

Prise de parole

L'authenticité managériale, un levier d'engagement durable

Dans un épisode du podcast « Bougeons les lignes ! », Ludivine Thenard, présidente d'AME, analyse l'essoufflement de l'engagement au travail dans un contexte de fatigue généralisée et de perte de sens. Elle défend une conception exigeante du management authentique, fondée sur la connaissance de soi, l'écoute active, l'intelligence émotionnelle, la reconnaissance et l'autonomie. L'authenticité n'est pas un outil de compensation organisationnelle, mais une posture cohérente à incarner à tous les niveaux. Des gestes simples peuvent renforcer la relation manager-collaborateur. ([Parlonsrh.com](https://parlonsrh.com))

Martin Bonnefond : automatiser pour mieux accompagner les collaborateurs

Dans une interview, Martin Bonnefond, Head of PreSales Consultant chez Factorial, explique que l'IA permet d'automatiser les tâches RH répétitives comme la gestion des absences, la paie, le suivi des entretiens ou la consolidation des données, afin de libérer du temps pour l'accompagnement humain. Le temps ainsi gagné est réinvesti dans l'écoute, l'engagement, la mobilité interne et la qualité managériale. L'IA aide aussi à détecter des signaux faibles pour personnaliser l'expérience collaborateur et renforcer la rétention. Elle analyse et suggère, mais la décision reste humaine. Pour les managers, elle favorise un pilotage plus éclairé et proactif des équipes. ([Parlonsrh.com](https://parlonsrh.com))

Transformation des RH et des organisations

Forfait jours : un dispositif sous contrôle renforcé des juges

Le forfait jours permet d'organiser le temps de travail en jours annuels, sous réserve d'une réelle autonomie du salarié et d'un cadre juridique strict. Sa validité repose sur trois conditions cumulatives : un accord collectif précis encadrant le contrôle de la charge de travail, un suivi effectif des jours travaillés et des jours de repos, et un management actif capable de détecter et de traiter les situations de surcharge. La jurisprudence récente confirme que l'absence de contrôle concret, de document de suivi exploitable ou d'entretien annuel dédié prive la convention de forfait d'effet. Le salarié peut alors réclamer l'application du régime des 35 heures et des rappels d'heures supplémentaires. ([Fr.adp.com](https://fr.adp.com))

Formation à distance : un accélérateur de carrières à l'ère du numérique

Les formations à distance transforment en profondeur les carrières professionnelles en offrant une accessibilité et une flexibilité inédites. Elles permettent aux actifs de se former à leur rythme, sans contrainte géographique, tout en conciliant vie professionnelle et personnelle. Grâce à la personnalisation des parcours, à l'autoformation et à des formats courts comme le microlearning, l'acquisition de nouvelles compétences devient plus rapide et ciblée. La reconnaissance des acquis renforce la crédibilité sur le marché du travail. Des acteurs comme Meilleure Formation Pro illustrent ce mouvement. La formation à distance s'impose ainsi comme un levier central d'adaptation continue face aux mutations des métiers. ([Pcf-pg-paris.org](https://pcf-pg-paris.org))

RH 2026 à l'Assurance retraite : structuration, digitalisation et performance durable

À l'occasion d'un Comité RH, Jérôme Friteau, DRH L'Assurance retraite, présente les axes structurants de la dynamique RH 2026 au sein de L'Assurance retraite. Les priorités portent sur la montée en puissance du SIRH, avec le dossier numérique, un système de ticketing RH et un outil national de gestion de la formation, ainsi que sur le déploiement d'un ATS unifié pour renforcer l'équité du recrutement. ([LinkedIn](https://www.linkedin.com))

Du start à la scale-up : le rôle du DRH dans la transformation

Annick Pomone, DRH de Superprof, décrit l'enjeu RH clé du passage « start to scale » : accompagner une transformation organisationnelle sans être « à côté » du business. Elle insiste sur la nécessité de poser des bases tout en préservant l'ADN culturel, et sur l'importance de l'adoption plutôt que du « top-down ». ([YouTube](https://www.youtube.com))

La culture d'entreprise résiste aux crises et aux mutations

Télétravail, contraintes budgétaires et mobilité accrue des salariés interrogent la capacité des entreprises à faire vivre des valeurs collectives. Sociologues et DRH estiment toutefois que la culture d'entreprise demeure centrale. Apparue dans les années 1970-1980, elle dépasse les discours pour se traduire dans les pratiques concrètes. Des groupes comme Danone ou Safran illustrent sa capacité à survivre aux changements de direction. Fragilisée par la financiarisation et les délocalisations depuis les années 1990, elle réapparaît en période de crise comme levier d'engagement. Les start-ups investissent également dans cet attachement collectif, perçu comme un facteur de performance et d'attractivité durable. ([Lesechos.fr](https://lesechos.fr), [Les Echos](https://www.lesechos.com))

Salaire en 2026 : un sujet devenu central pour la confiance et l'engagement

À l'approche des obligations de transparence salariale prévues en 2026, la question du salaire devient urgente pour les entreprises. Une étude de Remote révèle un paradoxe : si deux tiers des salariés se disent satisfaits de leur rémunération, cette stabilité reste fragile face à l'inflation. Sans revalorisation, une majorité redoute une baisse de son niveau de vie. Pourtant, le salaire demeure un tabou, près d'un salarié sur deux se sentant mal à l'aise pour en parler. Ce silence nourrit stress, sentiment d'injustice et risques accrus de départ. Pour les RH, instaurer un dialogue clair et transparent sur la rémunération devient un enjeu clé d'engagement et de rétention. ([Culture-rh.com](https://culture-rh.com), [Enviedentreprendre.com](https://enviedentreprendre.com))

Attractivité, recrutement et rétention

Transmission des PME : éviter une disparition massive faute de repreneurs

D'ici à 2030, près de 500 000 dirigeants de PME partiront à la retraite, ce qui pose un risque majeur de disparition d'entreprises faute de repreneurs. Aujourd'hui, seule une minorité des sociétés transmissibles change effectivement de mains, selon l'Observatoire BPCE. Ce déficit d'anticipation menace les emplois, le savoir-faire et l'ancrage territorial. Les fondateurs de Trajan Capital plaident pour la création d'un véritable écosystème de transmission associant le capital et le management. ([Lesechos.fr](https://lesechos.fr))

Le growth marketing, nouveau pilier de l'acquisition de talents

Face à la pénurie de talents, le recrutement entre dans une ère pilotée par la data. Selon Lolita Orhant, Growth Marketer Lead chez Randstad, l'acquisition de candidats doit désormais être pensée comme un funnel marketing mesurable à chaque étape. Les growth marketers permettent d'optimiser les campagnes de recrutement, tout en identifiant les points de friction du parcours candidat. ([Journaldunet.com](#))

Mutuelle et prévoyance en 2026 : les points de vigilance RH à ne pas négliger

Le DRH Vincent Hagenbourger alerte sur la conformité des régimes de mutuelle et de prévoyance face aux évolutions applicables en 2026. Au-delà des changements légaux, les évolutions conventionnelles peuvent modifier les obligations des employeurs. Il rappelle que disposer d'un régime ne suffit pas : il faut vérifier l'acte fondateur, le caractère collectif et obligatoire, la validité des dispenses, la conformité des garanties aux nouvelles exigences des conventions collectives, la gestion des risques en cours lors d'un changement d'assureur et le respect des obligations d'information des salariés. Une vigilance indispensable pour limiter les risques, notamment lors d'un contrôle URSSAF. ([LinkedIn](#))

Licenciement en 2026 : des règles plus coûteuses et plus exigeantes pour les employeurs

En 2026, le cadre du licenciement évolue sensiblement sous l'effet de réformes adoptées en 2025. La rupture conventionnelle devient plus onéreuse, avec une contribution patronale portée de 30 % à 40 %, afin de contenir son coût pour l'assurance chômage, estimé à 9,4 milliards d'euros en 2024 par l'Unédic. Cette hausse modifie les arbitrages RH entre licenciement et départ négocié. Par ailleurs, les exigences juridiques se renforcent : délais disciplinaires strictement appliqués, charge de la preuve accrue en cas de faute grave et protection élargie des lanceurs d'alerte. ([Culture-rh.com](#))

Réseaux sociaux et recrutement : un critère décisif mais controversé

Une étude menée par Indeed et CensusWide, publiée début février 2026, montre que 8 recruteurs français sur 10 consultent les réseaux sociaux des candidats, et que 62 % ont déjà écarté une candidature après cette vérification. Dans plus de la moitié des cas, l'exclusion est motivée par des incohérences entre le CV et le profil en ligne, ainsi que par des comportements jugés non professionnels ou des contenus sensibles. Les pratiques varient selon la taille des entreprises. Pour Éric Gras de chez Indeed France, cette tendance illustre une porosité croissante entre l'image personnelle et l'image professionnelle, faisant de l'empreinte numérique un enjeu central du recrutement. ([Mediaterranee.com](#), [Culture-rh.com](#))

Période de reconversion : le nouveau cadre des mobilités depuis le 1^{er} février 2026

Une réforme entrée en vigueur le 1^{er} février 2026 crée un dispositif appelé « période de reconversion ». Il encadre la mobilité professionnelle des salariés, en interne ou en externe, et remplace « Transitions collectives » et « Reconversion ou promotion par alternance ». Le dispositif est ouvert à tous les salariés. Il combine formation et activité professionnelle, avec la possibilité de préparer une certification RNCP, un certificat de qualification professionnelle ou de recourir à la VAE. Le cadre prévoit des étapes administratives, dont un accord écrit salarié-employeur et la transmission des documents à l'OPCO 30 jours avant le démarrage. La formation doit durer entre 150 et 450 heures, sur une durée maximale de 12 mois. En cas de reconversion externe, le contrat initial est suspendu et un nouveau contrat est signé avec l'entreprise d'accueil. ([Culture-rh.com](#))

Mobilité interne et employabilité

Entretien d'embauche : ce que révèlent vraiment les questions des meilleurs candidats

Pierre Allain, Head of Talent Acquisition chez Hublo, explique que les meilleurs candidats ne se distinguent pas par leurs réponses, mais par la qualité de leurs questions. En posant des questions directes sur l'échec d'un prédécesseur ou sur les difficultés non résolues du poste, ils déplacent l'entretien du discours officiel vers la réalité du rôle. L'entretien devient alors un test réciproque, où l'entreprise est aussi évaluée. ([LinkedIn](#))

Consultant RH : un partenaire stratégique au service de la performance

Le rôle du consultant RH a évolué d'un soutien opérationnel à un acteur stratégique au cœur des enjeux de transformation, de gouvernance et de performance. Il intervient comme tiers de confiance pour analyser l'organisation, objectiver les pratiques et aligner la fonction RH avec les priorités business. Ses missions couvrent l'audit des processus, la structuration de la fonction RH, la gestion des talents, l'assessment, la rémunération et l'attractivité. Sa posture repose sur la neutralité, l'exigence et le pragmatisme. ([Insights.morganphilips.com](#))

Période d'essai renouvelée d'emblée : prudence accrue des entreprises

Certaines entreprises annoncent dès l'embauche le renouvellement systématique de la période d'essai, notamment pour les cadres, pour lesquels elle peut atteindre huit mois. Juridiquement, ce renouvellement nécessite l'accord écrit du salarié et doit être demandé avant la fin de la période initiale. En cas de refus, l'employeur peut rompre le contrat en respectant un délai de prévenance. Cette pratique, encore minoritaire, s'explique par une volonté de sécuriser les recrutements dans un marché moins porteur. ([Lesechos.fr](#))

Intelligence artificielle et technologies

Licenciements et intelligence artificielle : un alibi plus qu'une cause

De nombreuses entreprises invoquent l'IA pour justifier des plans de licenciements, faisant de l'IA une coupable idéale. Cabinets de conseil, géants de la tech et services numériques expliquent leurs coupes par l'automatisation, comme chez Accenture, IBM ou Amazon. Pourtant, plusieurs études, notamment d'Oxford Economics, relativisent fortement son impact global sur le chômage. Les licenciements reflètent surtout un contexte économique dégradé, des surcapacités post-Covid et des arbitrages budgétaires. Si l'IA transforme certains métiers et fragilise l'emploi des jeunes diplômés, la « révolution du travail » promise reste encore largement théorique. ([Lesechos.fr](#))

Automatisation de la paie : productivité accrue, expertise toujours indispensable

Laetitia Baccelli, consultante et formatrice en paie pour Culture RH, analyse les effets de la digitalisation et de l'automatisation de la paie sur les métiers RH. Si les outils automatisés permettent de fiabiliser les calculs, de dématérialiser les flux déclaratifs et d'augmenter fortement la productivité des services paie, ils ne suppriment pas la nécessité d'une expertise humaine. Le gestionnaire de paie reste responsable de la conformité légale et conventionnelle, du contrôle des paramétrages et de la maîtrise des flux DSN, notamment avec la montée en puissance de la DSN de substitution en 2026. L'automatisation libère ainsi du temps pour des missions à forte valeur ajoutée. (Culture-rh.com)

De l'IA outil à l'IA système : un tournant organisationnel stratégique

Matthieu Condy, cofondateur de Linkr, explique que la majorité des entreprises utilisent encore l'IA comme un simple outil d'assistance, ce qui génère des gains limités. À l'inverse, certaines organisations déploient déjà des agents IA autonomes, capables d'exécuter en continu des processus complets de manière traçable et auditable. Cette évolution marque un passage de l'IA « outil » à l'IA « système », où l'humain cadre, supervise et arbitre, tandis que les agents exécutent. Selon l'auteur, l'enjeu central n'est plus technologique mais organisationnel. (Cadre-dirigeant-magazine.com)

Diversité et inclusion

Discrimination indirecte au travail : comprendre, prouver et faire valoir ses droits

La discrimination indirecte touche une part significative des salariés et repose sur des règles en apparence neutres produisant des effets défavorables pour des groupes protégés. En droit français, la loi interdit ces pratiques et prévoit un aménagement de la charge de la preuve : le salarié doit présenter des éléments laissant présumer une discrimination, l'employeur devant ensuite justifier ses décisions par des critères objectifs. Comparaisons de traitement, statistiques et tests de situation constituent des moyens de preuve reconnus. (Caps-entreprise.fr)

Égalité salariale dans la fonction RH : des écarts persistants

Une enquête menée par Culture RH en août 2025 auprès de plus de 1 000 professionnels montre que des écarts de rémunération femmes-hommes persistent au sein même de la fonction RH. Les différences sont particulièrement marquées aux postes de direction : les DRH hommes perçoivent en moyenne 6 207 € net mensuels contre 5 498 € pour les femmes. Chez les responsables RH, les hommes gagnent 3 388 € contre 3 147 € pour les femmes. Des écarts existent aussi dans les fonctions opérationnelles. Les fonctions support présentent des écarts plus faibles en valeur absolue. L'expérience, la taille d'entreprise et la localisation, notamment en Île-de-France, accentuent ces différences. (Culture-rh.com)

Qualité de vie et des conditions de travail

Absentéisme : un coût économique révélateur d'un malaise organisationnel

L'absentéisme s'impose désormais comme un enjeu stratégique majeur pour les entreprises, bien au-delà de son impact financier direct. En France, il atteint 4,5 % et représente en moyenne dix jours d'absence par salarié chaque année. Selon une étude de Malakoff Humanis, le maintien de salaire ne constitue qu'une faible part du coût réel, estimé à 4 500 euros par salarié. Les causes évoluent vers des facteurs psychologiques, comme le stress et le burn-out, tandis que l'absentéisme nourrit un cercle vicieux de surcharge et de désengagement. Les entreprises les plus performantes misent sur la prévention, la flexibilité et la reconnaissance pour transformer durablement leur organisation. (Dynamique-mag.com)

La bonne humeur au travail, un levier stratégique de performance

En 2026, la bonne humeur au travail s'impose comme un levier central de performance et d'engagement. Elle ne repose pas sur des avantages matériels, mais sur des pratiques managériales simples : reconnaissance, confiance, autonomie et relations humaines de qualité. Les gestes quotidiens, la convivialité, la transparence et l'écoute renforcent le sentiment d'appartenance et la motivation. L'environnement de travail, la formation, le sens donné aux missions et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle jouent également un rôle clé. (Dynamique-mag.com)

Prévention santé : un levier stratégique pour le bien-être et la performance au travail

La revue du web de Parlons RH met en lumière plusieurs transformations majeures du monde du travail. La sédentarité s'impose comme un risque sanitaire croissant, alertant jusqu'à l'Organisation mondiale de la Santé. En parallèle, le bonheur au travail apparaît comme un levier central de performance, reposant davantage sur le management et la reconnaissance que sur les moyens financiers. Côté emploi, le CDI séduit moins les jeunes diplômés, pour qui l'épanouissement et l'apprentissage priment, selon le baromètre EDHEC-JobTeaser. Le management s'inspire de méthodes issues de l'Armée de l'Air, tandis que la formation devient stratégique face aux pénuries de compétences. Enfin, l'exclusion persistante des seniors du marché de l'emploi, soulignée par l'Apec et France Travail, révèle un gâchis durable de talents. (Parlonsrh.com)