



Prise de parole

Rémunération 2026 : pourquoi compléter le salaire avec des dispositifs exonérés

Dans un contexte de réévaluations salariales contraintes, le DAF/DRH Vincent Hagenbourger explique l'intérêt de ne pas miser uniquement sur le salaire. La hausse de la pression fiscale, l'augmentation du coût du travail liée à la Sécurité sociale et les tensions de recrutement réduisent les marges des entreprises. Des dispositifs complémentaires, exonérés de cotisations sociales et d'impôt dans certaines limites, permettent d'augmenter la rémunération nette des salariés tout en maîtrisant le budget employeur, à condition d'un cadre collectif conforme aux règles URSSAF. Ces mécanismes ne remplacent toutefois pas le salaire, essentiel pour les droits sociaux, mais constituent un levier d'équilibre lorsque les budgets sont contraints. ([LinkedIn](#))

France Travail face à l'instabilité économique et aux tensions du marché de l'emploi

Le directeur général de France Travail, Thibaut Guilluy, dresse le bilan de la transformation de l'ex-Pôle emploi et de ses effets sur le marché du travail. La réforme a amélioré le taux de pourvoi des offres, réduit les délais de recrutement et renforcé l'accompagnement intensif des demandeurs d'emploi. En 2026, l'objectif est d'intensifier les actions proactives auprès des entreprises et des publics fragiles. ([Le Monde](#))

Transformation des organisations

Transparence salariale 2026 : un retard persistant malgré une prise de conscience croissante

Les entreprises françaises avancent à des rythmes très différents dans l'application de la directive sur la transparence salariale. Selon l'APEC, 65 % des ETI et grandes entreprises maîtrisent la directive européenne, contre seulement 24 % des TPE. Si 81 % des grandes structures ont engagé des actions, 62 % des TPE n'ont encore rien entrepris. L'affichage des salaires reste limité, notamment dans les petites entreprises. Côté salariés, les attentes sont fortes, avec une demande accrue de fourchettes salariales. ([Culture-rh.com](#), [Batinfo.com](#))

HR-tainment : entre réhumanisation des RH et risque de dérive médiatique

Le HR-tainment désigne l'essor de professionnels RH qui utilisent l'humour et les réseaux sociaux pour parler recrutement, management ou culture d'entreprise. Ce mouvement vise à améliorer l'image d'une fonction encore perçue comme froide ou administrative et à recréer du lien avec les salariés. En devenant créateurs de contenus, les RH gagnent en visibilité et en pédagogie, mais s'exposent à des risques. La vulgarisation peut banaliser des sujets sensibles et fragiliser la crédibilité de la fonction. Pour les entreprises, le HR-tainment constitue une opportunité d'attractivité. ([Myhrline.com](#))

Déclin démographique et emploi : un choc à anticiper pour l'économie française

La France a enregistré en 2025 plus de décès que de naissances, un basculement démographique plus précoce que prévu. Si la baisse de la natalité allège temporairement certaines dépenses publiques, elle réduit à terme la main-d'œuvre disponible, alors même que le vieillissement accroît les besoins en services intensifs en travail. Les économistes de Rexecode, Denis Ferrand et Olivier Redoulès, plaident pour une hausse du taux d'emploi des seniors et des jeunes afin de compenser la contraction démographique. L'immigration ne constitue pas, à elle seule, une réponse suffisante en raison de son impact économique jugé limité. L'enjeu central devient l'augmentation durable du volume de travail et de la productivité. ([Le Monde](#))

Marché de l'emploi 2026 : fortes attentes des salariés, prudence des entreprises

L'étude de rémunérations Hays 2026 décrit un marché de l'emploi sous tension, marqué par des salariés exigeants et des entreprises prudentes. Si le CDI reste dominant, la mobilité demeure élevée, portée par des attentes de reconnaissance, d'équité salariale et de perspectives de carrière. Les hausses de salaire restent limitées et souvent inférieures à l'inflation, faisant du changement d'employeur le principal levier d'augmentation. Les entreprises, confrontées à l'incertitude économique et à des pénuries de compétences, recrutent moins et privilégient la montée en compétences, les profils technologiques et la flexibilité contractuelle. L'IA progresse dans les usages, mais la formation reste insuffisante. Dans l'assurance, la tension persiste sur les profils experts, dans un contexte de transformation digitale, réglementaire et de nouveaux risques. ([Lassuranceenmouvement.com](#))

Attractivité, recrutement et rétention

HR Technologies France 2026

L'événement HR Technologies France 2026, organisée à Paris par CloserStill Media et Parlons RH, a réuni des milliers de professionnels des RH autour du thème « Rallumons le feu ». Les échanges ont porté sur le rôle stratégique des DRH, l'usage encadré de l'IA, la transformation du management des compétences et l'importance de l'éthique. Les débats ont également mis en lumière les enjeux liés aux seniors, à l'équité, à la diversité et aux parcours de vie. La journée s'est conclue par une réflexion sur le leadership, la gestion de l'incertitude et la force du collectif dans un contexte de transformation du travail. Les échanges ont souligné la nécessité de repenser le management, en valorisant l'humain, le feedback et l'optimisme. La transparence salariale a été abordée comme un projet structurant, fondé sur l'anticipation, la confiance et la préparation des managers. La santé mentale a été présentée comme un enjeu stratégique, fondé sur la sécurité relationnelle. ([Parlonsrh.com 2](#))



Emploi des jeunes : le Medef relance des pistes controversées

Le Medef a présenté des propositions visant à faciliter l'emploi des jeunes, en s'inspirant de dispositifs anciens comme le contrat première embauche et le « smic-jeunes ». Parmi les pistes avancées figurent l'allongement de la période d'essai, la création d'un contrat à droits progressifs pouvant être rompu sans motif, l'assouplissement des règles sur les CDD et l'intérim, ainsi qu'une possible adaptation du niveau du SMIC pour les primo-entrants. L'organisation patronale justifie ces mesures par les difficultés d'insertion des jeunes. Les syndicats dénoncent des propositions jugées précaires et socialement régressives. ([Le Monde](#), [Les Echos](#), [Lesechos.fr](#))

Indemnités de transport : les leviers RH à connaître pour 2026

Le DRH Vincent Hagenbourger notes que les dispositifs de prise en charge des frais de transport des salariés offrent plusieurs options aux employeurs en 2026, sous réserve du respect strict des règles sociales et fiscales. Le remboursement des abonnements de transports en commun reste obligatoire à 50 %, avec une exonération possible jusqu'à 75 %. Pour les RH, la conformité documentaire et la traçabilité sont essentielles afin de limiter les risques de redressement URSSAF. ([LinkedIn](#))

Recruter les jeunes en 2026 : déconstruire les idées reçues RH

Le DRH Jérôme Friteau s'appuie sur l'étude JobTeaser « Les nouvelles règles pour recruter en 2026 » pour déconstruire les stéréotypes sur les jeunes professionnels. L'étude montre que 96 % des étudiants voient le travail comme un facteur d'épanouissement, mais refusent des conditions jugées insatisfaisantes. Le CDI n'est plus central, la sécurité reposant d'abord sur l'employabilité. Le rôle du manager devient déterminant, tout comme la transparence des promesses. ([LinkedIn](#))

Un frémissement prudent sur le marché de l'emploi des cadres en 2026

D'après Laetitia Niaudeau, directrice générale adjointe de l'Apec, après deux années de recul, le marché de l'emploi des cadres montre début 2026 des signes de reprise. Les intentions d'embauche progressent surtout dans les grandes entreprises et les ETI, en lien avec le redémarrage de l'investissement, notamment industriel. Les PME suivent plus timidement, tandis que les TPE restent en retrait. Le climat économique s'améliore, comme l'indique l'Insee, mais la confiance des cadres reste historiquement basse. ([Les Echos](#), [Le Figaro](#), [Lesechos.fr](#), [Socialmag.news](#), [Fidusuisse-offshore.com](#))

Mobilité interne et employabilité

Le rest-working, un risque RH sous-estimé après les restructurations

La multiplication des restructurations et des plans sociaux favorise l'émergence du « rest-working », une forme de désengagement des salariés restés dans l'entreprise. Présents physiquement mais faiblement impliqués, ces collaborateurs réagissent à un traumatisme organisationnel marqué par la perte de confiance, le sentiment d'injustice et la peur de nouveaux licenciements. Ce phénomène accroît les risques psychosociaux, dégrade la productivité, fragilise la marque employeur et accélère la perte de compétences clés. Il y a donc une nécessité pour les RH et le management de reconstruire la confiance en s'appuyant sur la transparence, l'écoute, la reconnaissance et l'implication des salariés. ([Faceaurisque.com](#))

Intelligence artificielle et technologies

Ordinateurs quantiques : une transformation accélérée du marché du travail

L'essor des ordinateurs quantiques, combiné à l'intelligence artificielle, modifie profondément le marché du travail. Leur puissance de calcul remet en cause des métiers jusque-là protégés, notamment dans la finance, la cybersécurité et l'industrie, où l'optimisation, la simulation et l'analyse de données sont de plus en plus automatisées. Certaines fonctions intermédiaires sont menacées, tandis que de nouveaux métiers émergent autour des algorithmes quantiques, du post-quantique et des systèmes hybrides. Face à cette mutation rapide, entreprises, salariés et systèmes de formation doivent anticiper, adapter les compétences et organiser la reconversion des métiers exposés. ([Sdn-rennes.org](#))

Responsable paie : l'IA, nouveau levier stratégique de la performance RH

L'intégration de l'IA transforme en profondeur la fonction de responsable de la paie au sein des RH. L'IA automatise les tâches répétitives, fiabilise les données et renforce la conformité réglementaire, tout en améliorant la ponctualité et la précision des paies. Elle fait émerger de nouveaux KPI liés à l'efficacité des processus, à la conformité prédictive et à l'optimisation des coûts sociaux. Le responsable paie évolue ainsi d'un rôle opérationnel vers celui d'expert des données sociales et de conseiller stratégique RH. La paie devient un levier de pilotage et de performance globale de l'organisation. ([Demarretonaventure.com](#))

IA et temps de travail : une opportunité pour refonder le pacte social

Plusieurs acteurs du secteur RH signent une tribune soulignant que l'IA générative s'impose progressivement dans les entreprises et offre un fort potentiel de gains de productivité et de temps, notamment sur les tâches répétitives. Si la plupart des organisations restent au stade expérimental, l'IA est déjà perçue comme un levier stratégique d'innovation et de compétitivité. Les auteurs alertent toutefois sur les risques d'une implémentation mal pensée et sur l'exclusion des salariés du processus de transformation. Ils défendent une troisième voie face aux gains de temps générés : en restituer une partie aux salariés. ([Capital.fr](#))

PwC face à l'IA : plus de valeur créée, pas moins d'humain

Sophie Mouhieddine, DRH de PwC France/Maghreb, explique que l'introduction de l'IA n'a pas réduit la durée des missions ni le nombre de consultants mobilisés, le temps gagné étant réinvesti dans l'analyse et la création de valeur. PwC défend une approche « human-led, tech-powered », où l'IA soutient le travail sans remplacer



l'expertise humaine. Les compétences analytiques et le regard critique deviennent centraux, y compris pour les juniors, dont les parcours évoluent plus vite. L'entreprise reste prudente sur les recrutements tout en maintenant une croissance modérée des effectifs (Lesechos.fr)

Diversité et inclusion

France Travail renforce l'accessibilité de ses services pour les personnes sourdes et malentendantes

France Travail déploie depuis 2022 le dispositif ADEDA afin de garantir un accueil accessible aux personnes sourdes et malentendantes dans l'ensemble de ses agences. Ce dispositif repose sur des solutions d'interprétariat à distance, en partenariat avec ElioZ, et propose la LSF, la transcription en temps réel et la LPC, ainsi que des équipements tels que la boucle à induction magnétique. L'engagement est renforcé par la collaboration avec Sophie Vouzelaud, ambassadrice du dispositif, qui participe à la création de contenus pédagogiques en langue des signes. (Francetravail.org)

Handicap et inclusion : un levier de performance encore sous-exploité

Le taux d'emploi des personnes en situation de handicap reste faible en France, malgré les obligations légales, ce qui met en évidence une problématique systémique liée aux pratiques de travail et à la culture managériale. Plusieurs acteurs RH estiment que l'inclusion passe par une remise en question de l'organisation du travail, des rythmes et des méthodes de management, notamment pour les handicaps invisibles et la neurodiversité. Des entreprises comme Armatis ou CGI montrent qu'une politique inclusive menée à long terme peut renforcer la performance, l'attractivité et la cohésion interne. L'enjeu principal reste l'adaptation des pratiques afin de valoriser les compétences avant tout. (Andrh.fr)

Qualité de vie et des conditions de travail

Harcèlement moral et sexuel au travail : un phénomène encore largement invisible

Le harcèlement moral et sexuel au travail se caractérise par des comportements répétés qui dégradent les conditions de travail ou instaurent un climat hostile. Souvent progressif et indirect, il reste difficile à identifier et largement sous-déclaré, notamment par crainte de représailles. Selon des données du Ministère du Travail et de l'INSEE, près d'un salarié sur dix a été confronté au harcèlement moral et 4 % au harcèlement sexuel. Les conséquences touchent la santé des victimes et le fonctionnement des entreprises. La prévention repose sur des règles claires, la formation, le rôle des managers et des procédures de signalement accessibles. (Dynamique-mag.com)

La pause-café au travail, un levier encadré de performance et de cohésion

La pause-café constitue un outil de qualité de vie au travail favorisant attention, cohésion et communication. Des micro-pauses régulières soutiennent les cycles d'attention, tandis que les pauses collectives renforcent la coordination et les échanges informels. Des études citées montrent des effets positifs sur la cohésion d'équipe et la relation managériale, notamment selon l'Ifop, le MIT et l'Université de Birmingham. Le cadre légal du Code du travail impose une pause minimale au-delà de six heures. Une politique claire permet d'en faire un levier RH efficace. (Croquelavie.fr)

QVCT : pourquoi les démarches actuelles peinent à enrayer l'épuisement au travail

Malgré la multiplication des actions QVCT, la fatigue au travail reste durable et structurelle. Les formations, conférences et dispositifs de sensibilisation produisent souvent des effets ponctuels, sans transformer en profondeur les pratiques managériales ni l'organisation du travail. Les managers, très sollicités, se retrouvent fréquemment seuls face à des injonctions contradictoires et à une pression continue. Strong Simone Conseil défend l'idée que la QVCT doit devenir un levier stratégique, mesurable et opérationnel. (Relations-publiques.pro)

Santé mentale au travail : un enjeu systémique encore peu incarné dans les organisations

Malgré un consensus affiché, la santé mentale au travail reste insuffisamment traduite dans les pratiques quotidiennes. Les données du dossier Great Insights 2026 montrent une dégradation marquée, avec 41 % des salariés ayant déjà connu un épuisement et une défiance envers les actions mises en place. Les vulnérabilités touchent particulièrement les jeunes, les femmes et les non-managers. Au-delà des facteurs sociétaux, l'organisation du travail apparaît comme un déterminant majeur. (Greatplacetowork.fr)

Travail, IA et santé mentale : les nouveaux signaux faibles pour les RH

La procrastination est analysée comme un mécanisme de protection face à la surcharge mentale, remettant en cause les logiques de performance permanente. La "retreat company" illustre une recherche de nouveaux modèles de travail fondés sur la rupture, la cohésion et la créativité. Les avantages salariés apparaissent comme un levier central du pouvoir d'achat et de l'attractivité. L'émergence des superagents d'IA annonce une transformation structurelle de la fonction RH, tandis que l'engagement associatif rémunéré redéfinit les parcours professionnels. (Parlonsrh.com)

Présentisme : quand travailler malade fragilise durablement la santé

Près d'un salarié sur deux en France continue de travailler malgré la maladie, un comportement qualifié de présentisme. Motivé par la pression économique, la peur du jugement ou la culture de la présence, ce réflexe a des effets négatifs à court et long terme. Il favorise la contagion, réduit la productivité et accroît le stress. Surtout, il ralentit la guérison, affaiblit l'immunité et augmente le risque d'absences futures plus longues, voire d'épuisement professionnel. Le télétravail peut limiter certains risques, mais lorsque les symptômes sont marqués ou contagieux, le repos reste essentiel pour préserver la santé individuelle et collective. (Ma-sante.news)