

Le marché de l'emploi en 2026

Le temps de la prudence

Mise à jour de notre publication de 2024, « Le marché de l'emploi en 2024 : des attentes nouvelles ».

En 2024, nous décrivions un marché porté par sa propre vigueur : un chômage au plus bas depuis quinze ans, des candidats maîtres du jeu, des salariés prompts à changer d'employeur. Deux ans plus tard, le décor s'est renversé. Le marché a ralenti, le rapport de force s'est rééquilibré, et la mobilité a cédé la place à une forme d'attentisme. Les aspirations, elles, n'ont pas disparu : elles se sont faites plus silencieuses, et plus exigeantes.

1 Premier constat : un marché qui a perdu son élan

Le chômage, qui faisait figure de mauvais souvenir, est revenu au premier plan. Au troisième trimestre 2026, il s'établit à 8,2 % de la population active selon l'Insee, en hausse de 0,4 point sur un an. Il avait atteint 8,3 % au trimestre précédent, son plus haut niveau depuis 2020. L'emploi salarié privé, lui, s'érode doucement : -0,1 % sur le trimestre, -0,3 % sur un an, soit près de 70 000 postes de moins.

Les intentions d'embauche suivent la même pente. L'enquête Besoins en main-d'œuvre de France Travail recense 2,3 millions de projets de recrutement pour 2026, en recul de 6,5 % sur un an. Le volume demeure considérable, mais l'élan n'y est plus.

Le marché des cadres raconte une histoire plus nuancée. Après deux années de repli, avec 294 500 embauches en 2025 (-3 %), l'Apec anticipait au printemps un retour au-dessus du seuil des 300 000 recrutements en 2026, porté par l'informatique, l'ingénierie et le conseil. Cette prévision reste toutefois suspendue à un environnement chahuté : instabilité politique, droits de douane américains, conflit au Moyen-Orient. Au troisième trimestre, les intentions de recrutement des entreprises sont tombées à leur plus bas niveau. L'attentisme s'est installé.

Les tensions n'ont pas disparu pour autant. Les métiers en pénurie de 2024 (numérique, cybersécurité, data, transition écologique) le demeurent, et les profils rares restent rares. Mais là où les recruteurs subissaient le marché, ils retrouvent aujourd'hui une marge de choix : moins d'une entreprise sur deux ayant recruté un cadre en 2025 déclare avoir rencontré des difficultés.

2 Deuxième constat : de la volatilité à l'attentisme

En 2024, changer d'emploi devenait la norme. Le job-hopping s'affichait comme une stratégie de carrière, et près de neuf salariés en CDI sur dix se disaient ouverts à de nouvelles opportunités.

En 2026, le mouvement s'est figé. Les intentions de mobilité à court terme des cadres sont revenues à leur moyenne de long terme, autour de 12 %. Le phénomène porte désormais un nom : le *job hugging*, cette manière de s'accrocher à son poste, moins par fidélité que par crainte de l'incertitude. Les ruptures conventionnelles refluent elles aussi (122 600 au premier trimestre 2026, en baisse de 2,8 %), d'autant que la durée d'indemnisation qui leur est attachée a été réduite à compter du 1er septembre 2026.

L'envie de changement, pourtant, n'a pas disparu. Au début de l'année, 40 % des cadres envisageaient de quitter leur entreprise dans les douze mois. Elle s'est simplement mise en réserve. C'est là le paradoxe de la période : des salariés présents, mais dont l'engagement n'est pas acquis. Le *quiet quitting* d'hier pourrait bien prospérer à l'abri de cette immobilité.

Pour l'employeur, la stabilité apparente est un trompe-l'œil. Elle ne dit rien de l'adhésion, et la reprise, lorsqu'elle viendra, libérera d'un seul coup les départs différés.

3 Ce qui demeure : le salaire, l'équilibre, le sens

Nos constats de 2024 sur la nature des attentes restent entièrement valables. Le salaire demeure le premier critère d'arbitrage. L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est devenu non négociable. La quête de sens reste une aspiration de fond.

Ce qui a changé, c'est la manière dont les entreprises y répondent. Après les fortes revalorisations de 2023 et 2024, nourries par l'inflation, les budgets se sont normalisés : l'augmentation médiane attribuée en France atteint 3 % en 2026, selon WTW, et le même niveau est attendu pour 2027. Ces budgets sont de plus en plus individualisés. La performance individuelle guide désormais les décisions de 97 % des entreprises, au détriment des augmentations générales.

Cette individualisation est une arme de fidélisation, à condition d'être juste et expliquée. Elle devient un risque dès lors qu'elle paraît arbitraire. C'est précisément sur ce terrain que le droit s'apprête à intervenir.

4 Ce qui change : la transparence et l'intelligence artificielle

La transparence salariale devient une obligation. La directive européenne 2023/970 devait être transposée au plus tard le 7 juin 2026. La France a pris du retard : le projet de loi de transposition a été présenté en Conseil des ministres le 10 septembre 2026 et doit encore être examiné par le Parlement. Le cap est néanmoins tracé : information sur la rémunération dès le recrutement, interdiction de questionner le candidat sur ses salaires antérieurs, justification des écarts, charge de la preuve renforcée pour l'employeur. Les entreprises qui auront clarifié leurs grilles et objectivé leurs critères en tireront un avantage d'attractivité. Les autres découvriront leurs incohérences au grand jour. Nous y avons consacré une note dédiée, « La directive transparence des salaires ».

L'intelligence artificielle redessine les métiers et les recrutements. En 2026, un cadre sur deux utilise des outils d'IA au moins une fois par semaine, soit quinze points de plus en un an. Trois cadres sur dix récemment en recherche d'emploi s'en sont servis pour leur CV, leur lettre ou la préparation de leurs entretiens. Côté employeurs, 13 % des ETI et grandes entreprises y ont eu recours pour recruter des cadres en 2025, contre 6 % un an plus tôt. Les premiers effets sur l'emploi se dessinent : une étude d'HEC Paris et de la Banque de France observe un recul marqué des embauches de jeunes en CDI dans les métiers les plus exposés à l'IA.

La compétence la plus recherchée n'est donc plus seulement l'expertise : c'est la capacité à la conjuguer avec ces nouveaux outils, et à accompagner les équipes dans cette mutation.

5 Une proposition de valeur à refonder

En 2024, nous recommandions une proposition de valeur fondée sur trois piliers : un salaire juste, une flexibilité garante de l'équilibre de vie, un projet professionnel porteur de sens et évolutif. Ces piliers tiennent. Le contexte de 2026 en précise l'exigence :

- **Une rémunération juste, et désormais lisible.** La transparence imposera d'expliquer ce qui hier se négociait en silence.
- **Une flexibilité assumée**, qui reste un levier majeur d'attraction comme de fidélisation.
- **Un parcours qui fait grandir**, où l'upskilling et le reskilling intègrent pleinement la montée en compétences sur l'IA.
- **Un sentiment de contribution**, au travers de missions claires et d'objectifs partagés.

La tentation serait grande, dans un marché ralenti, de relâcher l'effort. Ce serait une erreur de lecture. Les talents rares le restent, et les salariés qui attendent aujourd'hui seront les premiers à partir demain. Dans ce temps d'incertitude, beaucoup d'entreprises hésitent à créer des postes pérennes tout en devant conduire leurs transformations. Le management de transition offre alors une réponse précise : une expertise immédiatement opérationnelle, engagée pour un temps et un objectif définis.

> *En 2024, nous invitions à parler de « grande aspiration » plutôt que de grande démission. En 2026, l'aspiration demeure. Elle s'est seulement voilée de prudence, et c'est aux entreprises qu'il revient de lui redonner un horizon.*

Rousseau IM / Recrutement

Diagnostiquer · Consolider · Accélérer

Sources

Insee, Chômage au sens du BIT, deuxième et troisième trimestres 2026 ; Estimation flash de l'emploi salarié, troisième trimestre 2026.

France Travail, Enquête Besoins en main-d'œuvre 2026, avril 2026.

Apec, Prévisions de recrutements de cadres pour 2026 (avril 2026) ; Baromètres des 1er, 2e et 3e trimestres 2026 ; Les cadres et l'IA (mai 2026).

WTW, Salary Budget Planning Survey France, édition de juillet 2026.

Gouvernement, Transparence des salaires : règles et évolutions prévues, septembre 2026.

HEC Paris et Banque de France, étude sur l'embauche des jeunes dans les métiers exposés à l'IA, 2026.