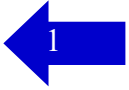
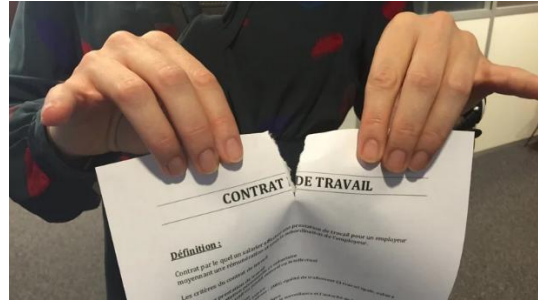


Chômage : la durée d'indemnisation en cas de rupture conventionnelle va être réduite à partir de septembre



À partir du 1er septembre, les droits des demandeurs d'emploi ayant bénéficié d'une rupture conventionnelle vont être réduits. La durée d'indemnisation va notamment diminuer de trois mois pour les personnes de moins de 55 ans. Voici tout ce qu'il faut savoir.

C'est une mesure qui avait été validée par le Parlement au printemps dernier, qui est sur le point d'entrer en vigueur, au 1er septembre. Et qui n'est pas favorable aux demandeurs d'emploi bénéficiant d'une rupture conventionnelle.

Pour rappel, il s'agit d'un mode de rupture d'un CDI où l'employeur et le salarié conviennent d'un commun accord des conditions de la rupture du contrat de travail. Il ne s'agit donc ni d'un licenciement, ni d'une démission.

Cet accord amiable entre les deux parties donne généralement droit à une indemnité spécifique. Mais permet aussi de toucher le chômage pour une durée qui, jusqu'alors, pouvait aller jusqu'à 18 mois pour une personne de moins de 55 ans.

Une durée d'indemnisation réduite de 18 à 15 mois

Mais à partir du 1er septembre, cette durée maximale d'indemnisation va être réduite. Service-public.fr a communiqué ces évolutions :

- Pour les personnes de moins de 55 ans, dont on l'a dit la durée maximale d'indemnisation est actuellement de 18 mois, elle **sera réduite à 15 mois**.
- Pour les personnes de plus de 55 ans, il y avait jusqu'à présent deux cas de figure. Les allocataires âgés de 55 à 56 ans avaient 22,5 mois, et ceux d'au moins 57 ans, 27 mois. Cette durée sera **ramenée à 20,5 mois** pour dans les deux cas.

Il est à noter que ces évolutions valent pour les personnes vivant en métropole. Celles vivant en Outre-mer (hors Mayotte) vont au contraire voir leur durée d'indemnisation augmenter.

Elle sera portée à **20 mois** pour les personnes de moins de 55 ans et à **30 mois** pour les personnes de 55 ans et plus (contre respectivement 18 mois et 22,5 mois à ce jour).

La date de fin de contrat compte, et pas la date de signature d'accord

Autre précision : ces nouvelles règles s'appliqueront aux ruptures conventionnelles individuelles dont la date de fin de contrat est fixée au 1er septembre 2026 ou après. Si vous êtes actuellement un demandeur d'emploi touchant des allocations chômage obtenues grâce à une rupture conventionnelle, vos droits ne seront pas modifiés.

En revanche, si vous êtes actuellement en négociation de rupture conventionnelle avec votre entreprise, vous serez très certainement concerné.

Si vous arrivez à négocier et signer votre rupture dans les prochains jours, et que votre contrat se termine au plus tard le 31 août, alors ce sont les anciennes règles qui s'appliqueront.

En revanche si vous signez votre rupture avant le 1er septembre, mais que le contrat se termine après cette date, alors les nouvelles règles s'appliquent.

600 à 800 millions d'économies

Cette mesure avait été voulue par le gouvernement, qui souhaitait effectuer des économies pour le régime d'assurance chômage. Il avait notamment constaté que le nombre de ruptures conventionnelles a explosé au cours des dernières années. Elles sont passées de près de 317.000 en 2013 à plus de 526.000 en 2023.

Leur coût n'a donc cessé d'augmenter. Il est estimé à 9,4 milliards d'euros par an pour l'assurance chômage. Il avait même été question un temps de réduire le montant des allocations chômage dans ces cas

Embauche des travailleurs handicapés : une lente amélioration dans les entreprises



Une étude du ministère du Travail fait le point sur l'impact qu'a eu l'extension du champ d'application de l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés intervenue en 2018.

Jusque-là, seuls les sites des entreprises de plus de 20 salariés étaient soumis à l'obligation d'emploi direct de 6 % de personnes en situation de handicap. Depuis le 1er janvier 2020, toute entreprise de plus de 20 salariés, même si aucun de ses sites ne dépasse ce seuil, est tenue par l'obligation d'emploi direct de 6 %.

La disposition était inscrite dans la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, mais elle a été largement éclipsée par la réforme de la formation qui en était l'objet essentiel. La direction de la recherche du ministère du Travail (Dares) vient de publier un document d'étude qui fait le point sur cet élargissement de l'assiette d'assujettissement à l'obligation d'emploi sur les embauches de personnes handicapées.

Constat contre-intuitif

Il fait état d'une « ampleur limitée des effets observés » de ce changement. Pour cela, l'autrice de l'étude, Eloïse Menestrier, a comparé trois groupes d'entreprises affectés par la réforme selon leur taille.

Le constat est contre-intuitif puisque « les effets détectés se concentrent principalement au sein d'entreprises de taille relativement grande déjà assujetties à l'OETH [Obligation d'emploi de travailleurs handicapés] avant la réforme, qui semblent avoir accru leurs embauches à la suite du passage de l'assujettissement au niveau de l'entreprise », note l'étude, chiffrant la progression à 11 %.

Les entreprises nouvellement assujetties, elles, « ne semblent pas avoir modifié leur comportement d'embauche sur la période d'analyse ». La probabilité d'embaucher une personne en situation de handicap a bien augmenté chez les entreprises de taille moyenne, « mais seulement de façon transitoire et pour des contrats en intérim ».

Première piste d'explication évoquée par l'étude : si l'objectif de développement des embauches est mis en avant, les entreprises concentrent leurs efforts prioritairement sur le maintien en emploi de leurs salariés handicapés déjà en poste : ceux qui sont déjà reconnus comme tels, mais aussi ceux qui le deviennent au cours de leur vie professionnelle ou encore ceux qui sont incités par l'employeur à se faire reconnaître comme tels.

Priorité au maintien des salariés en poste

La deuxième explication évoquée tient au choix qui a été fait d'une montée progressive en charge de la réforme, sans compter le décalage prévu entre le passage du seuil des 20 salariés et l'application effective de ses conséquences, y compris sur l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés et la crise du Covid.

Mais pour une analyse plus fine des conséquences de cet écrêtement, il faudra attendre. Les données sur l'évolution des contributions des entreprises ne sont « pas encore de qualité suffisante » pour identifier les employeurs qui en ont bénéficié.

Enfin, l'étude évoque une troisième explication. Si elle est plus valorisée depuis la réforme, l'embauche n'est pas la seule façon pour une entreprise de remplir ses obligations d'emploi de handicapés puisqu'elle peut être respectée par des contrats de sous-traitance et de portage salarial ou par la conclusion d'un accord. Cette pratique des accords « agréés », d'une durée de trois ans comprenant la mise en oeuvre d'un plan d'embauche et d'un plan de maintien dans l'emploi, a été vivement critiquée dans un récent rapport de la Cour des comptes.

720.800 bénéficiaires de l'obligation d'emploi

Selon le dernier baromètre de l'Agefiph, qui gère le fonds d'insertion professionnelle des personnes handicapées, en 2025, 3,4 millions de salariés avaient une reconnaissance administrative de leur handicap, représentant 8,2 % de la population active.

Selon les données les plus récentes, portant sur 2024, 720.800 salariés (dont 55 % de 50 ans ou plus) bénéficient de l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés, représentant 490.400 équivalents temps plein. Sur les 111.300 entreprises assujetties à l'obligation d'emploi en 2024, 28 % n'employaient aucun travailleur handicapé et 35 % au contraire répondaient pleinement à cette obligation, toujours en 2024. Les salariés concernés représentaient alors 92 % des effectifs attendus pour la satisfaire, en progression de 4 points par rapport à 2023.

L'IA ne va pas supprimer les emplois, mais façonner à nouveau l'économie



4

Le récent Baromètre mondial de l'emploi dans le domaine de l'IA 2026 de PwC a révélé que l'Intelligence artificielle (IA) divise le marché du travail mondial en deux voies distinctes.

Les postes "professionnalisés", où l'IA automatise les tâches répétitives pour mieux valoriser le jugement humain, connaissent une croissance deux fois plus rapide, avec une progression salariale supérieure de 42 %, par rapport aux postes "démocratisés" par l'IA, où la technologie facilite simplement le travail d'intervenants non-spécialistes. Les entreprises des secteurs les plus exposés à l'IA enregistrent une hausse de leurs effectifs plus rapide que leurs homologues moins exposées, et non l'inverse. Ce constat redéfinit le débat actuel. La question n'a jamais vraiment été de savoir si l'IA détruit des emplois, mais plutôt de déterminer quels métiers elle valorise, lesquels elle fragilise, et qui tire profit de cet écart.

Même dans les scénarios où l'automatisation s'accélère de manière spectaculaire, les humains ne se retrouveront pas à court d'activités. L'histoire le démontre : si les révolutions technologiques éliminent des tâches spécifiques, elles redéfinissent également le travail, valorisant souvent des compétences jusqu'alors sous-estimées. L'enjeu n'est pas la disparition du travail, mais la redistribution du pouvoir économique.

L'essor de l'économie des "co-pilotes"

La prochaine phase de l'IA, caractérisée par des systèmes agents de plus en plus autonomes et intégrés directement aux processus d'entreprise, a le potentiel de générer des gains d'efficacité considérables. Dans certains secteurs, l'IA pourrait se substituer au travail humain. Dans d'autres, elle le renforcerait, donnant naissance à ce que l'on pourrait appeler une "économie des co-pilotes", au sein de laquelle le jugement humain et les capacités de la machine s'associent pour améliorer la production et la prise de décision. Les conclusions de PwC concernant les rôles "professionnalisés" constituent un premier signe de cette dynamique à l'œuvre : la valeur profite aux travailleurs qui exploitent l'IA pour affiner leur jugement, et non pas simplement à ceux qu'elle remplace.

À travers ces différentes évolutions, un risque structurel demeure constant : la valeur économique risque de se concentrer plus rapidement que les revenus ne peuvent être redistribués. L'automatisation amplifie les rendements du capital, de la propriété intellectuelle et de la propriété des plateformes. En l'absence d'interventions ciblées, les bénéfices profitent de manière disproportionnée aux propriétaires des systèmes d'IA et des infrastructures, tandis que la croissance des salaires accuse un retard par rapport à celle de la productivité.

À l'heure actuelle, les suppressions d'emplois visent à financer l'IA, et non parce qu'elle remplit déjà leurs fonctions. Cela pose un défi concret : les entreprises doivent traiter la transition de leurs effectifs comme un investissement à part entière, et non comme un facteur secondaire. Cela implique de réserver un budget dédié à la reconversion professionnelle, de réaffecter les salariés vers des postes adjacents et de nouer des partenariats avec les universités, plutôt que de miser sur une auto-régulation du marché du travail. De nombreuses entreprises parient sur une productivité future de l'IA qui ne s'est pas encore matérialisée. Le risque n'est pas seulement financier, mais aussi opérationnel : des compétences sont perdues avant même que leurs alternatives ne soient opérationnelles. Les

entreprises qui réussissent ce virage sont celles qui mettent en place des parcours de reconversion structurés, des programmes de certification adossés à des postes concrets et des partenariats universitaires pour sécuriser précocement les talents de demain.

5

La nouvelle valeur du travail humain

C'est dans cette direction que le débat doit évoluer. Alors que les machines surpassent désormais les humains en codage, en diagnostic, en analyse de données et dans certaines étapes de la création artistique, les compétences propres à l'être humain ne deviennent pas obsolètes : elles deviennent plus distinctives. Prendre soin des enfants et des personnes âgées, préparer les repas, restaurer les écosystèmes, faire vivre les communautés, préserver les terres et l'eau, sauvegarder la culture : ce ne sont pas des activités secondaires. Dans une économie fortement automatisée, elles peuvent devenir des piliers essentiels de résilience, d'emploi et de cohésion sociale. Reste à savoir si les systèmes économiques sauront les reconnaître et les rémunérer à leur juste valeur.

Pour les salariés, le conseil générique visant à "apprendre l'IA" ne suffit plus. L'enjeu est désormais de combiner l'expertise existante avec une application pratique de l'IA dans un domaine précis, qu'il s'agisse de la finance, des ressources humaines ou de l'ingénierie. Les programmes offrant une expérience concrète et des certifications reconnues compteront bien plus qu'une formation théorique globale. Il y a, en effet, une différence fondamentale entre utiliser l'IA comme un argument de réduction des coûts et s'en servir pour développer des capacités à long terme. Cette dernière approche nécessite un investissement régulier dans le capital humain aux côtés d'investissements technologiques, par le biais d'une formation continue, de véritables parcours professionnels et d'une coopération étroite avec le système éducatif. Cette démarche est certes plus lente, mais elle est aussi plus durable.

Le défi d'économie politique

Le véritable danger n'est donc pas le chômage technologique. C'est l'échec des politiques publiques. En l'absence de régulation, les bénéfices de l'automatisation se concentreront entre les mains d'un petit nombre d'entreprises dominantes, tandis que la part du travail dans les revenus continuera de diminuer. C'est pourquoi la politique de la concurrence, la lutte contre les monopoles, la réforme fiscale, la réforme du système éducatif et un accès équitable aux marchés sont tout aussi importants, sinon plus, que l'innovation technique elle-même. Il s'agit fondamentalement d'un défi d'économie politique.

La solution ne consiste pas à ralentir le développement de l'IA. Elle réside dans une gouvernance éclairée de son impact économique, en alignant les gains de productivité sur une prospérité généralisée : veiller à ce que la richesse produite par ces machines se traduise par des revenus plus élevés, des filets de sécurité sociale renforcés et davantage d'opportunités, plutôt que par des inégalités accrues.

L'avenir du travail ne sera pas déterminé par les algorithmes seuls. Il sera façonné par les choix institutionnels et économiques qui les entourent. L'IA accélère les mutations en cours. Que ces transformations conduisent à une prospérité partagée ou à une plus grande concentration des richesses reste, en fin de compte, des décisions politiques et de la volonté des gouvernants.

France : le chômage grimpe à 8,3 %, « le marché du travail résiste », assure le gouvernement



6

Le ministère du Travail indique que la hausse du taux de chômage en France s'explique en partie par les effets de la loi pour le plein emploi. Mais même sans la prise en compte de cette réforme, l'objectif d'Emmanuel Macron semble une nouvelle fois s'éloigner.

Le chômage poursuit sa hausse en France. Son taux a augmenté de 0,2 point au deuxième trimestre, pour atteindre 8,3 %, son plus haut niveau depuis l'automne 2020, en plein Covid, et depuis l'automne 2019, rapporte l'Insee ce vendredi 7 août.

Au sens du Bureau international du travail (BIT), le nombre de personnes sans emploi et qui en recherchent un activement augmente de 62 000 par rapport au trimestre précédent, s'établissant à 2,7 millions de personnes, précise l'Institut national de la statistique.

Si le taux de chômage est « à son plus haut niveau depuis le troisième trimestre 2020 qui était affecté par la crise sanitaire, et depuis le troisième trimestre 2019 auparavant », l'Insee note qu'il « demeure toutefois nettement au-dessous de son pic de mi-2015 (-2,2 points) ».

« Près de la moitié de la hausse du taux de chômage »

Pour autant, le ministre du Travail, Jean-Pierre Farandou, affirme que « le marché du travail français résiste », « malgré un contexte économique difficile ». « Notre responsabilité est de poursuivre cette dynamique en relevant les trois grands défis de l'emploi », a-t-il commenté dans un communiqué ce vendredi.

À savoir faciliter l'insertion des jeunes, favoriser le maintien en emploi des travailleurs expérimentés et continuer à mieux adapter les compétences aux besoins des entreprises, notamment « dans le nucléaire, la transition écologique ou l'industrie de défense ».

Selon le ministère du Travail, « la remontée du taux de chômage depuis 18 mois reflète en effet pour moitié environ les effets de la mise en œuvre de la loi pour le plein emploi (+0,44 point) », qui prévoit l'inscription automatique de toutes ces personnes sur les listes des demandeurs d'emploi, indique le ministère du Travail dans le communiqué.

Ce que confirme l'Insee, qui précise dans sa note que depuis la mise en œuvre de la loi pour le plein emploi en janvier 2025, « les bénéficiaires du RSA et les jeunes de 15 à 29 ans contribuent pour près de la moitié de la hausse du taux de chômage ». « Sans cet effet, le taux de chômage serait inférieur à 8 % », défend ainsi le ministère du Travail.

Une hausse du chômage pour toutes les tranches d'âge

Mais même sans la prise en compte de cette réforme, l'objectif d'Emmanuel Macron de ramener le taux de chômage à 5 % à la fin de son second mandat en 2027 semble une nouvelle fois s'éloigner.

Le taux de chômage augmente pour toutes les tranches d'âge. Au deuxième trimestre, le taux de chômage des jeunes de 15 à 24 ans rebondit, en hausse de 0,4 point, à 21,6 %, tandis que celui des 25-49 ans continue de progresser, de 0,2 point, à 7,5 %, son plus haut niveau depuis le premier trimestre 2021. Celui des seniors de 50 ans et plus poursuit également sa hausse, à 5,5 % (+0,3 point), son plus haut depuis le premier trimestre 2022.

Désormais, les données intègrent aussi Mayotte. Toutes les séries statistiques ont été recalculées sur ce champ étendu pour permettre la comparaison entre toutes les périodes, précise l'institut. Mais « l'intégration de Mayotte modifie à la marge les niveaux des principaux indicateurs conjoncturels du marché du travail et leurs évolutions », souligne l'Insee.

Aux 2,7 millions de personnes considérées comme étant au chômage au sens du BIT s'ajoutent 1,9 million de personnes qui souhaitent un emploi sans être considérées comme chômeurs parce qu'elles ne recherchent pas d'emploi ou ne sont pas immédiatement disponibles sur le marché du travail. C'est ce que l'on appelle « le halo autour du chômage ». « Ce nombre est quasi stable sur le trimestre » (+6 000), indique l'Institut.

Le taux d'emploi des seniors a poursuivi son augmentation en 2025 (Dares)



"En 2025, 61,7 % des personnes âgées de 55 à 64 ans ont un emploi, contre 83 % des 25 à 54 ans. Le taux d'emploi des seniors continue d'augmenter et se situe à un niveau historique", affirme la Dares dans une étude publiée le 29 juillet 2026. Néanmoins, ce taux d'emploi des seniors en France demeure sensiblement inférieur à celui constaté en moyenne au sein de l'Union européenne (66,4 %), "du fait des 60-64 ans" (44,4 % en France, contre 55 % au sein de l'Union européenne). Par ailleurs, le taux de chômage des seniors "demeure plus bas que celui de l'ensemble des actifs" (5,2 %).

La Dares publie, le 29 juillet 2026, une étude consacrée aux "seniors sur le marché du travail en 2025". Celle-ci s'intéresse aux taux d'emploi, d'activité et de chômage des 55-64 ans en France (1), en intégrant une comparaison avec la moyenne de l'Union européenne.

61,7 % des seniors ont un emploi

Le principal enseignement de ce document est la "poursuite de l'augmentation du taux d'emploi des seniors", qui atteint un "niveau historique" en 2025 : 61,7 %, contre 83 % des 25 à 54 ans. La hausse constatée par rapport à 2024 est de 1,3 point. "En tenant compte des personnes au chômage, 65,2 % des seniors sont actifs, soit 1,5 point de plus qu'en 2024. Les taux d'emploi et taux d'activité des seniors sont ainsi au plus haut depuis que l'Insee les mesure (1975), comme ceux des 15-64 ans. Le taux d'emploi des seniors augmente de façon quasi continue depuis 2000, en lien avec les réformes des retraites allongeant les durées de cotisation puis reculant l'âge d'ouverture des droits", pointe l'institut statistique du ministère du Travail. Entre 2000 et 2025, le taux d'emploi des seniors a progressé de 30,7 points. L'Insee relève un taux d'emploi plus élevé pour les générations "pleinement concernées" par le décalage de l'âge légal de départ à la retraite opéré en 2023. "Le taux d'emploi des personnes nées entre 1962 et 1964, qui sont les premières générations intégralement concernées par

la réforme des retraites de 2023, est plus élevé à âge donné entre 60 et 64 ans que celui des générations précédentes, non concernées ou partiellement concernées par cette réforme", explique l'étude. Par exemple, à 62 ans, la génération 1963 a un taux d'emploi supérieur de quatorze points à celui de la génération 1961. Cette progression du taux d'emploi des seniors en France doit néanmoins être nuancée. "En 2025, le taux d'emploi des seniors en France se situe 4,7 points en dessous de la moyenne de l'Union européenne, qui est de 66,4 %. L'écart entre le taux français et la moyenne de l'UE demeure quasi stable sur un an, le taux d'emploi augmentant de 1,3 point par rapport à 2024 en France, contre +1,2 point en moyenne dans l' UE . La France se place en 17e position parmi les 27 pays de l'Union", loin derrière la Suède ou l'Allemagne par exemple, affirme l'Insee. Dans le détail, "le taux d'emploi des 60-64 ans français se situe nettement en deçà de la moyenne européenne de 10,6 points, alors que celui des 55-59 ans lui est supérieur de 1,5 point".

"Forte baisse" du taux d'emploi à partir de 60 ans

Ce dernier constat est cohérent avec le fait que "le taux d'emploi diminue avec l'âge pour les seniors", bien que la hausse du taux d'emploi de cette catégorie soit récemment porté par les plus âgés. "En 2025, entre 25 et 54 ans, le taux d'emploi se situe en moyenne à 83 % (respectivement 82,8 % pour les 25-49 ans et 83,9 % pour les 50-54 ans), puis diminue à 78,8 % pour les 55-59 ans et à 44,4 % pour les 60-64 ans", précise la Dares. La situation est différente s'agissant des personnes ni en emploi, ni en retraite (NER). "La part de personnes NER est globalement stable de 50 à 54 ans, aux alentours de 16 %, puis augmente progressivement jusqu'à atteindre un pic à 60 ans, à 25 %. Elle diminue ensuite légèrement à 62 ans, à près de 21 %, puis fortement à 63 ans, à environ 10 %, en lien avec les transitions vers la retraite", explique l'étude. Sur les dix dernières années, la part de NER "recule parmi les 55-59 ans, tandis qu'elle augmente légèrement chez les 60-64 ans et les 65-69 ans". L'étude s'intéresse également au taux de chômage des seniors, historiquement moins élevé par rapport aux autres générations bien que "l'écart tende à se réduire". Ce constat n'est pas démenti en 2025 : "le taux de chômage des seniors s'élève à 5,2 %, stable par rapport à 2024. Il demeure plus bas que celui des actifs de 15 à 64 ans, qui s'élève à 7,8 % en 2025. Le taux de chômage des 60-64 ans est légèrement supérieur à celui des 55-59 ans (5,6 %, contre 5,0 %)". Depuis 2022, contrairement aux 15-64 ans, le taux de chômage est en baisse chez les 55-59 ans (-0,2 point) comme les 60-64 ans (-1,4 point).

En 2026, l'enveloppe médiane consacrée aux augmentations du salaire de base se situe à 2 % (Mercer)



"En 2026, l'enveloppe médiane consacrée aux augmentations du salaire de base se situe à 2 %, son plus bas niveau depuis quatre ans", observe Mercer, qui publie, le 28 juillet 2026, les résultats de la 14e édition de son enquête annuelle sur les négociations annuelles obligatoires. "Dans un contexte économique toujours incertain, les négociations ont été ralenties et le climat social reste tendu, avec 17 % de désaccords", ajoute le cabinet. Pour 2027, les premières estimations recueillies font ressortir un budget médian à 2,5 %.

"Avec un niveau d'augmentation au plus bas depuis quatre ans, les négociations 2026 ont été tendues. En prévision de la directive européenne sur la transparence des rémunérations, les entreprises françaises privilégient des augmentations plus ciblées pour réduire certains écarts de

salaires, afin de répondre aux exigences réglementaires tout en renforçant l'équité interne", constate Sophie de Heer, responsable rémunération chez Mercer France, dans un communiqué de presse diffusé le 28 juillet 2026, pour la publication de la 14e édition de l'enquête annuelle du cabinet sur les NAO (1). Confirmant les chiffres diffusés le 21 juillet par LHH, l'étude de Mercer indique que "le budget NAO médian consacré aux augmentations du salaire de base s'établit à 2 % en 2026", contre 2,5% en 2025 et 4% en 2024. Ce niveau est le plus faible depuis 2021. En outre, seules 3 % des entreprises ont gelé les salaires, contre 7 % en 2025.

De légères différences entre cadres et non cadres

"La répartition des augmentations reste proche d'un niveau hiérarchique à l'autre, avec de légères différences entre cadres supérieurs et dirigeants et non cadres et ouvriers", selon Mercer. Les augmentations générales concernent essentiellement les populations non cadres, en lien avec le retour de l'inflation à des niveaux plus maîtrisés. Leur niveau médian reste faible, entre 0,35 % et 0,38 %, bien que ce niveau demeure supérieur à celui observé avant Covid (0,43 % en 2019-2020 pour l'ensemble des catégories). Mercer souligne qu'"en anticipation de la directive européenne sur la transparence des rémunérations, les entreprises commencent à intégrer les enjeux de remédiation salariale dans leurs NAO. Parmi celles ayant déjà chiffré cet impact, 12 % ont prévu un budget dédié, avec une enveloppe médiane de 0,20 %". De leur côté, les augmentations individuelles "restent un levier central. En médiane, 66 % des salariés en bénéficient". Elles sont principalement attribuées au mérite, en particulier pour les populations cadres. Leur niveau reste toutefois plus faible que sur les trois dernières années, avec une médiane de 1,80 % en 2025 et une médiane en légère baisse en 2026.

Un climat social plus tendu

L'étude met également en avant le fait que "les négociations annuelles ne portent plus uniquement sur le salaire de base". Les entreprises proposent d'autres mesures, comme l'augmentation de la contribution des titres-restaurant, la revue de l'accord d'intéressement et/ou des bonus exceptionnels. "Les initiatives autour de l'équité salariale sont également la priorité des entreprises", affirme le cabinet, ajoutant que "le télétravail est toujours un sujet d'actualité dans le cadre des négociations. Même si certaines entreprises revoient les modalités à la baisse, la grande majorité offre deux jours de télétravail par semaine à leurs salariés accompagnés d'une prime de 200 euros par an à la médiane". Fin mars 2026, 54 % des entreprises avaient finalisé leurs NAO, contre 84 % à la même période en 2025. Parmi elles, 17 % ont abouti à un procès-verbal de désaccord. Dans un contexte économique et géopolitique mondial incertain, les négociations ont été plus longues et souvent moins anticipées, note Mercer.

Des négociations difficiles en 2027 ?

"La révision à la hausse des estimations d'inflation pour 2026 par rapport aux premières projections laisse penser que les augmentations de salaire accordées cette année ne suffiront pas à compenser la hausse des prix tout en assurant une légère augmentation du pouvoir d'achat", estiment les auteurs de l'étude. Avec une inflation projetée à 1,7 % en 2027, les prochaines négociations "pourraient de nouveau s'annoncer difficiles, dans un contexte de contraintes économiques persistantes pour les entreprises". À ce stade, les premières estimations recueillies par Mercer font ressortir un budget médian à 2,5 %.

France Travail annonce la généralisation prochaine de plusieurs outils d'IA actuellement en test



10

En amont du salon VivaTech, qui se déroule du 17 au 20 juin, France Travail présente ses outils d'IA (intelligence artificielle). L'opérateur souhaite agir dans deux directions : accompagner les demandeurs d'emploi et les recruteurs dans un marché du travail en mutation mais aussi outiller les agents, en interne. "Les gains de productivité ont vocation à être redéployés vers de l'accompagnement humain", assure Samir Amellal, directeur général adjoint chargé de la Tech. Plusieurs outils en test vont être déployés sur l'ensemble du territoire : ChatFT Écoute ou encore MatchFT Offres.

"Au sein de France Travail, nous adressons deux enjeux majeurs à propos de l'intelligence artificielle. L'IA promet un fort impact vis-à-vis du travail. Notre rôle nous oblige donc à accompagner nos usagers, demandeurs d'emploi et employeurs, dans ces mutations. Mais nous avons aussi un enjeu interne, pour fournir des outils qui facilitent le travail de nos agents", résume Samir Amellal, directeur général adjoint de l'opérateur chargé de la Tech. Il s'exprime au cours d'une conférence de presse, mercredi 10 juin 2026, en amont du salon VivaTech, qui se déroulera du 17 au 20 juin 2026 à Paris.

Depuis plusieurs années, l'opérateur travaille et teste différents services. Il annonce la généralisation, prévue au dernier trimestre 2026, de MatchFT Offres, déjà déployé en Centre-Val de Loire et Pays-de-la-Loire. "Le cœur du sujet, pour rapprocher les offres d'emploi et les besoins des demandeurs d'emploi, est d'avoir la bonne information. La personne est-elle vraiment disponible le matin tôt ? A-t-elle une voiture ? MatchFT, qui est à la main du conseiller, va déclencher une conversation SMS et poser des questions", présente Béatrice Grenade, directrice Data IA. "Cela permet de gagner du temps sur les délais moyens de pourvoi des offres, qui diminuent de plus de trois jours", ajoute-t-elle.

MatchFT Formation

Un outil similaire existe pour identifier les candidats intéressés par une formation : MatchFT Formation. Là encore, cette conversation guidée est lancée par le conseiller. L'outil est expérimenté en région Grand Est, Normandie, Hauts-de-France, Centre-Val de Loire, Nouvelle-Aquitaine et Auvergne-Rhône-Alpes. Une généralisation est prévue début 2027, assure l'opérateur. Enfin, France Travail va également généraliser début 2027 ChatFT Écoute, actuellement testé dans six régions auprès de 200 conseillers (Pays-de-la-Loire, Centre-Val de Loire, Normandie, La Réunion, Hauts-de-France et Nouvelle-Aquitaine). "Quand un demandeur d'emploi se rend en agence, les conseillers doivent renseigner un tas d'information. Le conseiller est sur son écran. Nous voulons supprimer l'ordinateur entre les conseillers et les demandeurs d'emploi. Chat FT Écoute retranscrit la conversation dans le système d'information", précise Béatrice Grenade. Dans ce contexte, l'opérateur déploie aussi CoachFT. "Cet outil préfigure la manière dont on va pouvoir accompagner encore plus les demandeurs d'emploi", souligne Béatrice Grenade. Au sein des applications mobiles CEJ, une fonctionnalité vocale permet de déclarer les heures d'activités. "Le taux de transformation de ce qui est dit est de 91 %. Derrière, on récolte plus d'informations", poursuit la directrice Data IA. Cette fonctionnalité existe également au sein de l'application mobile "Mon Parcours Emploi", où elle est en cours de déploiement. Elle vise ainsi à "aider les demandeurs d'emploi à mieux préparer un entretien,

mieux formaliser un CV". L'outil est aussi, en démonstration, à destination des recruteurs, en particulier les TPE/PME pour "mieux formaliser les offres d'emploi".

11

800 ETP redéployés

Pour l'opérateur, il n'est pas question d'opposer accompagnement humain et recours aux outils permis par l'IA. Au contraire, l'idée est de permettre "des gains de productivité qui ont pour vocation d'être redéployés vers l'accompagnement", souligne Samir Amellal. L'intelligence artificielle fait partie des leviers identifiés dans le plan d'efficience de France Travail, qui doit suivre davantage de personnes avec la loi "Plein-emploi". "Nous avons redéployé 800 ETP grâce à ces outils", indique le DGA Tech. L'opérateur estime qu'un utilisateur expérimenté de ChatFT peut ainsi gagner trois heures ou plus de temps hebdomadaire. Chat FT, généralisé en 2025, est un agent conversationnel qui permet de répondre aux questions ou d'aider à résumer un entretien. "70 % des conseillers déclarent utiliser l'IA dans leurs activités au quotidien, selon notre baromètre interne", abonde Sylvain Poirier, directeur IA. Le recours à l'IA a toutefois suscité quelques craintes ou réserves en interne. "L'objectif présenté est celui de se recentrer sur l'humain mais c'est vague et flou. Les conseillers ont du mal à se représenter ce que cela veut dire. Nous ne sommes pas contre l'IA mais certains actes métiers concernés font partie de la relation avec les usagers. Il peut y avoir un sentiment de dépossession", analysait Guillaume Vergnet, délégué syndical CFE-CGC au siège de France Travail, en janvier 2026. "La direction générale a présenté des gains d'efficience, minutés. Sur le terrain, les agents ne ressentent pas cela et les accueils sont toujours aussi pleins", constatait Laurent Merique, secrétaire général du Snap.

Sécurité : "nous faisons le nécessaire"

Le déploiement de l'IA à France Travail a fait l'objet d'un récent rapport de la Cour des comptes, plutôt positif. Les magistrats attireraient toutefois l'attention sur la nécessité de mieux appliquer le cadre juridique et éthique. France Travail a, par ailleurs, subi des actes de cyber malveillance dont certains ont conduit à des fuites massives de données personnelles. "Nous avons mobilisé beaucoup d'énergie et de moyens dans la mise en conformité de nos approches. Nous faisons face à une recrudescence des tentatives de déstabilisation, comme l'ensemble des opérateurs de l'État. Nos moyens s'accroissent en la matière. Nous faisons le nécessaire, nous faisons tout ce qui est en notre pouvoir même s'il faut être humble vis-à-vis des cyberattaques. Dire que ça ne nous arrivera pas est une gageure", commente Samir Amellal.

Bientôt une plateforme des métiers du numérique

France Travail va bientôt lancer une plateforme dédiée aux métiers de la tech, du numérique et de l'intelligence artificielle. Elle sera testée lors de VivaTech et inaugurée lors de la semaine des métiers du numérique, en septembre prochain. "Ce secteur représente 900 000 salariés au niveau national, dont plus de la moitié se trouve en Île-de-France", explique Nadine Crinier, directrice régionale de France Travail dans cette région. Elle est chargée du secteur numérique au niveau national.

Jean-Pierre Farandou veut faire du CPF un compte professionnel de formation soumis à vérification préalable



12

Le ministère du Travail va encore être le principal contributeur aux économies budgétaires prévues dans le cadre du PLF 2027. Sans grande surprise, l'apprentissage et la formation professionnelle vont une nouvelle fois être mis à contribution et plus particulièrement le CPF. Dans un entretien accordé aux *Échos* le 16 juillet 2026, Jean-Pierre Farandou annonce son intention de faire du CPF un "compte professionnel de formation" en introduisant une validation préalable à son utilisation. Une évolution dont les modalités de mise en œuvre restent floues, mais qui interroge le fond du dispositif.

"Le 'P' de CPF, nous voulons le changer de personnel en professionnel", annonce Jean-Pierre Farandou, dans une interview accordée aux *Échos* le 16 juillet 2026. "Chacun pourra toujours construire son parcours professionnel, mais nous voulons désormais faire vérifier que chaque formation est cohérente par rapport aux évolutions professionnelles souhaitées par le salarié et réalistes par rapport à la réalité du marché du travail. "Dans cet entretien, le ministre du Travail et des Solidarités détaille une partie des économies qu'il entend mettre en œuvre pour atteindre l'objectif de 1,9 Md€ de crédits, prévu pour son ministère dans le cadre du PLF pour 2027 par rapport au budget 2026.

S'il se félicite d'avoir pu préserver les crédits de l'apprentissage, cette voie de formation devrait toutefois connaître des diminutions de financement en lien avec la mise en œuvre des dispositions de lutte contre la fraude. Le CPF, lui, voit son fonctionnement fortement questionné avec en ligne de mire une nouvelle remise en cause après la régulation effectuée dans le cadre de la loi de finances pour 2026.

Vérification préalable

Lointain successeur du droit individuel à la formation (DIF), le CPF monétisé issu de la loi "Avenir professionnel" du 5 septembre 2018 reste aujourd'hui un dispositif à la main du salarié ou du demandeur d'emploi qui doit donner son accord pour son utilisation. Lors des négociations, puis des discussions, préalables à la loi de 2018, plusieurs organisations syndicales s'étaient déclarées favorables à un accompagnement des bénéficiaires du CPF via les prestataires du CEP. Cet accompagnement est aujourd'hui possible, voire recommandé, mais en aucun cas obligatoire. Dans son entretien aux *Échos*, Jean-Pierre Farandou va plus loin puisqu'il souhaite que soit instaurée une vérification préalable de la pertinence du projet pour lequel le CPF est sollicité. "Avant chaque utilisation de son CPF, il faudra une vérification qui pourra notamment être réalisée par l'employeur, si la formation a lieu durant le temps de travail, ou par les conseillers en évolution professionnelle", détaille-t-il.

Nouvelle modalité d'utilisation du CPF

Ce nouveau mode d'utilisation du compte personnel de formation ne remettrait pour autant pas en cause l'esprit de la réforme de 2018, selon le ministre du Travail : "C'est une question de modalités. Ce qui compte, c'est l'esprit. Il faut vérifier que derrière cette formation, il y a un parcours, que le titulaire est capable de la suivre et qu'elle débouche bien sur un emploi." Il rappelle par ailleurs que "l'argent [du CPF] vient des entreprises et de l'État aussi", s'inscrivant à la fois dans les pas de sa

prédécesseure, Astrid Panosyan-Bouvet, qui appelait dès novembre 2024, à "plus fléchir le CPF vers les besoins des entreprises", mais aussi dans le cadre des demandes du patronat qui souhaite depuis plusieurs années remettre au cœur du CPF sa dimension professionnalisante en fonction des besoins existant dans les entreprises. Au-delà des objectifs d'économies - "l'époque n'est pas à la profusion, elle est à l'efficacité des dépenses publiques", insiste Jean-Pierre Farandou - et de fléchage de la formation sur des besoins de l'économie française - "nous encouragerons les formations à l'intelligence artificielle" -, la mise en œuvre opérationnelle de cette nouvelle "modalité" d'utilisation du CPF reste floue. Sollicités par AEF info, les ministères du Travail et de la Formation professionnelle n'avaient pas apporté davantage de précisions au moment de la publication de cette dépêche.

Inquiétudes et questions

Contactés par AEF info, plusieurs acteurs du marché de la formation professionnelle ne cachent pas leurs inquiétudes et questionnements face à cette annonce. Des interrogations qui tournent autour du rôle exact des CEP, d'éventuelles orientations de leurs avis ou limitations qui pourraient leur être imposées en matière de volumes de CPF... Le droit de vérification donné à l'employeur proposé par le ministre interroge à la fois sur ses modalités de réalisation et son impact sur le recours au CPF, même si, pour certains, cette démarche s'inscrit dans la logique de promotion de cofinancement et/ou co-construction de la formation promue depuis plusieurs mois autour du CPF. Des inquiétudes qui portent aussi sur le reste à charge appliqué au CPF, dont la possible hausse, au-delà du niveau de l'inflation, au 1er janvier prochain reste évoquée du côté de Bercy. La réaction des partenaires sociaux, en particulier des organisations syndicales qui rappellent systématiquement que le CPF est un droit rattaché à la personne, sera aussi guettée avec intérêt.

Lutte contre la fraude et autres dispositions ?

Par ailleurs, même s'il fait le lien avec l'apprentissage, Jean-Pierre Farandou ne cache pas qu'il compte sur d'importantes économies en lien avec la mise en œuvre des dispositions portées par la loi du 25 juin 2026 relative à la lutte contre les fraudes sociales et fiscales. Des dispositions qui renforcent notamment les pouvoirs de contrôle et d'action de la CDC en matière de lutte contre la fraude au CPF. Le ministre du Travail compte également sur le renforcement des "exigences de qualité de tous les organismes de formation financés sur fonds publics avec [la] nouvelle version du référentiel Qualiopi qui sera officialisée la semaine prochaine. Le but, là encore, est d'éliminer ceux qui ne sont pas au niveau. Il est hors de question de gaspiller l'argent public", souligne-t-il.

Formations professionnelles : un retour sur investissement public en quatre ans



Le ministère du Travail doit réduire ses dépenses de 1,9 milliard d'euros d'ici 2027. Ces coupes budgétaires menacent pourtant un secteur dont le coût public est amorti en seulement quatre ans, selon une étude du Synofdes dévoilée en exclusivité par La Tribune. À l'heure des coupes budgétaires pour maîtriser la dépense publique, le ministère du Travail et des Solidarités devrait voir son budget amoindri de 1,9 milliard pour 2027, selon les prévisions de l'État. Et parmi les réductions envisagées, la formation est à nouveau dans le viseur.

Dans un entretien accordé aux *Échos*, Jean-Pierre Farandou, le ministre du Travail, a annoncé la semaine dernière vouloir faire vérifier les formations du compte personnel de formation (CPF) afin qu'elles soient « *cohérentes* » avec les évolutions du salarié et « *réalistes* ». Une mesure qui pourrait induire des économies de 350 millions d'euros, selon le quotidien, mais qui dénature la réforme de 2018 supprimant tout intermédiaire.

« *La formation n'est pas un marché comme les autres, il est évident qu'il faut réguler, limiter la fraude car ce sont des financements publics et garder les formations les plus utiles pour être dans une logique de maîtrise des dépenses, mais il faut que les salariés gardent une forme de liberté pour choisir leur avenir professionnel* », confie à *La Tribune* David Cluzeau, le délégué général du Synofdes, le syndicat des organismes de formation.

Par ailleurs, si le ministre a indiqué qu'il ne toucherait pas aux aides à l'apprentissage versées aux entreprises, ces dernières ont déjà été nettement réduites dans le budget de 2026. « *Altérer le financement de la formation professionnelle est une mesure d'économie immédiate, mais elle est mauvaise à long terme* », ajoute David Cluzeau. Dans une étude réalisée par le cabinet Koreis, le Synofdes met l'accent sur les bénéfices sociaux et sociétaux de la formation mais aussi sur ses retombées économiques.

Une « stratégie d'investissement »

La formation professionnelle reste ainsi un facteur facilitant pour trouver un emploi. Les demandeurs formés sont 37 % à avoir trouvé un emploi au cours des 2 dernières années contre 17 % pour les non-formés, d'après l'étude. Ils voient également davantage leurs revenus augmenter et décrochent plus facilement des emplois à durée indéterminée.

Plus largement, les formations permettent un meilleur épanouissement au travail, davantage de confiance et une plus grande mobilité professionnelle. 79 % trouvent leur travail « *excitant* », contre 49 % pour les non-formés, ou encore 77 % se sentent plus capables de négocier leur contrat. « *Il faut penser la formation comme une stratégie d'investissement sur le long terme, mieux on est formé, mieux on est inséré socialement et on est capable de s'engager dans la société* », plaide David Cluzeau.

Un coût public compensé en quatre ans

D'autant que, toujours selon l'étude, les demandeurs d'emplois formés compensent le coût public de leur formation professionnelle en seulement quatre ans. Ils génèrent ainsi plus de 9 080 euros de retombées fiscales pour un coût unitaire public de 8 620 euros. « *La formation a un réel retour sur investissement. Des dépenses sont évitées car les demandeurs d'emploi formés sont moins au chômage ou au RSA, ils consomment davantage et payent plus d'impôts* », argumente David Cluzeau.

De leur côté, les apprentis compensent le coût de leur formation en cinq ans. Ils génèrent ainsi 8 500 euros de retombées fiscales pour un coût public de 7 440 euros. S'ils reçoivent plus de prestations sociales que les étudiants classiques, ils génèrent déjà des retombées économiques en versant des cotisations sociales et patronales lors de leur apprentissage. « *Les jeunes qui suivent des formations avec une alternance en milieu professionnel sont ceux qui trouvent le plus vite un emploi et s'insèrent le plus facilement* », indique le délégué général du Synofdes. Leur salaire médian à la première embauche est d'ailleurs supérieur à ceux qui ont suivi une voie plus classique : 1 517 euros contre 1 398 euros pour les jeunes qui ont terminé leur formation en 2017.

« *La politique de financement de l'alternance doit être forte, ne doit pas s'amoindrir, et doit continuer à avoir les mêmes ambitions que lors de son développement massif en 2019* », complète-t-il.

Outre les aides à l'embauche, le ministre du Travail a également indiqué qu'il allait conserver le budget pour le financement des centres de formation d'apprentis. Mais selon *Les Échos*, ce serait la niche fiscale de l'apprentissage qui pourrait disparaître. Ce qui représenterait pour le gouvernement une économie d'environ 500 millions d'euros.

15

Comment réussir l'intégration de l'intelligence artificielle au sein de la fonction RH (ANDRH-Wavestone)



"Comment dépasser l'expérimentation pour atteindre la transformation de la fonction" RH ? Cette question est posée par l'ANDRH Groupe Paris Étoile et le cabinet Wavestone qui publient une étude le 6 juillet 2026 sur l'IA en RH : de la promesse aux usages". Alors que l'IA s'impose dans les ressources humaines, son intégration reste inégale. À partir de retours d'expériences de professionnels des RH, ils identifient de nouveaux modèles et encouragent les professionnels des ressources humaines à ne pas attendre d'avoir "une stratégie IA parfaite" pour commencer à revoir leur fonction. "Lire une donnée, dialoguer avec la DSI, intégrer des profils tech dans ses équipes : ces compétences n'existaient pas dans le cahier des charges d'un DRH il y a trois ans. Elles sont aujourd'hui de plus en plus des prérequis", constatent l'ANDRH Groupe Paris Étoile et Wavestone, cabinet de conseil en transformation, dans une étude publiée le 6 juillet 2026. Alors que l'IA s'impose dans les ressources humaines, son intégration reste inégale. À partir de retours d'expériences de professionnels des RH et du recrutement, l'étude formule ainsi des recommandations "pour réussir l'intégration de l'IA au sein de la fonction RH" et des "métiers qu'elle accompagne". Trois modèles actuels sont ainsi identifiés dans les entreprises :

- Une cellule centrale, avec un mix de profils RH, data et tech. "C'est le modèle le plus répandu aujourd'hui, adapté aux organisations de taille intermédiaire ou aux grands groupes qui structurent leur approche" ;
- Le modèle "RH augmentée", dans lequel "la compétence IA est directement intégrée dans la fonction RH, avec des profils tech qui travaillent au quotidien aux côtés des RH opérationnels. "Ce modèle suppose une maturité digitale et culturelle élevée, et une direction RH prête à hybrider ses équipes" ;
- Le modèle "task force transverse" : un comité de pilotage IA associe DRH, DSI, DPO et métiers, sans structure permanente dédiée. "C'est le modèle le plus léger, adapté aux organisations qui démarrent ou qui veulent garder de l'agilité sans créer de couche organisationnelle supplémentaire".

Pilotage et accompagnement des équipes

Premièrement, "dans des environnements de travail où les agents IA sont amenés à se multiplier, il incombera davantage à la fonction RH d'accompagner les équipes dans la compréhension de ce que l'IA fait et ne fait pas, créer les espaces de dialogue pour que les craintes s'expriment, et s'assurer que l'adoption ne se fasse pas au détriment du lien social", développent les auteurs de l'étude, précisant que ce rôle "n'est pas nouveau", mais retrouve "une sorte d'acuité inédite". "Décider, processus par processus, ce qui revient à l'IA et ce qui reste à l'humain, et accompagner chaque métier dans cette nouvelle répartition, va devenir crucial", souligne aussi l'étude. Dans ce contexte, la

fonction RH est "la mieux placée pour orchestrer cet exercice à l'échelle de l'organisation, parce qu'elle dispose de la vision transversale sur les compétences, les postes et les parcours", et ce de façon continue compte tenu de l'évolution de cette technologie. En outre, la fonction RH devra "poser les limites, challenger les usages, trancher quand un cas d'usage pose un problème éthique ou social. "Décider si un agent qui évalue des soft skills ou qui détecte des signaux de désengagement est acceptable du point de vue humain et social, c'est une responsabilité intrinsèquement RH", est-il explicite.

"Intégrer plus de tech dans les équipes RH"

Autre axe de transformation de la fonction RH : devenir une "RH qui conçoit, pilote et améliore en continu des systèmes augmentés". L'étude constate qu'un "repositionnement" de la fonction RH est à l'oeuvre dans certaines organisations qui "intègrent déjà des profils tech au sein même de la fonction RH", quand d'autres fusionnent les départements RH et digitaux. De façon générale, "ce qui change, c'est le mix" : "moins de coordination administrative, plus de pilotage de produits IA, de dialogue avec la DSI et de proximité avec le business". "La fonction ne perd pas en volume, elle gagne en densité". Mais cela suppose "d'intégrer plus de tech dans les équipes RH, à savoir des personnes capables de piloter un agent, d'adapter un outil, de dialoguer avec la DSI et d'aligner le besoin métier avec le résultat livré", préconisent les auteurs de l'étude. Pour quels modèles d'organisations ? "Ces questions n'ont pas encore de réponse unique, et c'est normal : le sujet est trop récent pour qu'un modèle dominant se soit imposé", poursuivent-ils. "Quel que soit le modèle retenu, un constat fait consensus : le schéma traditionnel 'la DSI déploie, la DRH utilise' ne tient plus à mesure que des agents IA interviendront plus directement dans les processus RH et interagiront de plus en plus" avec les salariés. "La fonction RH doit reprendre la main sur la conception et le pilotage de ces systèmes, quitte à s'organiser différemment pour y parvenir", insistent l'ANDRH Groupe Paris Étoile et le cabinet Wavestone. "Le sujet n'est plus de savoir si l'IA va transformer la fonction RH", "c'est déjà en cours, à des degrés très différents mais avec des résultats très concrets", constatent les auteurs de l'étude. "La question qui reste ouverte est celle du rythme du changement", soulignent-ils en conclusion. "Ceux qui attendent d'avoir une stratégie IA parfaite avant de commencer pourraient ne jamais rattraper ceux qui ont commencé par un cas d'usage imparfait mais bien cadré."

Six conseils proposés par les auteurs de l'étude

1. **"Cartographier avant d'acheter"**, autrement dit, "le bon critère de choix n'est pas technologique mais opérationnel : c'est le besoin qui désigne la voie".
2. **"Cibler les bons processus par rapport au contexte de votre organisation."**
3. **"Cadrer avant de lancer."**
4. **"Réparer le processus avant d'injecter de l'IA."** Dans la mesure où cette technologie "va venir amplifier les dysfonctionnements", un processus bancal augmenté à l'IA "démultiplie ses défauts". Ainsi, avant toute chose, il convient donc de se poser une question centrale : ce processus mérite-t-il d'être accéléré en l'état, ou remis à plat ?
5. **"Structurer la donnée d'abord."** "Un solide travail sur vos données et vos bases documentaires est un prérequis majeur à toute implémentation d'IA en RH", recommandent les auteurs de l'étude.
6. **"Reprendre la main sur le pilotage."** Il convient de "définir les modalités d'interaction entre humain et machine, statuer sur ce qui se délègue ou non".

Un taux de chômage qui dépasse les 8 % en France contre 6,3 % dans la zone euro



17

Le chômage progresse en France et fait son retour dans les débats politiques. Si les comparaisons internationales ont toujours leurs limites, il est toutefois pertinent de regarder ce qui se passe chez nos voisins européens. Les derniers chiffres d'Eurostat ont été publiés le 30 juillet 2026 et concernent le mois de juin. Le taux de chômage en France est estimé à 8,2 %, contre 6 % dans l'Union européenne et 6,3 % dans la zone euro. La France fait partie des pays qui souffrent le plus du chômage. Elle n'est toutefois pas seule à connaître une trajectoire défavorable.

L'atteinte du plein-emploi semble aujourd'hui hors de portée, quelques mois avant la fin du deuxième quinquennat d'Emmanuel Macron. Au cœur de l'été, l'Insee a publié les derniers chiffres pour le deuxième trimestre : le taux de chômage en France a augmenté de 0,2 point au deuxième trimestre, pour atteindre 8,3 %, son plus haut niveau depuis l'automne 2020, en plein Covid, et depuis l'automne 2019 auparavant.

Un chômage plus élevé que la moyenne

Quelles sont les tendances dans les autres pays européens ? Il est toujours difficile de comparer précisément des chiffres de différents pays, d'autant plus que la France a connu ces derniers mois des changements avec l'application de la loi "Plein-emploi". Les publications d'Eurostat permettent tout de même d'observer, dans les grandes lignes, la situation de chaque pays. Elles s'appuient sur les chiffres BIT, transmis par l'Insee pour la France. Les derniers chiffres, correspondant à juin 2026, ont été publiés le 30 juillet 2026. On remarque, d'abord, que la France se trouve bien au-dessus de la moyenne européenne : 8,2 % de chômage, contre 6 % dans l'Union européenne et 6,3 % dans la zone euro. L'écart semble s'accroître, en particulier depuis début 2025. En janvier 2025, le taux de chômage était de 7,3 % en France selon les données d'Eurostat. Il a donc fortement augmenté ces 18 derniers mois tandis que les taux européens étaient globalement stables.

10 % en Espagne ou en Finlande

La France se caractérise par un taux au-dessus de la moyenne et par une évolution défavorable ces derniers mois. Elle n'est cependant pas seule à rencontrer des difficultés sur le marché de l'emploi. Le Luxembourg, notamment, connaît également une tendance défavorable mais à des niveaux moins élevés : le chômage est passé de 6,5 % à 7,1 % entre juin 2025 et juin 2026. D'autres pays ont des taux de chômage supérieurs à la France. En juin 2026, le chômage atteint plus de 10 % en Espagne et en Finlande. Il est de 8,7 % en Suède.

Les intentions de recrutements des cadres continuent de s'éroder au troisième trimestre 2026 (Apec)



18

"Les entreprises sont toujours en panne de confiance et leurs intentions de recrutement de cadres restent au plus bas, faute d'une visibilité suffisante", montre le baromètre de l'Apec sur les intentions de recrutement au 3e trimestre 2026 rendu public le 25 août. "Seulement 7 % d'entre elles envisagent d'embaucher au moins un cadre au cours du 3e trimestre 2026", soit le niveau le plus bas observé ces dernières années. Les cadres sont quant à eux moins enclins à changer d'entreprise : en effet 48 % ne sont pas prêts à prendre ce "risque" dans les trois prochains mois.

"Le contexte économique marqué par une croissance atone et relativement fragile, soumis aux aléas géopolitiques, à la crise énergétique et aux discussions budgétaires freine les intentions de recrutement des cadres au troisième trimestre 2026", souligne Annelore Coury, directrice générale de l'Apec, lors de la présentation du baromètre trimestriel de l'association (1) rendu public le 25 août 2026. Début avril, dans son enquête annuelle, l'Apec avait anticipé pour l'année 2026 un "redémarrage" des recrutements de cadres en 2026, après deux années de recul. "Rien ne nous permet de dire que cette inflexion anticipée à la hausse ne se fera pas cette année. Mais on observe encore, du côté des entreprises, une panne de confiance dans l'avenir, une forme de prudence et d'attentisme", résume-t-elle. "La part des entreprises capables d'anticiper leur niveau d'activité s'est contractée sur un an" (56 %, contre 63 % en juin 2025) et la part des entreprises se déclarant "confiantes" dans l'évolution de leur carnet de commandes se dégrade aussi : 63 %, soit -8 points en un an. "Cette détérioration de la confiance est particulièrement prégnante dans les TPE et les PME, bien moins armées que les grandes entreprises pour amortir ce nouveau choc", note l'Apec, même si "tous les secteurs sont concernés, avec une perte plus forte dans l'industrie et dans les services à forte valeur ajoutée", précise Annelore Coury.

"Les entreprises ont du mal à anticiper l'avenir"

Dans ce contexte d'incertitude, les entreprises sont moins enclines à embaucher des cadres. "Toutes tailles confondues, seulement 7 % d'entre elles envisagent d'embaucher au moins un cadre au cours du 3e trimestre 2026", soit le niveau le plus bas observé ces dernières années, depuis novembre 2020, la création de ce baromètre. "Cette baisse est générale à toutes les entreprises mais elle plus marquée dans les ETI - GE", précise la directrice générale de l'Apec. L'enquête montre en effet que "42 % d'entre elles prévoient de recruter au moins un cadre au 3e trimestre 2026, contre 45 % un an auparavant".

Comme au 2e trimestre, les entreprises anticipent moins de difficultés. "Seulement 61 % des entreprises ayant un projet de recrutement de cadre estiment qu'elles seront confrontées à des difficultés d'embauche ce trimestre. C'est le plus bas niveau observé sur les cinq dernières années", relève l'Apec. Néanmoins, les tensions n'ont pas disparu, en particulier concernant les métiers de cadres "à forte dimension technique". "Certains profils et certaines compétences restent toujours aussi ardues à trouver, notamment dans les bassins d'emplois éloignés de l'aire d'influence des grandes métropoles urbaines", nuance l'association.

"Les projets de mobilités en pause"

19

Du côté des cadres, ce "phénomène d'inquiétude et de prudence" se fait aussi sentir. En juin 2026, 28 % se sentent menacés par un risque de licenciement. "C'est la part la plus élevée depuis 2020 et ce sentiment progresse quel que soit le secteur, sauf dans le BTP ", précise Annelore Coury. Ce sentiment est plus particulièrement présent chez les cadres de moins de 35 ans : 38 % (+10 points en un an) craignent de perdre leur emploi.

Par conséquent, les intentions de mobilité externe reculent à court terme : "13 % des cadres se projettent dans un changement d'entreprise à horizon de trois mois, contre 15 % un an plus tôt", selon cette enquête. La période actuelle n'est pas jugée opportune par les cadres pour quitter leur entreprise : 48 % considèrent que changer d'entreprise est davantage une prise de risque qu'une opportunité, d'autant que 58 % d'entre eux, notamment ceux en poste dans une grande entreprise, considèrent que retrouver un emploi équivalent semble difficile (+1 point par rapport à juin 2025 et +7 points par rapport à juin 2024). En revanche, à plus long terme, à horizon de douze mois, "les intentions de mobilité externe résistent", se maintenant à 38 % (-1 point par rapport à juin 2025). Les velléités de changement d'entreprise demeurent également toujours plus marquées chez les jeunes cadres de moins de 35 ans, qui sont 56 % à déclarer avoir l'intention de changer d'employeur à moyen terme. "Dans la période actuelle, les projets de mobilités sont donc mis en pause, différés mais pas abandonnés", résume la directrice générale de l'Apec.