail sur site par endroits, mais il n'y a pas de raison de généraliser" une telle mesure, soutient Bertrand Mendez. FO reste pour l'heure dans une "phase de dialogue" en espérant que sa

position de première organisation syndicale puisse peser dans les prochaines décisions de la direction. "À ce stade, nous sommes dans l'écoute et dans la communication de notre mécontentement", résume le DSC FO de la division Avions.

7

Des mobilisations annoncées par la CFTC et la CFDT

La CFTC a pour sa part invité les salariés à une réunion d'information syndicale chez Airbus SAS et à une journée "tous sur site" pour Airbus Opérations à Saint-Martin-du-Touch. "Cette journée doit nous permettre de partager nos expériences, de voir si l'émulation collective est réelle sans télétravail, mais aussi si les infrastructures sont adaptées", explique Sophie Guérin, DSC pour la CFTC au sein de la division Avions. Elle aussi fait part de sa surprise face au courrier de Guillaume Faury. "On est tous tombés de notre chaise quand c'est arrivé", confie-t-elle à AEF info. "L'accord permet une flexibilité : il ne faudrait pas punir l'ensemble de la population pour des secteurs où il ne fonctionne pas bien. Autrement, il y a un risque de démotiver les personnels pour qui il fonctionne bien", soutient-elle.

De son côté, la CFDT a réalisé un sondage auprès des salariés pour faire le point sur l'utilisation du télétravail chez Airbus. Sur 2 400 réponses, dont 90 % de cadres, 42 % affirment télétravailler deux jours par semaine. Le syndicat a écrit une lettre ouverte au PDG, dans laquelle il exprime "l'incompréhension" et "même la colère" des salariés face à ces annonces sur le télétravail. "La méthode qui consiste à ignorer un accord d'entreprise signé il y a moins de deux ans, et à transmettre à l'encadrement des directives évoquant des sanctions disciplinaires pour les récalcitrants est elle aussi totalement inacceptable et gravement contraire au climat de dialogue social qui prévaut dans le groupe", soutient le syndicat, qui propose de signer une pétition pour le maintien de la possibilité de deux jours de télétravail par semaine. Pour Hervé Pinard, coordinateur CFDT au niveau du groupe Airbus, il s'agit d'une "application déloyale de l'accord". "Le courrier a suscité une grande émotion chez les salariés", rapporte-t-il, évoquant de nombreux échanges et posts sur le réseau social interne d'Airbus. La CFDT prévoit ainsi un rassemblement mardi 30 juin devant le bureau de Guillaume Faury, au siège d'Airbus à Blagnac.

"Le plus gros semestre de notre histoire"

Dans son courrier, Guillaume Faury justifie le nouvel "objectif" de télétravail par le besoin de "maximiser la coopération et l'interaction entre les personnes". "Nous sommes une entreprise industrielle qui fabrique des biens physiques qui ne peuvent pas être 'produits à domicile'. La conception de nouveaux produits dépend d'une réflexion collective et de la créativité, qui sont optimales lorsque les personnes se trouvent dans la même pièce. Nous avons simplement besoin de plus de rapidité et de collaboration dans tous les domaines de notre activité", écrit-il. La pression est particulièrement grande pour la division Avions, qui vise un nombre record de livraisons d'avions, mais a connu un premier trimestre moins bon que prévu. Le PDG s'attend ainsi au "plus gros second semestre" de l'histoire d'Airbus.

À l'échelle toulousaine, les accords de télétravail d'Airbus sont généralement surveillés sur le plan politique car le groupe emploie près de plus de 25 000 personnes dans l'agglomération et est ainsi à l'origine de flux importants de personnes. Dans son tract, la CGT évoque comme possible conséquence de l'annonce de Guillaume Faury une "saturation des infrastructures" et des "bouchons" autour de Toulouse. À l'heure actuelle, en attendant la fin de la construction de la nouvelle ligne de métro toulousaine, une partie des sites d'Airbus reste encore insuffisamment desservie par les transports en commun, occasionnant des embouteillages sur le périphérique, malgré une politique volontariste du groupe sur l'intermodalité.

Un décret renforce les obligations des employeurs sur la protection des salariés contre les risques liés à la chaleur



8

Publié au Journal officiel du 1er juin 2025, un décret du 27 mai 2025 "relatif à la protection des travailleurs contre les risques liés à la chaleur" renforce les obligations des employeurs en la matière. Notamment, il leur sera imposé d'évaluer "les risques liés à l'exposition des travailleurs à des épisodes de chaleur intense" et de fixer, le cas échéant, des "mesures ou actions de prévention" destinées à réduire ces risques. En cas de manquement, l'inspecteur du travail pourra mettre en demeure l'employeur. Ces dispositions entreront en vigueur le 1er juillet prochain.

À l'approche de l'été, et face aux conséquences du changement climatique, l'exécutif accélère sur l'adaptation du code du travail aux risques pour la santé des travailleurs liés à la "chaleur intense". Le décret n° 2025-482 du 27 mai 2025, publié au Journal officiel du 1er juin 2025, renforce ainsi les obligations des employeurs et élargit les pouvoirs de l'inspection du travail. Ses dispositions s'appliqueront à compter du 1er juillet 2025, un délai de "mise en conformité" d'un mois étant accordé aux employeurs.

Ce décret est complété par un arrêté, publié le même jour, portant sur la "détermination des seuils de vigilance pour canicule du dispositif spécifique de Météo-France visant à signaler le niveau de danger de la chaleur dans le cadre de la protection des travailleurs contre les risques liés aux épisodes de chaleur intense". En synthèse, la notion de "chaleur intense" correspond aux seuils de vigilance jaune, orange ou rouge.

Évaluation des risques et mesures de prévention

La principale nouveauté pour les employeurs concerne l'obligation "d'évaluer les risques liés à l'exposition des travailleurs à des épisodes de chaleur intense, en intérieur ou en extérieur", et, "lorsque l'évaluation identifie un risque d'atteinte à la santé ou à la sécurité des travailleurs", de définir et mettre en œuvre des "mesures ou actions de prévention" visant à limiter le risque. Selon le texte réglementaire, ces mesures ou actions peuvent notamment prendre la forme de :

- "mise en œuvre de procédés de travail ne nécessitant pas d'exposition à la chaleur ou nécessitant une exposition moindre" ;
- "modification de l'aménagement et de l'agencement des lieux et postes de travail" ;
- "l'adaptation de l'organisation du travail, et notamment des horaires de travail, afin de limiter la durée et l'intensité de l'exposition et de prévoir des périodes de repos" ;
- "moyens techniques pour réduire le rayonnement solaire sur les surfaces exposées, par exemple par l'amortissement ou par l'isolation, ou pour prévenir l'accumulation de chaleur dans les locaux ou au poste de travail" ;
- "l'augmentation, autant qu'il est nécessaire, de l'eau potable fraîche mise à disposition des travailleurs" ;

- "choix d'équipements de travail appropriés permettant, compte tenu du travail à accomplir, de maintenir une température corporelle stable" ;
- "la fourniture d'équipements de protection individuelle permettant de limiter ou de compenser les effets des fortes températures ou de se protéger des effets des rayonnements solaires directs ou diffusés" ;
- "l'information et la formation adéquates des travailleurs, d'une part, sur la conduite à tenir en cas de forte chaleur et, d'autre part, sur l'utilisation correcte des équipements de travail et des équipements de protection individuelle de manière à réduire leur exposition à la chaleur à un niveau aussi bas qu'il est techniquement possible".

Ces mesures de prévention doivent être adaptées par l'employeur, en lien avec son SPST, pour les salariés "particulièrement vulnérables aux risques liés à l'exposition aux épisodes de chaleur intense", notamment pour "des raisons tenant à leur âge ou à leur état de santé". Par ailleurs, l'employeur est chargé de définir et communiquer aux salariés, ainsi qu'à son SPST, les "modalités de signalement de toute apparition d'indice physiologique préoccupant, de situation de malaise ou de détresse, ainsi que celles destinées à porter secours, dans les meilleurs délais, à tout travailleur et, plus particulièrement, aux travailleurs isolés ou éloignés".

Pouvoir de mise en demeure de l'inspection du travail

L'obligation pour l'employeur d'évaluer les risques liés aux fortes chaleurs et de prendre des mesures de prévention s'accompagne de l'octroi à l'inspection du travail d'un pouvoir de mise en demeure en cas de manquement. La "définition des mesures ou actions de prévention du risque professionnel lié à l'exposition aux épisodes de chaleur intense" est ainsi ajoutée au tableau de l'article R.4721-5 du code du travail fixant la liste des "dispositions qui donnent lieu à l'application de la procédure de mise en demeure préalable". Le "délai minimal d'exécution" par l'employeur suite à la mise en demeure est fixé à huit jours.

Autre mesure du décret du 27 mai 2025 à signaler : l'obligation pour l'employeur que "les locaux fermés affectés au travail soient, en toute saison, maintenus à une température adaptée compte tenu de l'activité des travailleurs et de l'environnement dans lequel ils évoluent". Jusqu'alors, le code du travail prévoyait simplement une obligation de chauffage de ces locaux "pendant la saison froide". "L'employeur prévoit un moyen pour maintenir au frais, tout au long de la journée de travail, l'eau destinée à la boisson, à proximité des postes de travail, notamment pour les postes de travail extérieurs", prévoit par ailleurs le texte réglementaire s'agissant de l'obligation pour l'employeur de fournir une quantité "suffisante" d'eau potable à ses salariés.

"Il était indispensable d'agir"

Signe de l'importance du sujet, le gouvernement diffuse, quelques heures après la publication du décret au Journal officiel, un communiqué de presse se réjouissant de ces nouvelles mesures. "Face à l'intensification des épisodes de chaleur, il était indispensable d'agir. En responsabilisant davantage les employeurs et en outillant l'inspection du travail, nous renforçons concrètement la prévention pour protéger les salariés, en particulier les plus exposés. Assurer la santé et la sécurité au travail est une priorité pour le gouvernement", plaide la ministre du Travail Catherine Vautrin. "Les dangers pour la santé des salariés sont amenés à croître en raison du dérèglement climatique et de la fréquence renforcée des chaleurs, y compris sur des territoires jusqu'ici épargnés. Ce décret renforce les obligations de prévention des employeurs tout en les adossant au dispositif de vigilance Météo-France qui est territorialisé", ajoute Astrid Panosyan-Bouvet. Un discours encore plus offensif pour la ministre de la Transition écologique, Agnès Pannier-Runacher : "en adaptant durablement le droit du travail aux épisodes caniculaires, ce décret impose pour la première fois en France des obligations concrètes aux employeurs pour protéger la santé des salariés".

"Ce décret est issu de travaux associant les ministères chargés du Travail, de la Transition écologique et de l'Agriculture. Il a fait l'objet de consultations avec les partenaires sociaux dans le cadre du Coct", ajoute le gouvernement en assurant que la "prise en compte des risques liés à la chaleur par la réglementation du travail fait partie des orientations du quatrième plan de santé au travail (lire sur AEF info) ainsi que du plan de prévention des accidents du travail graves et mortels" (lire sur AEF info).

Bâtiment : "Depuis fin 2022, près de 55 000 emplois ont disparu" déplore le nouveau président de la FFB, Frédéric Carré



Frédéric Carré a pris la présidence de la FFB (Fédération française du bâtiment), le 19 juin 2026. Pour sa première conférence de presse, mardi 23 juin 2026, il s'inscrit dans la continuité de son prédécesseur en alertant sur la situation de l'emploi dans le secteur. Entre les premiers trimestres 2025 et 2026, l'emploi (salariés, intérimaires et artisans non salariés confondus), "abandonne 0,6 % avec un peu plus de 10 000 postes perdus", déplore la Fédération. Elle regrette aussi le gel des allègements de cotisations, après la hausse du Smic.

"L'emploi se replie et nous craignons qu'il ne décroche encore de façon encore plus importante", affirme Frédéric Carré, nouveau président de la FFB (Fédération française du bâtiment), mardi 23 juin 2026. Il s'agit de sa première conférence de presse à ce poste, après avoir succédé à Olivier Salleron, le 19 juin dernier.

Recul de l'intérim également

D'après la note de conjoncture transmise par la FFB, entre les premiers trimestres 2025 et 2026, l'emploi (salariés, intérimaires et artisans non salariés confondus), abandonne 0,6 % avec un peu plus de 10 000 postes perdus. Depuis le premier trimestre 2023, le recul s'établit à 53 000 postes.

Dans le détail, l'effectif salarié s'affiche à -0,5 % au premier trimestre 2026, "avec une très légère accentuation de la baisse (-0,3 % au quatrième trimestre 2025)". En volume, 15 900 postes salariés ont disparu entre les premiers trimestres 2025 et 2026. Du côté de l'intérim, la Fédération note un recul qui s'accélère "légèrement" : -5,5 % en glissement annuel sur le premier trimestre 2026, versus respectivement -4,3 %, -3,7 % et -4,0 % sur deux, trois et quatre trimestres. En niveau, la baisse s'élève à 5 200 postes ETP entre les premiers trimestres 2025 et 2026. Au contraire, sur la même période, l'emploi des non-salariés se lit en hausse, qui s'accroît même à +2,5 %, correspondant à la création de 10 100 postes.

La FFB dénonce le gel des allègements de cotisations

"Malgré ces tendances, le gouvernement écorne à nouveau les allègements de charges", déplore Frédéric Carré. Il fait allusion au gel des exonérations de cotisations patronales alors que le Smic a augmenté au 1er juin. "Les entreprises de bâtiment, intensives en main-d'œuvre, voient donc quelque

170 millions d'euros d'allègements de charges supplémentaires leur échapper, alors même que certaines se trouvent également pénalisées par la hausse du Smic", poursuit le nouveau président.

11

Il ne comprend pas, non plus, ce qu'il estime être un "coup de rabot porté à la capacité des conseils régionaux d'investir dans les CFA et de sécuriser leur fonctionnement, notamment dans les territoires isolés". "L'enveloppe financière que l'État leur apporte pour ce faire ressort divisée par 8, passant de 270 millions d'euros initialement prévus à 33 millions d'euros effectivement disponibles ! Après la diminution des aides aux entreprises qui signent des contrats d'apprentissage, puis l'insuffisance de plus en plus marquée du niveau de prise en charge déterminé par France Compétences pour les CFA, la menace s'avère forte et fragilise les emplois de demain dans le bâtiment", déclare Frédéric Carré.

Des défaillances "à un niveau élevé"

Au-delà de l'emploi, "la situation financière des entreprises se tend", poursuit-il. L'opinion des chefs de structures de plus de dix salariés sur leur trésorerie se dégrade sur le premier trimestre 2026. "Sans doute faut-il y voir les premiers effets de la hausse des coûts des matériaux liée au conflit dans le Golfe d'Ormuz. Mais il faut aussi signaler des délais de paiement qui restent longs, trop longs, notamment dans la commande publique", poursuit-il. Frédéric Carré constate, en outre, des "défaillances à un niveau élevé dans le bâtiment, avec une projection à plus de 13 000 entreprises concernées sur 2026 sur la base des cinq premiers mois de l'année".

"Une véritable loi de finances 2027"

Face à ces chiffres, la FFB "formule un jeu de demandes, qui s'appuient sur deux souhaits fondamentaux : investir dans l'avenir pour répondre aux besoins en bâtiment dans le pays et tenter de tenir l'emploi sur tout le territoire". Les premières demandes visent "à soutenir le marché et nécessitent le vote d'une véritable loi de finances pour 2027, pas une 'loi spéciale'".

"La construction est un moteur de la croissance. Je suis confiant mais il faut qu'on arrive à se faire entendre", souligne Frédéric Carré. La FFB recevra, ainsi, "les candidats de tous les bords politiques", en vue de l'élection présidentielle.

Le BTP sous la canicule

Le secteur est, évidemment, confronté aux chaleurs extrêmes depuis quelques jours. "Nous décalons encore plus les horaires. Nous essayons de voir au niveau de l'organisation pour travailler très tôt en extérieur, puis en intérieur si nous pouvons le faire. Si ce n'est qu'en extérieur, nous pouvons mettre [les personnes] en arrêt. Nous avons un dispositif de chômage intempéries", explique Frédéric Carré, président de la FFB. Il appelle le ministre du Travail, Jean-Pierre Farandou, à "aider" le secteur pour "pouvoir faire du bruit sur les chantiers plus tôt ou plus tard" que d'ordinaire. Il sollicite également "l'indulgence" des maîtres d'ouvrage pour ne pas octroyer de "pénalités de retard" puisque "les chantiers sont ralentis".

"Le travail déborde de plus en plus sur la vie personnelle" (Ined)



12

L'Ined publie le 23 juin 2026 le premier volet de sa nouvelle enquête Familles et Employeurs (FamEmp). Télétravail, congé de paternité, diversification des formes familiales et d'emploi, en 20 ans, "le monde du travail a profondément évolué", observe l'Ined qui a analysé les liens entre la vie familiale et personnelle et la vie professionnelle des actifs de 20 à 65 ans en France, en 2023-2024. Parmi les enseignements majeurs : "la porosité croissante entre les sphères professionnelle et privée".

Le monde du travail a profondément évolué, constate l'Institut national d'études démographiques, qui publie, le 23 juin 2026, le premier volet de sa nouvelle enquête Familles et Employeurs (FamEmp), 120 pages publiées sous forme de textes courts. La première vague de cette enquête longitudinale, qui analyse les liens entre la vie familiale et personnelle et la vie professionnelle des 20 à 65 ans en France, a été réalisée en 2023-2024 auprès de 41 000 personnes et 9 000 employeurs. Deux autres volets seront réalisés en 2027 et 2030.

Télétravail, horaires : des conditions de travail très contrastées

"Le télétravail constitue l'une des transformations les plus visibles depuis la précédente enquête" réalisée il y a 20 ans, constate l'Ined. Aujourd'hui, 23 % des personnes en emploi déclarent pratiquer "au moins quelques jours par mois le télétravail". Une pratique qui demeure néanmoins très inégale en fonction du niveau de qualification : 58 % des cadres et professions intellectuelles supérieures y ont recours, contre seulement 10 % des employés.

"Le télétravail offre des avantages en matière d'organisation et de flexibilité des horaires de travail, mais il s'accompagne également de contraintes spécifiques", souligne l'Ined. En effet, si "la satisfaction concernant les horaires et la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle augmente régulièrement avec la fréquence du télétravail", en revanche, "les personnes qui pratiquent le télétravail, déclarent davantage penser à trop de choses à la fois dans leur travail, quel que soit le groupe socioprofessionnel", analyse l'Ined.

D'ailleurs, l'Ined montre que parler du travail et y penser en dehors est très fréquent. "Les trois quarts des actifs ne vivant pas seuls parlent souvent ou parfois de leur travail à la maison, les femmes plus que les hommes", et "les moins de 30 ans" plus que les 50-59 ans. Les préoccupations liées au travail accompagnent aussi les personnes dans l'espace privé : "89 % des personnes en emploi continuent à penser au travail en dehors du temps professionnel, dont 53 % toujours ou souvent".

Porosité croissante entre les sphères professionnelle et privée

"La porosité croissante entre les sphères professionnelle et privée" est l'un des enseignements majeurs de l'enquête. Une personne en emploi sur deux déclare "travailler sur son temps libre en raison de la charge de travail" (52 %), une sur cinq "toujours ou souvent" (20 %). "Ce travail en dehors des horaires de travail concerne aussi bien les hommes que les femmes. C'est une pratique très commune chez les indépendants et chefs d'entreprise (84 %)", précise l'Ined. Par ailleurs, "près

de quatre actifs sur dix sont contactés en dehors de leurs horaires de travail" et un tiers estime que "les outils de connexion à distance à des fins professionnelles envahissent souvent ou parfois leur vie personnelle et familiale". Ce type de situations affecte plus souvent les cadres et les indépendants, davantage exposés aux longues journées de travail et aux sollicitations hors horaires.

13

La moitié des travailleurs n'ont "aucune flexibilité horaire"

Autre enseignement, la flexibilité horaire, "souvent présentée comme un moyen de mieux articuler vie familiale et vie professionnelle et comme un atout pour les personnes en emploi", relève l'Ined. Pour 51 % des femmes et 46 % des hommes, leurs horaires leur sont "principalement déterminés par l'employeur, les clients, les tâches à effectuer, ou les contraintes légales". La flexibilité est "très liée au niveau d'éducation et à la catégorie socioprofessionnelle" : 66 % des personnes sans diplôme ou titulaires du brevet disent "ne pas avoir de latitude sur leurs horaires de travail", contre seulement 20 % des diplômés d'un bac+5, ce qui tient "beaucoup aux emplois occupés qui diffèrent selon le diplôme".

Les moins qualifiés sont également davantage concernés par "les horaires de travail contraints et atypiques de manière régulière (soir, nuit, samedi et/ou dimanche)" (fiche 52). Ces horaires atypiques créent des difficultés - exprimées davantage par les mères que les pères - de différents ordres : "manque de temps pour la famille ; fatigue ; reproches de l'entourage ; continuer à penser à son travail en dehors de ses horaires", précise l'Ined.

Des employeurs davantage mobilisés

L'enquête montre aussi que l'arrivée d'un enfant "demeure un tournant majeur des trajectoires professionnelles". 53 % des mères déclarent avoir connu un changement professionnel dans l'année qui suit la naissance de leur premier enfant, contre "seulement 12 % des pères" (fiche 54). Dans ce contexte, les employeurs ont progressivement développé des dispositifs destinés à faciliter la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle : 90 % des employeurs affirment aussi tenir compte de la vie familiale des salariés pour "la planification des congés" et "l'attribution du temps partiel (83 %), mais moins souvent quand il s'agit de l'organisation du télétravail (71 %) ou de la charge de travail (64 %)". Cette attention à la situation personnelle des salariés est plus fréquente dans les établissements du secteur privé lucratif et dans les plus petits établissements (dix à 19 salariés), précise encore l'Ined dans son étude.

Absentéisme et santé mentale : "Les salariés attendent parfois juste une écoute" (Miroir Social)



Système d'alerte RH, questionnaires, team manager... Face à la hausse de l'absentéisme et alors que les troubles psychologiques confortent leur statut de première cause des arrêts de travail de longue durée, une DRH, un représentant du personnel et un assureur en santé et prévoyance, présentent différents leviers pour "réduire l'absentéisme, sans stigmatiser", lors d'un webinaire organisé le 18 juin 2026 par le média Miroir Social.

"Comment se donner les moyens de réduire l'absentéisme sans stigmatiser ? Quelles approches respectives des DRH et des syndicats ?", interroge le média Miroir Social, le 18 juin 2026, lors d'une table ronde en ligne réunissant une DRH, un représentant du personnel et un assureur en santé et prévoyance. "Quand on focalise le débat de l'absentéisme sur la fraude, on ne sort pas des postures. Il est intéressant de regarder ce sujet - qui concerne trois millions de salariés du secteur privé - en s'appuyant sur de la donnée et sortir des idées reçues", souligne Yves Hérault, directeur data chez Axa Santé & Collectives.

Revenant sur l'étude annuelle d'Axa sur l'absentéisme, publiée fin mars, il met notamment en avant la "dynamique forte" d'absentéisme chez les cadres (+9 % entre 2023 et 2024), portée par les hommes de 30 à 45 ans (+16 %), liée à "une hausse continue de la durée moyenne des arrêts très longs". "Le vrai sujet de la hausse du taux d'absentéisme est lié aux arrêts de plus de deux mois." L'étude montre aussi que les troubles psychologiques confortent leur statut de première cause des arrêts de travail de longue durée : en 2025, pour la première fois, plus de la moitié des arrêts de longue durée chez les jeunes de moins de 30 ans sont dus à des troubles psychologiques.

Une attention portée aux "signaux faibles"

Questionnaires adressés à chaque trimestre aux salariés, recommandations autour de "la santé durable", avec des conseils sur "la gestion des incivilités" ou encore du sommeil, mise en place d'un "système d'alerte [pour dire] je veux être contacté par la RH, y compris sur des sujets anodins"... "Nous travaillons à détecter les signaux faibles pour baisser l'absentéisme", témoigne la directrice des ressources humaines de Vulcain Engineering, France Desnouveaux. Détaillant les outils de prévention mis en place dans son entreprise pour prévenir l'absentéisme, qui est de "2,5 %", elle explique aussi avoir lancé "un comité santé" qui travaille sur "des propositions d'amélioration continue", partagées au CSE, et avoir lancé "un pôle santé, pour gérer les situations d'urgence".

"Nous nous sommes aussi rendu compte que des collaborateurs pouvaient utiliser le levier arrêt de travail pour des situations qui ne s'y prêtent pas." Elle cite notamment "l'aidance, le congé paternité, ou des salariés en situation de handicap". "À nous de travailler sur les réponses adaptées pour proposer les bons dispositifs aux collaborateurs. Quand on estime que c'est nécessaire, on diligente des contrôles de visite médicale", poursuit-elle, assurant par ailleurs, "travailler main dans la main avec le CSE pour trouver des solutions".

"Garder le lien" avec l'entreprise

Au-delà de ces dispositifs de prévention, de détection et d'alerte RH, France Desnouveaux et Jérémy Antoni, délégué syndical CFE-CGC chez Vulcain Service, affirment que les "leviers d'amélioration" sont aussi "sur le terrain". "C'est la clef pour diminuer les signaux de santé mentale", souligne le délégué syndical. "Nous avons démultiplié le rôle de "team manager, un relais de proximité, une personne clef avec qui le salarié va échanger", indique France Desnouveaux. "Car les salariés attendent parfois juste une écoute, une attention. Or, du côté RH on n'a pas toujours cette écoute", reconnaît-elle.

"Comment faire pour éviter la désinsertion professionnelle ?" En cas d'arrêt long, le défi réside dans "le retour au travail". "Comment l'accompagner ?", interroge Miroir Social. Jean-Baptiste de Courville, responsable partenariat chez Prévia, spécialisé dans l'accompagnement du retour au travail, insiste sur la nécessité "garder le lien", car "plus l'arrêt dure, plus la reprise va être difficile. Au bout de six mois, l'entreprise a souvent trouvé une solution", souligne-t-il. À cela s'ajoutent des secteurs qui "évoluent vite", notamment en lien avec l'IA. "Le risque de l'arrêt long, c'est l'inadaptation de la personne avec le temps", poursuit Jean-Baptiste de Courville. Selon lui, "toute la question de la gestion de l'absentéisme doit venir du haut, la chaîne managériale doit avoir conscience des impacts, et le maintien du lien avec l'entreprise n'est jamais facile. Les élus ont aussi un vrai rôle à jouer".

Le salarié dont l'employeur n'a pas respecté son obligation de formation doit démontrer un préjudice pour être indemnisé



15

Le non-respect par l'employeur de son obligation de formation n'entraîne plus une réparation automatique pour le salarié. La Cour de cassation décide dans un arrêt du 17 juin 2026 que ce manquement de l'employeur n'ouvre désormais droit à réparation que si le salarié démontre qu'il a subi un préjudice.

L'employeur est tenu d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail, notamment par le biais de la formation. Par un arrêt publié du 17 juin 2026, le non-respect par l'employeur de son obligation de formation vient s'ajouter à la liste des manquements de l'employeur qui imposent désormais au salarié de prouver son préjudice pour en être indemnisé.

En principe, le salarié qui demande réparation d'un dommage né d'un manquement de son employeur doit prouver son préjudice. La Cour de cassation est en effet revenue en 2016 sur sa jurisprudence qui admettait que certains manquements de l'employeur causent nécessairement préjudice au salarié sans que celui-ci ait à en prouver la réalité (13 avril 2016, n° 14-28.293). L'existence d'un préjudice et l'évaluation de celui-ci relèvent désormais, à quelques exceptions près, du pouvoir souverain d'appréciation des juges du fond.

Abandon du préjudice spécifique

La Cour de cassation a longtemps considéré que le manquement de l'employeur à son obligation de formation causait nécessairement un préjudice au salarié. Ainsi elle a jugé en 2007 qu'au regard "de l'obligation pour l'employeur d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail et de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi", l'insuffisance de formation des salariés établit "un manquement de l'employeur dans l'exécution du contrat de travail entraînant un préjudice distinct de celui résultant de sa rupture" (Cass. soc., 23 octobre 2007, n° 06-40.950). En 2013, elle a décidé que le salarié qui, en seize ans d'exécution du contrat de travail, n'avait bénéficié d'aucune formation, dans le cadre du plan de formation de l'entreprise avait droit à des dommages et intérêts pour violation par l'employeur de son obligation de formation (Cass. soc., 5 juin 2013, n° 11-21.255). Dans deux arrêts non publiés de septembre 2018 (n°17-14.257 et 16-24.152, lire sur AEF info), la chambre sociale a retenu que le manquement, par l'employeur, à son obligation d'adapter le salarié à l'évolution de son emploi et à sa capacité d'occuper un emploi causait au salarié un préjudice spécifique.

Une seule formation en 28 années d'emploi

La Cour de cassation revient à présent sur cette position. Dans cette affaire, une salariée employée comme responsable de site par un prestataire de services multimédias aux patients dans un hôpital, saisit la juridiction prud'homale d'une demande de résiliation judiciaire de son contrat de travail et de diverses demandes liées à l'exécution et à la rupture de ce contrat.

Elle soutient notamment que son employeur a manqué à son obligation de formation à son égard et réclame une indemnisation à ce titre. Elle n'a en effet bénéficié que d'une seule formation

professionnelle en 28 années d'emploi. La cour d'appel rejette ses demandes. Elle juge notamment que la salariée ne justifie d'aucun préjudice résultant du manquement de l'employeur à son obligation de formation.

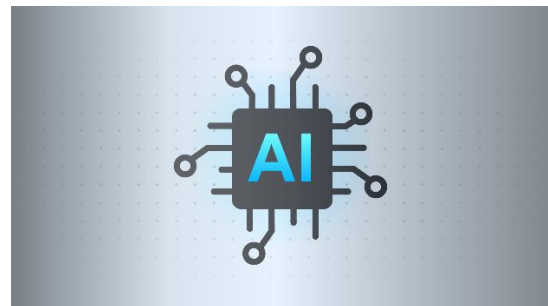
16

Le préjudice doit être démontré

La salariée forme un pourvoi en cassation. Elle soutient que "le seul constat du manquement de l'employeur à son obligation de formation du salarié et à son obligation de maintenir la capacité du salarié à occuper un emploi ouvre droit à réparation". La Cour de cassation rejette son pourvoi et confirme l'arrêt d'appel. Les hauts magistrats rappellent que "l'existence d'un préjudice et l'évaluation de celui-ci relèvent du pouvoir souverain d'appréciation des juges du fond". La cour d'appel a reconnu le "manquement de l'employeur à son obligation de veiller au maintien de sa capacité à occuper un emploi et à son obligation de formation". Elle a toutefois jugé que la salariée "ne justifiait d'aucun préjudice résultant du non-respect par l'employeur de son obligation de formation".

Dès lors, la demande de dommages et intérêts devait être rejetée, conclut la Cour de cassation. La haute juridiction avait esquissé ce revirement dans un arrêt non publié du 3 mai 2018 (n° 16-26.796) qui n'avait pas été confirmé depuis. Cass. soc., 17 juin 2026, n° 25-10.517, publié

Un plan "pour former quinze millions de professionnels" à l'IA "sera prêt à la rentrée" 2026 (J.-P. Farandou à l'ANDRH)



Intervenant lors de l'Université de l'Association nationale des DRH, le 12 juin 2026, au Pont du Gard (Gard), le ministre du Travail, Jean-Pierre Farandou, s'est notamment exprimé sur l'intelligence artificielle. Il a promis qu'"un grand plan d'ingénierie de la formation pour former quinze millions de professionnels dans ce pays en trois-quatre ans [...] sera prêt à la rentrée". Le ministre indique aussi vouloir aider les PME à s'emparer du sujet, avec les CCI et de France Travail, et demande aux partenaires sociaux de travailler ensemble, peut-être en passant par la négociation d'un ANI.

Au cœur des transformations que rencontrent les DRH, "il y a non seulement les compétences, mais aussi l'intelligence artificielle", souligne le ministre du Travail, Jean-Pierre Farandou, vendredi 12 juin 2026, à l'occasion de l'Université de l'ANDRH, au Pont du Gard (Gard). Face à la rapidité des changements qui concernent l'IA, "il faut regarder ce qu'il passe en permanence, faire des points réguliers, capter l'information, discuter et se mettre dans le mouvement", conseille-t-il.

"Pression d'enfer sur la DGEFP "

"Pour prendre la vague [de l'IA], il faut ramer. Pour cela, j'ai deux bras. J'ai le bras de la formation. Je mets une pression d'enfer sur la DGEFP pour qu'elle me propose un grand plan d'ingénierie de la formation pour former quinze millions de professionnels dans ce pays, en trois-quatre ans. Et on sera prêts à la rentrée. Nous allons y arriver", assure le ministre du Travail. Pour rappel, un plan, baptisé "Osez l'IA", avait été annoncé le 1er juillet 2025, par la ministre déléguée chargée de l'IA et du

Numérique de l'époque, Clara Chappaz, et l'ancien ministre de l'Économie, Éric Lombard, avec pour objectif de "sensibiliser, former et accompagner les entreprises afin d'aboutir à une acculturation globale en France". Le gouvernement prévoyait alors une académie digitale pour former quinze millions de Français, tout comme des programmes visant à former apprentis, demandeurs d'emploi, salariés, ou dirigeants.

17

Vers un ANI sur l'IA ?

"Cela commence comme ça, il faut déjà que tous les travailleurs français soient à peu près à l'aise avec l'IA", ajoute-t-il. Par ailleurs, "je souhaite aider les PME. Les grandes entreprises sont déjà bien équipées. C'est plus compliqué pour les patrons de PME. Nous devons organiser un 'booster', une première discussion, pour aider les patrons à comprendre ce que l'IA peut leur apporter". Il s'agit pour cela de les aider à identifier sur leurs territoires "les entreprises sérieuses en matière de formation ou d'organisation. Je voudrais pour cela combiner la capacité des CCI et de France Travail", indique Jean-Pierre Farandou.

Enfin, le ministre souhaite travailler sur le dialogue social. "Pour le moment les syndicats sont vent debout sur ce sujet, ils sont inquiets et sont en mode résistance, ce qui n'aide pas à prendre la vague. Je leur dis qu'ils peuvent prendre ce sujet au niveau national, [par exemple par le biais] d'un ANI de l'IA, ou en expliquant comment le dialogue social peut s'organiser dans les branches". "Parlez-en et mettez le sujet sur la table pour avancer ensemble. On va se voir souvent", demande-t-il aux partenaires sociaux.

"L'entreprise performante n'est plus celle qui retient ses talents à tout prix" (Hervé Estampes)



Face aux transformations multiples du marché du travail, Hervé Estampes considère qu'il est temps pour les entreprises et leurs DRH d'assumer un nouveau lien avec leurs salariés détenteurs de compétences stratégiques. Dans une tribune publiée par AEF info, le PDG de Graduate Conseil plaide pour "organiser une externalisation choisie de certains talents", afin d'"éviter de les perdre". Il s'agit d'un changement complet de logiciel en matière de gestion de ces experts en leur permettant, en tant que travailleur indépendant, de conserver une relation privilégiée avec leur ancienne entreprise tout en bénéficiant de "davantage de liberté", d'une "meilleure valorisation économique de leurs compétences", et d'une "progression qui ne passe plus par la 'voie royale' du management". Et au passage pour les directions des ressources humaines de ne pas tomber dans le piège du principe de Peter.

"Trois mutations profondes bouleversent aujourd'hui le marché du travail. En premier lieu, le désamour pour la fonction managériale s'accélère. Selon l'Apec (2026), seuls 34 % des cadres souhaitent devenir managers, contre 42 % en 2022. Chez les moins de 35 ans, la chute est encore plus marquée (-16 points, pour se fixer à 47 %). Le signal est sans ambiguïté : le management n'est plus un horizon naturel de progression. Continuer à y pousser les meilleurs experts revient à alimenter le principe de Peter, promouvoir jusqu'à l'incompétence, et, in fine, dégrader la performance collective.

Un travail plutôt qu'un emploi

18

La deuxième transformation est l'essor du travail indépendant. Alignés avec le vieux modèle du capital humain de Gary Becker (1964), de plus en plus de professionnels choisissent de 'se mettre à leur compte' dès lors qu'ils détiennent un niveau d'expertise probant. Mieux vaut trois clients qu'un patron. Et ce phénomène connaît une ampleur sans précédent. L'étude Morgan Philips de 2025 révèle que le nombre d'indépendants est passé de 900 000 en 2019 à 1,2 million en 2024. Il s'agit certes d'un des effets de bord de la crise sanitaire, mais appelé à devenir une composante structurelle du marché du travail ; dans les grands groupes, le recours au freelancing a progressé de 73 % entre 2022 et 2024 (Hiscox - 2025). Longtemps limité à la Tech, ce mouvement s'étend désormais à des fonctions clés : juristes, ingénieurs, chefs de projet, experts marketing, créatifs... L'IA accélère encore cette dynamique, comme dans le secteur du conseil, où l'indépendant devient aujourd'hui une alternative crédible aux Big 4 (1). Les détenteurs de compétences techniques solides ont toujours besoin d'un travail ; ils n'ont désormais plus forcément besoin d'un emploi.

Raisonner par compétences et non plus par métiers

La troisième mutation est structurelle : les directions des ressources humaines ne gèrent plus des postes figés, mais des compétences. La pénétration massive de l'IA, la transition socio-économique, et demain la démographie, modifient profondément les métiers, imposent une adaptation permanente et constituent de puissants moteurs de cette transformation.

L'enjeu des DRH est ainsi de parvenir à gérer un écosystème de compétences, internes ou externes, suffisamment solide pour répondre aux besoins de l'entreprise, condamnée à être chaque jour plus agile pour garantir sa performance ou sa survie. Dans ce contexte, cette nouvelle approche de la gestion du capital humain repose en premier lieu sur la montée en puissance des 'Skills based organization' (L'Oréal, Thalès, Michelin, Pernod Ricard...) et la création d'une filière 'experts' suffisamment crédible pour devenir une alternative à la filière 'management'.

'Penser en dehors de la boîte' pour fidéliser

Une piste encore sous-exploitée pour accompagner ces mutations consiste à organiser une externalisation choisie de certains talents. Pour éviter de les perdre, il faut transformer le lien. Il s'agit par exemple d'accompagner des collaborateurs vers l'entrepreneuriat, tout en structurant une relation durable (engagement d'activité, intégration dans des communautés, continuité opérationnelle), conciliant autonomie individuelle et performance collective. L'ancien salarié devient un partenaire. L'entreprise devient un client de référence. Le lien de subordination s'estompe. La hiérarchie s'aplatit, les écosystèmes mouvants remplacent les pyramides ou les réseaux de l'organigramme.

Pour les experts, cela signifie davantage de liberté, une meilleure valorisation économique de leurs compétences, et une progression qui ne passe plus par la 'voie royale' du management. Pour l'entreprise, c'est un accès sécurisé à des savoir-faire critiques, une flexibilité accrue et une capacité d'adaptation renforcée. L'entreprise moderne doit ainsi s'habituer à animer et sécuriser un écosystème plus dense de salariés et de différents contributeurs extérieurs (auto-entrepreneurs, experts placés en portage salarial, intérim, plateformes...), dans un univers où la composante hiérarchique est appelée à s'éroder... mais pas le besoin de performance !

Car l'enjeu est bien là. L'entreprise performante n'est plus celle qui retient ses talents à tout prix, mais celle qui sait organiser autour d'elle un réseau de compétences mobilisables, engagées et évolutives. Fidéliser ne signifie plus retenir, mais rester en interaction. Nouvelle illustration de la nécessité de 'penser en dehors de la boîte'..."