AVRIL 2026, NUMÉRO 13

Qui publie quoi...

...sur l'emploi ?

Notre sélection d'études du mois

Marché du travail, emploi et sécurisation des parcours professionnels

Les publications de ce mois décrivent un marché du travail marqué par un ralentissement progressif de la dynamique de l'emploi. Au premier trimestre 2026, l'emploi salarié privé recule légèrement de 0,1 %, tandis que les embauches restent soutenues mais reposent principalement sur les contrats courts, les CDD représentant désormais 85,1 % des recrutements hors intérim. Dans ce contexte, les questions de sécurisation des parcours professionnels demeurent centrales. Les cadres restent moins exposés au chômage que les autres salariés, avec un taux de chômage de 4,2 %, mais expriment malgré tout une forte inquiétude face au risque de perte d'emploi et à ses conséquences sur leur trajectoire professionnelle. Les difficultés de retour à l'emploi des salariés expérimentés apparaissent également à travers la montée des discriminations liées à l'âge et la progression des ruptures conventionnelles chez les cadres.

Transformations du travail, santé et mutations technologiques

Les études analysées soulignent également l'intensification des transformations du travail, sous l'effet des évolutions technologiques, organisationnelles et managériales. L'intelligence artificielle poursuit sa diffusion dans les entreprises, mais son adoption reste très inégale selon la taille des structures et leur niveau de digitalisation. Ces mutations s'accompagnent d'enjeux croissants en matière de compétences, de cybersécurité et d'organisation du travail. Dans le même temps, plusieurs études mettent en évidence les effets persistants des conditions de travail sur la santé des salariés : charge de travail élevée, engagement excessif et impact des pratiques managériales sur les arrêts de travail. Les publications consacrées à la qualité du travail et au dialogue social rappellent enfin que les modes d'organisation et les capacités de négociation collective continuent de jouer un rôle important dans les conditions de travail, la satisfaction professionnelle et l'accompagnement des transformations en cours.

Comme chaque mois, cette sélection propose un panorama à décrypter avec recul, tant les méthodes et périmètres des études peuvent influer sur les résultats et leur portée syndicale.

SOMMAIRE

Baromètres

Baromètre “Regard des cadres sur le chômage”.....3
Baromètre des impôts de production.....4

Etudes et rapports

Emploi salarié.....5
Embauches au 4ème trimestre 2025.....5
Ruptures conventionnelles.....6
Qualité du travail.....6
Arrêts de travail.....7
Discrimintaions liées à l’âge.....7
IA en entreprise.....8
IA et cybersécurité.....8
IA et protection de l’emploi.....9
Négociation collective.....9
Instances paritaires.....10
RH et transformations de la fonction publique.....10

Baromètre “Regard des cadres sur le chômage”

APEC / UNEDIC, 14 avril 2026

Chiffres importants

- 4,2 % des cadres sont au chômage, contre 9,2 % des non-cadres.
- 24 % des cadres jugent probable de connaître une période de chômage dans les deux prochaines années.
- 80 % des cadres se déclarent attachés au modèle français d’assurance chômage.

Principaux enseignements

Les cadres demeurent nettement moins exposés au chômage que les autres salariés du privé, mais ce différentiel ne se traduit pas par un sentiment de protection. La quasi-totalité considère qu’une période de chômage peut survenir au cours d’une carrière, et près d’un quart anticipe un risque à court terme, à un niveau comparable aux autres salariés. Plus de la moitié ont déjà connu une inscription à France Travail. Les inquiétudes portent moins sur la perte d’emploi elle-même que sur ses conséquences : difficulté à retrouver un poste équivalent, notamment en termes de responsabilité ou de rémunération, durée du chômage et dégradation de la trajectoire professionnelle.

Cette préoccupation est particulièrement marquée chez les cadres les plus âgés. Une période de chômage devient rapidement perçue comme difficile à justifier auprès des recruteurs, souvent dès six mois. Face à ce risque, les cadres se déclarent prêts à adapter leur trajectoire, en changeant de métier, en se formant ou en acceptant une baisse de rémunération, tout en restant plus réticents à renoncer à leur statut ou à une mobilité géographique importante.

Le chômage est majoritairement interprété comme une situation subie, davantage liée à la conjoncture économique, au manque d’opportunités ou aux pratiques de recrutement qu’à des comportements individuels. Cette lecture se traduit par une perception plus bienveillante des demandeurs d’emploi, dont les cadres jugent plus fréquemment les conditions de vie difficiles. Dans ce contexte, l’assurance chômage joue un rôle central : elle est perçue comme un amortisseur face au risque de perte d’emploi et comme un facilitateur des transitions professionnelles. Une large majorité estime qu’elle réduit les inquiétudes liées au licenciement et rend moins risqués les changements de trajectoire. Les cadres se distinguent par un attachement particulièrement élevé à ce modèle, supérieur à celui des autres salariés, même si une part importante d’entre eux en connaît mal les règles précises, notamment en matière d’indemnisation.

https://urls.fr/sXAFpC

Baromètre européen des impôts de production 2026

Institut Montaigne, 13 avril 2026

Chiffres importants

- En 2024, le poids moyen des impôts de production en Europe s'établit à 2,2 % du PIB.
- En France, ils atteignent 3,57 % du PIB, contre une médiane européenne de 1,56 %.
- Leur produit en France s'élève à 104 milliards d'euros.

Principaux enseignements

Les impôts de production, qui s'appliquent indépendamment des bénéfices des entreprises, s'inscrivent dans un contexte économique marqué par une croissance faible en Europe et des contraintes budgétaires accrues. À l'échelle européenne, leur poids recule globalement en 2024, mais cette baisse repose largement sur des effets conjoncturels, notamment la progression du PIB nominal ou la disparition de certains dispositifs exceptionnels liés à la crise énergétique.

Les situations nationales restent très hétérogènes, traduisant des choix différents entre financement stable des politiques publiques et soutien à la compétitivité des entreprises. La fiscalité de production continue d'influencer directement les décisions d'investissement, la localisation des activités et les marges financières des entreprises, en particulier pour celles à faible rentabilité.

La France se distingue par un niveau d'imposition sur la production nettement supérieur à celui de ses partenaires européens, malgré une baisse apparente en 2024. Celle-ci tient principalement à des facteurs spécifiques, comme la fin des contributions bancaires au Fonds de résolution unique ou la diminution de certains impôts particuliers, et non à une réduction généralisée de la pression fiscale.

Dans le même temps, plusieurs prélèvements continuent de progresser, notamment ceux destinés aux collectivités locales ou au financement de la protection sociale. Cette dynamique s'inscrit dans un système fiscal marqué par une forte complexité et une grande dispersion des prélèvements, avec un nombre élevé de taxes et des règles parfois très techniques. L'ensemble contribue à maintenir un niveau global élevé d'imposition sur les facteurs de production, malgré les objectifs affichés de baisse durable.

https://urls.fr/yGhNUN

Au premier trimestre 2026, l'emploi salarié du secteur privé est de nouveau quasi stable

INSEE, 30 avril 2026

Chiffres importants

- Au premier trimestre 2026, l'emploi salarié du secteur privé recule de 0,1 %, soit 11 400 emplois en moins.
- Sur un an, il diminue de 0,3 %, ce qui représente une baisse de 64 400 emplois.
- Par rapport à la fin de l'année 2019, il reste toutefois supérieur de 5,3 %, soit environ 1,1 million d'emplois supplémentaires.

Principaux enseignements

L'emploi salarié privé apparaît globalement stable au début de l'année 2026, prolongeant la tendance observée au trimestre précédent. Malgré cette quasi-stagnation, le niveau d'emploi diminue sur un an pour le cinquième trimestre consécutif. Cette évolution masque des dynamiques contrastées selon les secteurs. L'intérim continue de reculer, tandis que l'emploi dans la construction baisse de nouveau. L'industrie reste globalement stable, avec un léger repli, et l'agriculture enregistre un recul après un rebond ponctuel lié aux conditions de récolte en 2025.

Le tertiaire marchand hors intérim se stabilise, alors que le tertiaire non marchand enregistre une légère reprise. Dans l'ensemble, l'emploi demeure au-dessus de son niveau d'avant-crise sanitaire, ce qui traduit une progression sur le long terme malgré le ralentissement récent. Ces évolutions témoignent d'un marché du travail moins dynamique, marqué par des ajustements sectoriels et une moindre contribution des formes d'emploi plus flexibles comme l'intérim.

urlr.me/4x5uBH (à télécharger depuis la page)

Hausse modérée des embauches au 4e trimestre 2025

DARES, 9 avril 2026

Chiffres importants

- 6 501 000 contrats de travail signés au 4e trimestre 2025 dans le secteur privé.
- La part des CDD dans les embauches hors intérim est de 85,1 %.
- 971 900 embauches en CDI au 4e trimestre 2025.

Principaux enseignements

Au 4e trimestre 2025, le nombre d'embauches dans le secteur privé atteint 6 501 000, en hausse de 0,7 % par rapport au trimestre précédent et de 1,2 % sur un an. Cette progression repose principalement sur les recrutements en contrat à durée déterminée, qui augmentent alors que les embauches en CDI continuent de reculer. Les évolutions diffèrent selon les secteurs : les embauches repartent à la hausse dans le tertiaire, notamment dans l'hébergement-restauration et les services aux ménages, tandis qu'elles reculent dans l'industrie, la construction et l'information-communication.

La part des CDD dans les embauches poursuit sa progression et atteint 85,1 %, son niveau le plus élevé depuis plusieurs années. Dans le même temps, le nombre de fins de contrats reste globalement stable sur le trimestre. Les fins de CDI diminuent de nouveau, sous l'effet notamment de la baisse des démissions et des fins de période d'essai, tandis que les fins de CDD augmentent légèrement. Sur un an, les mouvements de main-d'œuvre reculent dans certains secteurs comme l'information-communication et progressent dans le tertiaire non marchand.

https://urls.fr/eJdn2F

Les ruptures conventionnelles en 2024 : légère baisse des ruptures homologuées

DARES, 8 avril 2026

Chiffres importants

- 538 400 ruptures conventionnelles individuelles homologuées dans le secteur privé en 2024.
- -1,0 % : évolution du nombre de ruptures conventionnelles entre 2023 et 2024.
- +5,7 % : hausse des ruptures conventionnelles chez les cadres en 2024.

Principaux enseignements

En 2024, 538 400 ruptures conventionnelles individuelles sont homologuées dans le secteur privé. Après deux années de forte progression en 2022 et 2023, leur nombre diminue légèrement de 1,0 % sur un an. Le recul concerne la majorité des secteurs d'activité, notamment le commerce, la construction ou l'hébergement-restauration, ainsi que la plupart des régions. Certaines activités poursuivent toutefois leur progression, en particulier l'information-communication et les activités spécialisées, scientifiques et techniques.

Les évolutions diffèrent selon les catégories socioprofessionnelles. Les ruptures conventionnelles diminuent chez les employés et les ouvriers, tandis qu'elles continuent d'augmenter chez les cadres, avec une hausse de 5,7 % en 2024. Les indemnités associées varient également selon les catégories : l'indemnité médiane atteint 4 720 euros pour les cadres, contre 2 050 euros pour les techniciens, 1 140 euros pour les ouvriers et 990 euros pour les employés. À ancienneté et rémunération comparables, les cadres obtiennent plus fréquemment des indemnités supérieures au minimum légal.

https://urls.fr/QxlHde

Qualité du travail et satisfaction des salariés selon les contextes socio-productifs

DARES, 7 avril 2026

Chiffres importants

- Un panel de 21 018 salariés et 4 270 établissements analysés dans l'enquête REPONSE 2017.
- 47,5 % des établissements relèvent du modèle des « petites entreprises paternalistes ».
- 29 % des salariés travaillent dans des organisations « néo-tayloriennes des services ».

Principaux enseignements

L'analyse exploite les données couplées employeurs-salariés de l'enquête REPONSE 2017 pour examiner comment les contextes d'organisation influencent les conditions de travail et la satisfaction au travail. L'étude identifie quatre modèles socio-productifs combinant organisation du travail, gestion des ressources humaines, dialogue social et contexte économique : « petites entreprises paternalistes », « PME innovantes et dynamiques », « organisations néo-tayloriennes des services » et « organisations néo-fordistes en tension ». Les PME innovantes et dynamiques se caractérisent par des pratiques organisationnelles innovantes, une participation plus forte des salariés et des politiques de formation développées, tandis que les petites entreprises paternalistes reposent davantage sur des relations de proximité et un dialogue social peu formalisé.

Les résultats montrent une opposition entre ces deux modèles et ceux caractérisés par davantage de contraintes organisationnelles. Les organisations néo-tayloriennes des services et néo-fordistes en tension présentent plus fréquemment des conditions de travail dégradées et une satisfaction plus faible sur plusieurs dimensions, notamment la reconnaissance du travail, les conflits de valeurs ou l'ambiance de travail. À l'inverse, les salariés des PME innovantes et dynamiques, ainsi que ceux des petites entreprises paternalistes, déclarent globalement de meilleures conditions de travail et un niveau de satisfaction comparable ou supérieur. Les différences observées restent toutefois limitées sur certaines dimensions comme l'autonomie ou l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

https://urls.fr/fxRa85

Enquête sur les arrêts de travail et les plans d'action santé

IPSOS BVA, 17 avril 2026

Chiffres importants

- 30 % des actifs ont été en arrêt de travail au cours des 12 derniers mois.
- 34 % des arrêts sont liés au travail (management ou organisation du travail).
- 43 % des salariés ayant été arrêtés déclarent que cela a entraîné des difficultés financières.

Principaux enseignements

Une large majorité d'actifs se déclarent satisfaits de leurs conditions de travail (81 %), même si la charge de travail est jugée importante par 87 % d'entre eux. Dans ce contexte, 42 % estiment être dans une situation d'engagement excessif, le plus souvent par choix mais parfois sous contrainte professionnelle. Pour environ un tiers de ces salariés, cet engagement a des effets négatifs sur la santé. Face à des difficultés de santé mentale, les réponses les plus fréquentes sont la pratique sportive ou la consultation d'un médecin, mais plus d'un quart des actifs indiquent ne rien faire de particulier.

Au cours des douze derniers mois, 30 % des actifs ont connu au moins un arrêt de travail, généralement de courte durée, pour une moyenne de 11 jours d'absence. Les cadres sont un peu moins nombreux à déclarer un arrêt (26 %) que l'ensemble des actifs. Si près de la moitié des arrêts sont liés à des maladies sans lien avec le travail, une part importante est associée aux conditions de travail, notamment la charge de travail, le manque de reconnaissance ou les pratiques managériales. Les arrêts ont aussi des conséquences financières : 43 % des salariés concernés indiquent avoir rencontré des difficultés économiques et, parmi eux, 66 % déclarent avoir repris le travail plus tôt que prévu.

urlr.me/fUbyMS

Discriminations liées à l'âge au travail

INED, 23 avril 2026

Chiffres importants

- 19 % des personnes âgées de 50 à 65 ans déclarent avoir subi une discrimination liée à l'âge au cours des cinq dernières années.
- 36 % des personnes ayant signalé une discrimination liée à l'âge indiquent qu'elle s'est produite dans le domaine de l'emploi.
- Parmi les personnes discriminées dans l'emploi en raison de l'âge, 58 % déclarent que cela concerne l'accès à un emploi.

Principaux enseignements

LL'analyse s'appuie sur l'enquête Trajectoires et Origines 2 pour examiner les discriminations liées à l'âge vécues par les personnes de 50 à 65 ans. Près d'une personne sur cinq dans cette tranche d'âge déclare avoir été confrontée à une telle discrimination au cours des cinq dernières années. Les situations évoquées concernent principalement le monde du travail, devant d'autres domaines comme l'accès aux services ou au logement. Les discriminations liées à l'âge apparaissent plus fréquentes pour les personnes qui se trouvent dans des situations professionnelles fragilisées.

Dans l'emploi, ces discriminations se manifestent surtout lors de l'accès à un poste, notamment lors des recrutements. Les résultats montrent également que certaines caractéristiques individuelles ou professionnelles peuvent accroître la probabilité de déclarer une discrimination liée à l'âge. Les données mettent en évidence l'importance des mécanismes d'exclusion ou de mise à l'écart des travailleurs plus âgés dans les parcours professionnels.

https://urls.fr/xVw1Bi

IA en entreprise : état des lieux et leviers d'accélération

IPSOS-BVA, 24 mars 2026

Chiffres importants

- 62 % des adultes en France ont utilisé un outil d'IA au cours des douze derniers mois en 2025.
- 58 % des grandes entreprises françaises utilisent l'IA, contre 31 % des entreprises moyennes et 15 % des petites.
- 27 % des non-utilisateurs citent le manque d'utilité perçue pour leurs tâches comme principal frein à l'usage professionnel de l'IA.

Principaux enseignements

L'usage de l'intelligence artificielle s'est fortement diffusé en France ces dernières années, y compris dans la population générale. En 2025, plus de six Français sur dix déclarent avoir utilisé un outil d'IA au cours de l'année. Dans le monde professionnel, l'adoption reste plus limitée et dépend fortement du niveau de digitalisation des organisations. Les salariés travaillant dans des entreprises fortement numérisées utilisent l'IA beaucoup plus fréquemment que ceux des structures moins équipées.

L'utilisation de l'IA dans les entreprises demeure très inégale selon leur taille. Les grandes entreprises sont nettement plus nombreuses à y recourir que les PME et les petites structures. Plusieurs freins persistent dans les usages professionnels, notamment la difficulté à identifier des applications concrètes dans le travail quotidien. Les cadres dirigeants d'entreprises apparaissent globalement plus familiers avec ces technologies et en perçoivent davantage le potentiel que l'ensemble des salariés.

https://urls.fr/m0dmcd

IA & cybersécurité : anticiper aujourd'hui pour maîtriser demain

CIANUM, 23 avril 2026

Chiffres importants

- 30 ans d'évolution structurent l'équilibre entre attaque et défense en cybersécurité.
- 122 milliards de dollars ont été levés par OpenAI en mars 2026.
- 40 acteurs seulement ont eu accès au modèle Mythos, principalement américains.

Principaux enseignements

La note examine les relations croissantes entre intelligence artificielle et cybersécurité. L'IA transforme profondément ce domaine en intervenant à trois niveaux : comme cible d'attaques informatiques, comme outil de défense pour détecter des anomalies dans de grandes masses de données et comme instrument utilisé par les attaquants pour automatiser leurs offensives. Les progrès récents des modèles d'IA dans la recherche de vulnérabilités logicielles accélèrent fortement la découverte et la correction des failles de sécurité, ce qui modifie l'équilibre entre acteurs offensifs et défensifs.

Ces évolutions renforcent les enjeux de gouvernance et de maîtrise des risques liés aux technologies d'IA. L'usage de ces outils peut améliorer la sécurité informatique, mais il peut aussi créer de nouvelles dépendances technologiques et accroître les risques liés aux fuites de données ou à la dépendance envers des solutions propriétaires. Le document souligne également les besoins croissants d'évaluation indépendante des modèles d'IA en Europe et appelle à renforcer les capacités françaises et européennes dans ce domaine afin de mieux anticiper les risques et structurer un écosystème d'expertise.

https://urls.fr/goqCQ5

Protection de l'emploi, coûts d'ajustement et adoption des technologies

Commission européenne, 24 avril 2026

Chiffres importants

- 21 % des entreprises déclarent avoir adopté des technologies d'intelligence artificielle.
- 52 % ont adopté le cloud computing, ce qui en fait la technologie la plus diffusée.
- L'analyse repose sur un échantillon de 14 656 entreprises issues de plusieurs pays.

Principaux enseignements

Le document analyse la manière dont la protection de l'emploi influence l'adoption des technologies par les entreprises. Il met en évidence une relation négative entre le niveau de protection des salariés et l'adoption de certaines technologies, en particulier celles qui nécessitent des transformations importantes de l'organisation du travail, comme l'intelligence artificielle. À l'inverse, les technologies plus modulaires, telles que le cloud, apparaissent moins sensibles à ces contraintes. Les différences d'adoption sont particulièrement marquées pour les grandes entreprises, qui doivent faire face à des coûts d'ajustement plus élevés en cas de réorganisation des effectifs.

L'étude propose un cadre d'analyse fondé sur les coûts de restructuration, incluant les licenciements, la formation et les réorganisations internes. Ces coûts peuvent freiner l'adoption des technologies, en particulier pour les entreprises déjà établies, tandis que les jeunes entreprises ou celles en forte croissance adoptent plus facilement ces innovations. Le texte souligne également que la diffusion des technologies dépend non seulement des décisions des entreprises existantes, mais aussi de l'entrée de nouvelles entreprises. Plus largement, les institutions du marché du travail influencent non seulement le niveau d'adoption, mais aussi la nature des technologies diffusées et les incitations à investir dans l'innovation.

https://urls.fr/N2xxiH (à télécharger depuis la page, anglais uniquement)

La négociation collective d'entreprise en 2024

DARES, 23 avril 2026

Chiffres importants

- En 2024, 17,2 % des entreprises de 10 salariés ou plus du secteur privé non agricole engagent au moins une négociation collective.
- Les entreprises ouvrant une négociation emploient 61,5 % des salariés du champ étudié.
- Parmi les entreprises ayant négocié, 83,7 % concluent au moins un accord ou un avenant en 2024.

Principaux enseignements

Après deux années de recul, la part d'entreprises engageant des négociations collectives augmente légèrement en 2024. Cette progression s'observe notamment dans les entreprises disposant d'élus du personnel sans couverture syndicale. La probabilité d'ouvrir des négociations reste toutefois fortement liée à la présence d'organisations syndicales et à la taille de l'entreprise. Les négociations sont nettement plus fréquentes dans les grandes entreprises que dans les petites structures.

Les salaires et les primes demeurent le thème le plus souvent abordé dans les négociations, devant l'épargne salariale, le temps de travail et les conditions de travail. À l'inverse, les discussions portant sur la représentation du personnel et le droit syndical reculent en 2024, dans un contexte de fin du cycle de renouvellement des comités sociaux et économiques. L'absence de négociation s'explique principalement par l'application directe d'une convention collective de branche ou par l'absence de représentants du personnel dans l'entreprise.

https://urls.fr/3aEyKM

Instances paritaires : l'examen des cas individuels en chiffres

UNEDIC, 17 avril 2026

Chiffres importants

- Les instances paritaires ont examiné 140 570 dossiers en 2025, soit une baisse de 8 % par rapport à 2024.
- Les dossiers acceptés représentent plus de 590 millions d'euros lorsqu'ils sont décidés par délégation à France Travail et plus de 165 millions d'euros lorsqu'ils sont décidés directement par les instances paritaires.
- Les remises de dettes accordées atteignent 37 313 722 € en 2025.

Principaux enseignements

Les instances paritaires de l'assurance chômage examinent des situations individuelles lorsque des demandeurs d'emploi ou des employeurs rencontrent des cas particuliers prévus par la réglementation. En 2025, 140 570 dossiers ont été étudiés, un volume en baisse par rapport à 2024. Cette évolution masque des tendances contrastées : les dossiers liés aux départs volontaires continuent d'augmenter tandis que les demandes de remise de dette et les cas d'absence de déclaration d'activité reculent.

Certaines décisions peuvent entraîner des dépenses supplémentaires pour l'assurance chômage, notamment lorsque des droits sont ouverts après une démission ou lorsque des remises de dettes sont accordées. Les ouvertures de droits après départ volontaire concentrent l'essentiel du poids financier des décisions favorables. L'année 2025 est aussi marquée par l'apparition d'un nouveau type de saisine lié au cumul de l'allocation chômage avec une activité non salariée.

https://urls.fr/VZUu97

Développer une fonction RH résiliente dans la fonction publique française : faire face aux évolutions numériques, écologiques et managériales

OCDE, 13 avril 2026

Chiffres importants

- 4 grandes transitions structurent l'évolution récente de la fonction publique : numérique, écologique, managériale et démographique.
- 4 niveaux de cadres dirigeants (D1 à D4) structurent l'encadrement supérieur de l'administration.
- 27 mars 2026 : date d'approbation du rapport par le Comité de la gouvernance publique de l'OCDE.

Principaux enseignements

Les transformations numériques, écologiques et organisationnelles modifient profondément la gestion des ressources humaines dans la fonction publique française. Elles transforment les compétences attendues des agents, accroissent la demande d'expertises spécialisées et accélèrent la digitalisation des processus de gestion. Dans ce contexte, la fonction RH est appelée à jouer un rôle stratégique pour anticiper les besoins en compétences, accompagner les transformations du travail public et soutenir l'adaptation des administrations.

Le rapport met en avant l'importance d'une gestion plus dynamique des parcours professionnels, fondée notamment sur la mobilité entre administrations et sur le développement des compétences. Pour les cadres publics, ces évolutions impliquent un renforcement des capacités de pilotage stratégique, de management des équipes et de conduite du changement. La diffusion d'une culture managériale partagée et la diversification des expériences professionnelles sont présentées comme des leviers pour renforcer la résilience et l'efficacité de la fonction publique face aux transitions en cours.

https://urls.fr/GvPjFd