



Novembre 2019

CENTRE DE RESSOURCES DOCUMENTAIRES INSET ANGERS

26-27 NOVEMBRE 2019  
ANGERS

LES RENCONTRES  
TERRITORIALES  
DES RESSOURCES  
HUMAINES

TRANSFORMATION DE  
LA FONCTION PUBLIQUE,  
TRANSFORMATION DU  
RAPPORT AU TRAVAIL

PROGRAMME

*Cnfpt*

QUAND LES TALENTS  
GRANDISSENT  
LES COLLECTIVITÉS  
PROGRESSENT

WWW.CNFPT.FR  
RUBRIQUE  
MANIFESTATIONS



## DOSSIER DOCUMENTAIRE

Elaboré par le Centre de Ressources Documentaires de l'Inset d'Angers

Centre national de la fonction publique territoriale



<b>1 / Transformation de la fonction publique -Transformation du rapport au travail .....</b>	<b>p.3</b>
<b>2/ Le dialogue social transformé .....</b>	<b>p.7</b>
<b>3/ L'égalité professionnelle, source de transformation .....</b>	<b>p.11</b>
<b>4 / Accompagner la transformation digitale .....</b>	<b>p.15</b>
<b>5 / Collectivités territoriales : comment être et demeurer attractives ? .....</b>	<b>p.20</b>
<b>6 / Comprendre le travail pour le transformer .....</b>	<b>p.21</b>
<b>7/ Les neurosciences utiles ou gadget ? .....</b>	<b>p.24</b>

# TRANSFORMATION DE LA FONCTION PUBLIQUE

## TRANSFORMATION DU RAPPORT AU TRAVAIL

### VIDEO - Travail : un peu, beaucoup, à la folie, pas du tout ?

Conservatoire national des arts et métiers, 18/03/2019

<http://www.printempsdeleco.fr/lundi-18-mars-cnam>

Dix vidéos composent la journée d'intervention sur le travail, organisée par le Cnam - Conservatoire national des arts et métiers, sur les questions suivantes :

- comment les français voient-ils le travail à l'horizon 2030 ?
- l'Organisation Internationale du Travail fête ses 100 ans de sa naissance. Quel est le bilan que l'on peut faire de son action ? Quels sont ses objectifs pour le siècle prochain ?
- les formes historiques de la mise au travail
- intelligence artificielle : quelle place pour le travail ?
- comprendre le comportement des recruteurs pour mieux lutter contre les discriminations
- innovation et qualité de l'emploi
- les défis de la formation professionnelle
- la flexisécurité
- quelle réforme du marché du travail ?
- travailler plus pour gagner plus ?

### OUVRAGES

**Le Travail en mouvement** / BOURDU Emilie, LALLEMENT Michel, VELTZ Pierre, et WEIL Thierry, Presses des Mines, 2019

On a beaucoup écrit sur la fin du travail. Le Travail en mouvement s'intéresse au travail réel, ici, maintenant, demain, qu'il s'agisse d'emploi, de non emploi ou d'activité. L'ouvrage réunit les contributions de chercheurs de différentes disciplines, de praticiens d'entreprise, d'acteurs syndicaux et de responsables d'organismes internationaux (BIT). Plusieurs thèmes sont abordés : le travail à travers les mots, les chiffres et les représentations, les nouvelles formes d'organisation du travail à l'heure du numérique, l'autonomie et la responsabilisation dans l'entreprise dite libérée, les nouvelles régulations juridiques du travail et de l'emploi, le dialogue social international, les expérimentations territoriales en matière d'emploi... L'ouvrage met en lumière une série d'oppositions structurantes : mutations du travail vs reconfiguration de l'emploi, renforcement des contraintes vs promesses d'autonomie, qualité du travail vs qualité de vie au travail, ...

**Le Travail** / MEDA Dominique

PUF, 10/2018

Le développement du chômage l'a montré : travailler est une norme. Dans nos sociétés occidentales, le travail est le principal moyen de subsistance mais aussi une part essentielle des occupations de chacun. L'ordre social s'organise autour de lui. En a-t-il toujours été ainsi ? Assisté-t-on, aujourd'hui, avec la réduction du temps de travail, à une remise en cause de sa valeur ? Va-t-on vers de nouvelles formes de travail ?

En croisant les regards historiques et philosophiques avec les résultats des enquêtes sociologiques et économiques les plus récentes, cet ouvrage interroge notre rapport au travail et, battant en brèche les idées reçues, nous invite à repenser sa nature ainsi que la place qu'il prend dans nos vies.

## **Société digitale : comment rester humain ? / ENLART Sandra, CHARBONNIER Olivier**

Dunod, 2018, 240 p.

L'humain a-t-il encore sa place dans notre monde digital en devenir ? La vieille économie a adopté avec un certain zèle les tics de langage, de posture et d'apparence de la société digitale. Au prix d'une cécité sur l'émergence de nouvelles contraintes et d'une libéralisation parfois excessive du travail. De leur côté, les start-up ont continué à se développer, proposant de disrupter le monde en général et les humains en particulier : corps quantifiés, liens sociaux, attention, travail... rien ne semble leur résister. Dans ce grand bouleversement aux allures de nouveau monde, comment se saisir pleinement du digital en joueurs avertis et libres ? Comment préserver sa part d'humanité ? Comment relever les défis tout en restant affranchis ? En plus des tendances prospectivistes qui leur sont familières, les auteurs proposent ici une approche novatrice, engagée et concrète, une « sagesse » pour tirer le meilleur de la société digitale.

## **A quoi ressemblera le travail demain ? Technologies numériques, nouvelles organisations et relations au travail / ENLART Sandra, CHARBONNIER Olivier**

Dunod, 2013, 192 p.

Internet, médias sociaux, réseaux sociaux, jeux vidéo, terminaux mobiles : comment ces nouvelles technologies bouleversent-elles notre façon de travailler ?

- Quelles seront les relations entre entreprises et salariés ?
- Quelles seront les lignes de partage entre vie personnelle et vie professionnelle ?
- Comment les pratiques de management s'adapteront-elles ?
- Quel sera notre rapport au travail et quels seront nos rapports de collaboration ?
- Quels seront les espaces de travail et notre lien à la productivité ?

Autant de questions (et bien d'autres) qui doivent être posées si l'on veut penser les organisations, le travail, les compétences individuelles et collectives en cohérence avec les évolutions de la société. Ces mutations sont l'affaire de tous, pour les anticiper plutôt que de les subir...

## **RAPPORTS**

### **"Travail, emploi, numérique : les nouvelles trajectoires" / THIEULIN Benoit**

Conseil National du Numérique, 01/2016, 209 p.

Ce rapport remis au ministre du Travail est articulé autour des questions suivantes :

- quelle place et quel statut pour le travail humain dans la société de demain ?
- le numérique favorise-t-il une autonomisation émancipatrice des travailleurs ?
- le salariat est-il dépassé ?
- le numérique renforce-t-il la segmentation du marché du travail ? Est-ce un phénomène durable ou transitoire ?
- utiliser une plateforme, est-ce du travail qui doit être reconnu comme tel ?
- toute entreprise installée a-t-elle vocation à être uberisée ?
- faut-il décorréler revenus et travail ?
- quel dialogue social à l'heure du numérique ?
- faut-il décorréler protection (droits) et "travail" (statuts d'emploi) ?

## **ARTICLES**

### **Société hyperindustrielle : où va le travail ? / VELTZ Pierre**

Projet, 06/2019, n° 370, p. 19-25

<https://www.revue-projet.com/articles/2019-06-veltz-societe-hyperindustrielle-ou-va-le-travail/10269>

Financiarisation, mondialisation, connectivité... Autant de facteurs qui font que nous sommes aujourd'hui entrés dans une ère « hyperindustrielle », qui pose aujourd'hui la question de l'emploi et de l'adaptation à l'automatisation. Sept caractéristiques permettent de cerner cette nouvelle société.

### **Le travail a-t-il un avenir ? / THEVENET Maurice**

Lettre du cadre territorial (la), 03/2019, n° 526, p. 42-43

Intelligence artificielle, robotisation, tiers-lieux, "uberisation"... La notion de travail est multiple, évolutive et personnelle. Dans un contexte d'incertitudes et de questionnement sur nos priorités, réfléchir à son devenir est légitime. Quelques perspectives envisageables.

### **Mutations du travail**

Monde des idées (Le), 24/11/2018, p. 4-5

Dans un monde en pleine révolution technologique, les entreprises tentent d'imaginer le travail de demain. Douze chercheurs ont étudié ces transformations de l'emploi sous l'égide de la Fondation pour les sciences sociales.

- "Le lean management", nouveau taylorisme
- Les différents profils de l'intelligence artificielle

### **Comment travaillerons-nous demain ? Cinq tendances lourdes d'évolution du travail / RICHER Martin**

Futuribles, 01/2018, n° 422, p. 19-36

Les ouvrages, travaux et rapports se multiplient depuis quelques années sur l'avenir du travail à l'ère numérique : « ubérisation » (ou « plate-formisation »), essor du travail indépendant, du travail à la tâche, etc. Sommes-nous à la veille d'une transformation radicale du travail tel que nous le connaissons depuis plus d'un siècle dans son organisation concrète (hiérarchie, taylorisme, etc.) et juridique (contrats à durée indéterminée, mobilité très limitée...) ? Martin Richer, qui observe et accompagne les évolutions du travail et du management dans les entreprises, examine ici les perspectives possibles en la matière.

### **Le sens du travail à l'ère numérique - Je travaille, donc j'existe ? / GOMEZ Pierre-Yves**

Projet, 12/2017, p. 36-42

Hors de l'emploi, le travail est largement invisible. Il est pourtant vecteur de sens, un sens fixé par l'employeur dans le salariat. Mais dans un monde numérisé, qui maîtrisera la finalité du travail ?

Le travail est efforts et finalité. Cette double nature a été mise en évidence par Simone Weil, sans doute la plus grande philosophe du travail du XXe siècle. Le travail implique des efforts pour surmonter les contraintes de la matière et ces efforts sont ordonnés à la production d'un résultat, qui échappe à celui qui travaille. Le travail dissocie le produit du producteur, l'objet du sujet, ce qui le distingue des autres formes d'activités humaines.

Le travail prend des formes variées dans les sociétés contemporaines : domestique, associatif, collaboratif ou professionnel. Domestique, il est au cœur du fonctionnement social : se nourrir, assurer la pérennité de sa maison, éduquer des enfants ; le travail associatif est assuré en France par plus de 11 millions de bénévoles dont l'activité est essentielle à certains secteurs (la santé, l'éducation, la culture...) ; le travail collaboratif permet de réaliser des projets collectifs auxquels on participe librement, par exemple une activité citoyenne (le Téléthon) ou la production d'un logiciel libre (Linux). Nous travaillons aussi en tant que consommateurs : self-service, assemblage de meubles en kit, etc. Le travail professionnel, lui, est organisé dans les entreprises ou les administrations si on est salarié, ou défini par un contrat commercial si on est indépendant...

### **Comment travaillerons-nous demain ? [Dossier]**

Alternatives économiques, 05/2017, n° 368, p. 65-74

Robots et révolution numérique redessinent le travail. Sera-t-il plus rare ou riche en nouveaux emplois, plus envahissant ou moins pénible ? Saurons-nous inventer de nouvelles protections pour les salariés et les indépendants ?

Dossier réalisé en partenariat avec la Fondation Jean-Jaurès.

Au sommaire :

- L'avenir du travail en débat

Les bouleversements du monde du travail bousculent à la fois les statuts de l'emploi, la nature de la protection sociale et la pérennité des métiers. Entretien croisé.

- Le numérique va-t-il détruire l'emploi ?

Après avoir profondément modifié nos comportements de consommateurs, le numérique, les algorithmes, les robots, etc. font craindre la disparition du travail.

- Le travail va-t-il envahir nos vies ?

Le numérique remet en cause les collectifs de travail et l'équilibre entre sphère professionnelle et sphère privée. A nous de trouver les moyens de le rétablir.

## **Demain, quel travail ?**

Cahiers français, 05/2017, n° 398, p. 1-66

Quels impacts la mutation numérique va-t-elle avoir sur travail et les conditions de travail ? Ce dossier aborde une des questions essentielles accompagnant l'avènement du numérique dans nos sociétés : celle des nouvelles formes d'emploi et des conditions de travail. Avec l'avènement du numérique et de la robotisation, de nouvelles formes d'activité ont émergé comme le télétravail, le crowdwork ou le co-travail. En contrepartie, ces nouveaux modes de travail et cette flexibilité s'accompagnent aussi d'une forme de précarisation et de perte de repères entre la sphère du travail et celle du hors-travail. S'il est trop tôt pour évoquer une société post-salariale, ce qui apparaît, en revanche, c'est une distinction de plus en plus affirmée entre les catégories "entrepreneur" et "salarié". Il appartiendra aux politiques publiques de l'emploi d'accompagner ces changements.

## **Et le sens dans tout ça ? In L'emploi est mort ? Vive le travail !**

UP le mag, 03/2017, n° 15, p. 44-46

En ces périodes de précarisation et de chômage, il faudrait a priori se contenter d'être déjà heureux d'avoir un boulot. Pourtant, de plus en plus de gens s'interrogent sur le sens de leur mission et expriment leur envie d'être « utiles ». Une tendance de fond ?

## **Comment allons-nous travailler demain ? [Dossier]**

Sciences humaines, 11/2016, n° 286, p. 31-51

Que nous réserve l'avenir ? Allons-nous tous devenir des travailleurs indépendants, vendant nos services à la carte sur des plates-formes numériques ? Sommes-nous destinés à partager notre temps entre un télétravail à domicile et des espaces de coworking où l'on se retrouvera pour échanger, innover ou simplement être en compagnie de nos semblables ?

Certains préconisent d'adapter les règles du travail à l'ubérisation de l'économie. D'autres affirment que la montée en puissance des autoentreprises et l'essor du télétravail témoignent d'un profond besoin d'indépendance et d'autonomie. C'est à ces différentes questions que s'intéresse ce dossier. Questions qui restent ouvertes, tout comme l'avenir.

Au sommaire :

- L'avenir du travail n'est pas celui qu'on croit. Ubérisation, précarisation et robotisation ne sont pas les seuls changements que connaît le monde du travail
- Flexibilité, mode d'emploi
- Autoentreprise, l'heure de vérité
- Le télétravail, remède à l'éparpillement
- Quand les plates-formes bousculent le travail
- Qui sont les entrepreneurs du Net ?
- Le coworking séduit la classe créative
- Fab lab, hackerspaces... la révolution aura-t-elle lieu ?

## OUVRAGES

### **Le dialogue social dans la fonction publique territoriale** / BOUQUILLON Christian

Territorial éditions, coll : Dossier d'Experts, 2019

Cet ouvrage constitue un guide pratique à l'usage des directeurs des ressources humaines pour la mise en oeuvre d'un dialogue social de qualité au sein de leur collectivité, non seulement dans le cadre des instances de concertation, mais aussi en dehors de celles-ci.

Il consacre une première partie aux grandes étapes qui ont marqué l'histoire des relations sociales en France, dans les entreprises, puis dans la fonction publique et plus particulièrement la fonction publique territoriale, depuis les lois de décentralisation du début des années 1980.

Il présente ensuite l'évolution de la législation et de la réglementation spécifiques à la fonction publique, en construction permanente.

Enfin, l'ouvrage expose les dernières évolutions du droit syndical et des modalités du dialogue social, appelées « rénovation du dialogue social », les enjeux et les bouleversements attendus dans le cadre des projets de simplification des instances représentatives du personnel, inscrits dans la réforme de la fonction publique prévue pour 2019.

### **Dialogue social : Former et développer les compétences des acteurs** / TAPONAT Gérard, ARNAL ROUX Philippine

De Boeck, 2016, 133 p.

Véritable guide pratique pour les acteurs de la négociation sociale en entreprise, cet ouvrage met en valeur des initiatives remarquables et propose des pistes de travail pour améliorer le dialogue social par la valorisation des compétences des acteurs.

Que l'on soit DRH ou représentant du personnel, paradoxalement, la problématique du dialogue social est la même. Pourtant, en parler est encore déplacé, voire tabou. Voici un ouvrage d'initiative, d'audace, qui ose aborder ce sujet délicat de la qualité du dialogue social, des compétences en présence et de la méthode utilisée. Il a été pensé pour être un véritable guide pratique pour les acteurs de la négociation sociale en entreprise. Il pose les questions telles qu'elles se vivent sur le terrain professionnel, puis propose des pistes et des outils de travail, s'appuyant sur des cas réels, des cas pilotes et les travaux de recherche en cours.

Pour plus de 300.000 élus du personnel en France, environ 13.000 DRH et des milliers de managers, la négociation sociale est quasi-quotidienne. Or, à l'heure où on ne parle que d'égalité professionnelle, de savoir accessible à tous et de responsabilité sociétale, on assiste encore autour de la table de négociation à des réunions consistant à se confronter, à s'affronter, plutôt qu'à trouver des solutions ensemble. Il existe donc un monde entre les discours et la question clé de la compétence de ses acteurs. La formation et toute forme de reconnaissance des compétences représentatives ou syndicales, sont des domaines soit rapidement évacués, sinon minimisés par les responsables qui devraient légitimement en avoir la charge. L'actualité politique les a cependant rattrapés : la réforme de la formation professionnelle entrée en vigueur en janvier 2015 - en réduisant la durée des mandats - a fait émerger le problème sous-jacent de la reconversion des élus. Dans certains grands groupes, des centaines de salariés sont ainsi concernés.

Cet ouvrage répond à un vide en termes d'ouvrages pédagogiques sur ce sujet. Il traite d'un sujet aussi sensible que technique, qui mérite d'être rendu accessible à tous. Il met en valeur des initiatives remarquables, qui peuvent servir de base à une réflexion et à une application plus large dans les entreprises. Enfin, il propose des pistes de travail pour améliorer le dialogue social par la valorisation des compétences des élus du personnel.

## ARTICLES

### **Fonction publique. Ce que vous réserve la nouvelle instance de dialogue social**

Gazette des communes, des départements, des régions (la), 14/10/2019, p. 28-30

"La loi "fonction publique" du 6 août 2019 a créé le comité social territorial qui sera mis en place après le renouvellement général des instances de 2022. Le point sur la future entité et sa perception par les collectivités et les syndicats".

### **Dialogue social [Dossier]**

Personnel, 10/2019, n° 599, p. 41-62

L'heure est à la transformation du dialogue social.

Quel est l'état des lieux de la démocratie sociale ? Quelles sont les étapes, les choix possibles pour mettre en place et animer un CSE ou un comité d'entreprise européen ? Quelle est l'évolution du contentieux sur le dialogue social ? Qui sont les acteurs du dialogue social international ?

Retrouvez les réponses à ces questions dans ce dossier thématique !

### **Le dialogue social reconfiguré et l'égalité professionnelle renforcée / DYENS Samuel**

Gazette des communes, des départements, des régions (la), 30/09/2019, p. 64-66

La loi de transformation de la fonction publique affecte les deux domaines habituels d'intervention des instances paritaires : conditions de travail et situation individuelle.

La loi réserve une large place à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, imposant notamment un plan d'action pluriannuel dans les collectivités.

Les dispositifs visant à prévenir les discriminations liées au handicap sont renforcés. Afin de sécuriser les parcours professionnels, des droits nouveaux sont en outre créés.

### **Le comité social, lieu de réflexion sur la politique RH locale**

Lettre de l'employeur territorial (la), 10/09/2019, p. 6-7

Le dialogue social, tel qu'il émerge de la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019, accorde un rôle pivot aux nouveaux comités sociaux territoriaux, lieu de discussion de la politique RH de l'employeur. Cette fonction est renforcée par l'exigence d'un rapport social unique rassemblant l'ensemble des données sur les ressources humaines.

### **Un dialogue social recentré sur les politiques RH plutôt que sur les agents**

Lettre de l'employeur territorial (la), 03/09/2019, p. 6-7

La loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 consacre 14 articles au dialogue social, qu'elle recentre sur les orientations de la politique des ressources humaines, renforçant les compétences du conseil commun et combinant, dans une instance unique, le comité social territorial, les politiques RH et les conditions de travail, sur un modèle proche de celui des entreprises.

### **Dialogue social : une réforme en deux temps / MARC Emmanuelle**

Actualité Juridique. Fonctions Publiques, 09/2019, p. 254-258

Le titre Ier de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique réforme les instances de concertation au sein des trois versants de la fonction publique. Il renforce l'approche transversale qui caractérise le rôle du conseil commun de la fonction publique, resserre les compétences des commissions administratives paritaires en lien avec la mise en place de « lignes directrices de gestion », et réorganise les organes de proximité par la fusion, au sein d'un « comité social » unique, des comités techniques et des CHSCT. L'objectif affiché est la simplification du dialogue social et l'amélioration de sa qualité ; les modalités sont clairement inspirées de celles qui ont cours dans le secteur privé. En revanche, les questions relatives aux accords collectifs dans la fonction publique, en particulier celle de leur portée juridique, sont renvoyées à des ordonnances.

## **Un dialogue social serein et utile est-il possible dans la fonction publique ?**

Fondation Jean Jaurès, 2018

<https://jean-jaures.org/nos-productions/un-dialogue-social-serein-et-utile-est-il-possible-dans-la-fonction-publique>

Dans le cadre de l'Observatoire du dialogue social de la Fondation Jean-Jaurès, une soirée de réflexion se tient chaque trimestre en direction des syndicalistes et des experts des questions sociales. Le débat du 7 février a porté sur le dialogue social dans la fonction publique.

Le débat a réuni :

- Anne-Sophie Avé, directrice des ressources humaines du ministère de la Défense,
- Luc Farré, secrétaire national de l'UNSA chargé de l'action publique et des services publics et secrétaire général de l'UNSA-FP,
- Bernard Lejeune, ancien directeur de cabinet de Najat Vallaud-Belkacem au ministère de l'Éducation nationale.

Il était animé par Christian Chevalier (Unsa), membre de l'Observatoire du dialogue social.

## **Dialogue social, l'ère de la coopération ?**

Personnel, 09/2018, n° 590, p.40-69

Au sommaire de ce dossier :

- Un dialogue social qui se managérialise.
- La transformation du dialogue social en débat : une question de dynamique sociale.
- Ordonnances Macron : suivi de la mise en place du Comité social et économique.
- La mise en place du CSE en pratique.
- Le CSE n'est pas l'addition des anciennes instances.
- Quels enjeux pour la prise en compte de la santé et de la sécurité au travail au sein du CSE ?
- Transformer le dialogue social conventionnel : les coulisses de chantiers colossaux menés par l'UIMM.
- Dialogue social : l'âge de raison ?
- Transformation du paysage syndical : nouvelles alliances stratégiques en vue ?
- Mesure de la représentativité syndicale : un coup pour rien ?
- Les enjeux du "nouveau dialogue social à la française" pour les filières de groupe internationaux.
- Le dialogue social international existe-t-il ?

## **Le dialogue social sous tension [Dossier]**

Gazette des communes, des départements, des régions (la), 28/05/2018, n° 2417, p. 32-40

Ce dossier est composé des articles suivants :

- employeurs et syndicats : les enjeux du face-à-face
- des instances consultatives qui fonctionnent ... mais pas parfaitement
- il s'agit d'une question de volonté plus que d'information
- les élections professionnelles 2018, un parcours semé d'embûches
- Jean-Paul Guillot "les élections rapprocheront encore un peu plus ou pas, le public du privé".

<https://www.collectivites-locales.gouv.fr/elections-professionnelles-2018-dans-ftp>

## **Dialogue social : Un bon syndicat pour renforcer la qualité des actions**

Gazette des communes, des départements, des régions (la), 08/01/2018, n° 2397, p. 30

Dans le cadre de sa démarche de dialogue social, la ville de Suresnes (Hauts-de-Seine) a fourni à ses agents des bons de 5 euros à adresser à un syndicat de leur choix.

## **"Le dialogue social n'est pas une option, c'est une nécessité absolue et vertueuse"**

Gazette des communes, des départements, des régions (la), 11/12/2017, n° 2394, p. 29

Le dialogue social est le cheval de bataille de Béatrice de Lavalette. Sous son impulsion, la région Île-de-France a signé la charte de reconnaissance du parcours syndical dans le développement de la carrière professionnelle.

### **Relations sociales : à dialogue amélioré, projets sensibles mieux négociés**

Gazette des communes, des départements, des régions (la), 15/05/2017, n° 2366, p. 26-28

Se montrant peu innovantes en la matière ou préférant rester discrètes sur ce qu'elles entreprennent, les collectivités territoriales révisent timidement les modalités de leurs relations sociales.

- Meurthe-et-Moselle 3 000 agents - 732 000 hab. - Lionel Maire, Secrétaire général CFDT Interco 54 : Une meilleure communication en amont entre les instances

- Saint-Nazaire (Loire-Atlantique) 1 400 agents - 69 300 hab. - Alexandre Rotureau, DGA aux RH mutualisées de la CA et de la ville : Expliquer le contexte, s'accorder sur les délais, les modalités de travail et les critères d'analyse

# L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

## OUVRAGES

**L'égalité femmes-hommes au travail : Perspectives pour une égalité réelle** / FALCOZ Christophe, EMS (Éditions), coll : Gestion en liberté, 01/2018, 262 p.

Pour les entreprises qui se sont engagées dans l'égalité femmes-hommes depuis une quinzaine d'années pour les pionnières, ou plus récemment, il semblerait que les résultats soient en demi-teinte. La première vague des plans d'action et autres accords ont mené les entreprises au milieu du gué. Des résultats sont clairement au rendez-vous, mais des points de blocage se sont faits jours, des effets-pervers affleurent, des enjeux ne parviennent pas à être vraiment pris en compte.

De plus, la voix des plus petites entreprises et de la fonction publique peine à se faire entendre dans des media qui jouent le jeu des grandes entreprises. Cet ouvrage tentera donc de répondre à ce double objectif : comment passer à la deuxième génération des démarches d'égalité et comment étendre à tout le tissu économique la nécessité d'agir pour plus d'égalité.

**Manager la diversité : de la lutte contre les discriminations au leadership inclusif** / BARTH Isabelle, Dunod, 2018

La diversité en entreprise, c'est quoi ? L'égalité professionnelle homme/femme, les rapports intergénérationnels, l'orientation sexuelle, l'appartenance religieuse, l'apparence physique, le handicap, l'origine ethnique et sociale, le cursus de formation, les opinions politiques, l'engagement syndical sont autant de sujets de diversité qui doivent être valorisés par les organisations afin d'être un levier de performance stratégique.

Le management de la diversité doit s'inscrire au cœur de la stratégie opérationnelle et donc apporter aux managers des méthodes et des outils pour passer à l'action et réussir à impliquer toutes les parties prenantes (direction, salariés, instances représentatives, clients, fournisseurs...).

Un ouvrage opérationnel qui est le fruit de quinze années de recherche et d'expérience terrain, avec des plans d'action, des cas d'étude, des conseils, témoignages et outils.

## RAPPORTS, ÉTUDES

**1er état des lieux du sexisme en France : lutter contre une tolérance sociale qui persiste /**

BOUSQUET Danielle, VOUILLOT Françoise, COLLET Margaux, ODERDA Marion

Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes, 2019, 134 p.

[http://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/IMG/pdf/hce\\_etatdeslieux-sexisme-vf-2.pdf](http://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/IMG/pdf/hce_etatdeslieux-sexisme-vf-2.pdf)

Le Haut Conseil à l'Égalité a publié le 17 janvier 2019 son 1er état des lieux du sexisme en France, conformément à la mission confiée par la loi relative à l'égalité et la citoyenneté du 27 janvier 2017. Avec des contributions de l'ONDRP, du CREDOC et de la DREES.

Le sexisme est une idéologie qui repose, d'une part, sur le postulat de l'infériorité des femmes par rapport aux hommes, et d'autre part, c'est un ensemble de manifestations, des plus anodines en apparence aux plus graves (remarques, représentations stéréotypées, sur-occupation de l'espace... jusqu'à entrave à l'avortement, viols, meurtres...).

Le sexisme une idéologie dangereuse, par ses manifestations et ses effets. Il produit de nombreux dégâts, comme par exemple un sentiment de dévalorisation, la modification de leurs comportements avec l'adoption de stratégies d'évitement, une dégradation de leur santé physique (blessures) et psychique. In fine, le sexisme, c'est la source de toutes les inégalités femmes-hommes bien connues aujourd'hui.

Le sexisme est toujours d'actualité, très répandu et pourtant, encore très peu condamné : 4 femmes sur 10 indiquent avoir dernièrement été victimes d'une injustice ou d'une humiliation du fait d'être une femme. A peine 3% des actes sexistes qui tombent sous le coup de la loi font l'objet d'une plainte et seulement 1 plainte sur 5 conduit à une condamnation.

**Harcèlement sexuel et agissements sexistes au travail : prévenir, agir, sanctionner Guide pratique et juridique**, Ministère du Travail, 2019, 54 p.

[https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/30645\\_dicom\\_-\\_guide\\_contre\\_harcelement\\_sexuel\\_val\\_v4\\_bd\\_ok-2.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/30645_dicom_-_guide_contre_harcelement_sexuel_val_v4_bd_ok-2.pdf)

Comment caractériser des agissements sexistes ou des faits de harcèlement sexuel au travail ? Comment les prévenir ? Comment y répondre et les sanctionner ? Le guide pratique et juridique rédigé par la Direction générale du travail s'appuie sur le cadre juridique et la jurisprudence pour clarifier les droits et obligations de chacun sur la question. Pédagogique, il décrit et illustre les propos et comportements qui peuvent constituer des faits de harcèlement sexuel au travail. Il propose des réponses aux multiples questions que se posent les victimes et les témoins de harcèlement sexuel et d'agissements sexistes, ou les employeurs lorsqu'ils sont confrontés à de telles situations. Coté employeur : Quelles actions mener pour satisfaire à mon obligation de prévention ? Comment agir concrètement suite à un signalement ? Comment procéder à une enquête interne ? Comment assurer la poursuite des relations de travail au cours et à son issue ? ... Coté salarié : Suis-je victime ou témoin d'un harcèlement sexuel ? Comment et à qui le signaler dans l'entreprise ? Sur qui m'appuyer dans et en dehors de l'entreprise ? [Résumé d'éditeur]

**Guide de formation sur la prévention et la lutte contre les violences sexuelles et sexistes dans la fonction publique** / Ministère de l'Action et des Comptes Publics, Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique, 11/2018, 28 p.

[https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll\\_outils\\_de\\_la\\_GRH/guide-formation-prevention-violences-sexuelles-2018.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/guide-formation-prevention-violences-sexuelles-2018.pdf)

Partie 1 :

- Référentiel de formation à la prévention et à la lutte contre les violences sexuelles et sexistes : la formation continue, le socle commun des formations, les formations par public cible, la formation dans les écoles de services publics

Partie 2

- Ressources et moyens à disposition des employeurs : ressources pédagogiques et outils complémentaires, offre de formation à destination des employeurs -Etat, Hospitalière, Territoriale.

Textes de référence

**Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique - édition 2017** / LE GOFF Thierry, Ministère de la Fonction Publique

Direction générale de l'administration et de la fonction publique, 23/08/2018, 386 p.

[https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/rapport\\_annuel/RA-egalite-2017.PDF](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/rapport_annuel/RA-egalite-2017.PDF)

Prévu par la loi du 12 mars 2012 et précisé par le protocole d'accord du 8 mars 2013, le Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique présente l'actualité de la politique d'égalité.

[https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/rapport\\_annuel/CC-egalite-2017.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/rapport_annuel/CC-egalite-2017.pdf)

## ARTICLES

**Dossier d'actualité lagazettedescommunes.com, Mis à jour le 24/05/2019**

**Femmes-Hommes : l'inégalité, ce n'est pas une fatalité**

<https://www.lagazettedescommunes.com/dossiers/femmes-hommes-linegalite-ce-nest-pas-une-fatalite/>

**Le dialogue social reconfiguré et l'égalité professionnelle renforcée** / DYENS Samuel

Gazette des communes, des départements, des régions (la), 30/09/2019, p. 64-66

La loi de transformation de la fonction publique affecte les deux domaines habituels d'intervention des instances paritaires : conditions de travail et situation individuelle.

La loi réserve une large place à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, imposant notamment un plan d'action pluriannuel dans les collectivités.

Les dispositifs visant à prévenir les discriminations liées au handicap sont renforcés. Afin de sécuriser les parcours professionnels, des droits nouveaux sont en outre créés.

**Égalité femme-homme : Salaire, parentalité, harcèlement : initiatives RH à suivre** / HAJJAR Laure, Personnel, 09/2019, p. 30-31

État des lieux. Index d'égalité professionnelle, prise en compte de la parentalité au travail, prévention du harcèlement... Les actions en faveur de l'égalité femme-homme en milieu professionnel sont nombreuses ! Personnel fait le point sur les dernières études et initiatives RH.

#### **Lutter contre les violences sexuelles et sexistes**

Courrier des maires et des élus locaux (le), 09/2019, p. 58-59

Tout employeur public doit protéger ses agents. Focus sur les solutions permettant de lutter contre les violences sexuelles et sexistes au travail et sur les actions entreprises par certaines collectivités.

#### **A l'avant-garde contre les violences sexistes et sexuelles**

Gazette des communes, des départements, des régions (la), 15/07/2019, p. 25

Bretagne 3 490 agents - 4,69 millions d'hab.

Avec son dispositif, la région compte libérer la parole des victimes et être à même de prendre les mesures adaptées.

#### **La lutte contre les violences sexuelles et sexistes**

Gazette des communes, des départements, des régions (la), 08/07/2019, p. 65

Viol, agression ou harcèlement sexuel et agissement sexiste : les employeurs doivent déployer un plan d'actions.

#### **Lois, labels... de timides avancées vers l'égalité femmes-hommes**

Gazette des communes, des départements, des régions (la), 20/05/2019, n° 2466, p. 24-26

Dans un contexte où les mentalités évoluent encore trop lentement, la législation et les labels font peu à peu progresser l'égalité femmes-hommes.

Expériences : Bretagne 3 490 agents - 4,6 millions d'hab. - Bénéficiaire d'un regard extérieur grâce à la certification

Ville et métropole Nice Côte d'Azur (Alpes-Maritimes) 49 communes - 11 300 agents - 538 800 hab. - Contre le plafond, mais aussi les parois de verre

#### **Egalité femmes-hommes : le régime indemnitaire adapté pour harmoniser les salaires**

Gazette des communes, des départements, des régions (la), 22/04/2019, n° 2462

Ille-et-Vilaine, 4250 agents, 1.1 million d'habitants

Depuis 2017, le conseil départemental utilise le Rifseep pour équilibrer les salaires des femmes et des hommes, dans les filières et les catégories.

#### **Egalité femmes-hommes : les services des collectivités n'échappent pas au sexisme**

Gazette des communes, des départements, des régions (la), 15/04/2019, n° 2461, p. 6-8

Deux ans après l'affaire "Weinstein" et la naissance du mouvement #MeToo, qu'en est-il dans les collectivités ? Les femmes prennent-elles plus la parole pour dénoncer les violences sexistes et sexuelles ? Sont-elles davantage entendues qu'auparavant ?

#### **Egalité femmes-hommes. Plus de temps pour les pères auprès de leur nouveau-né**

Gazette des communes, des départements, des régions (la), 08/04/2019, n° 2460, p. 29

Cergy (Val-d'Oise), 1200 agents, 63 800 hab. La ville renforce le congé de paternité en accordant à ses agents une autorisation d'absence parentale supplémentaire de 10 jours.

#### **Agir pour une égalité professionnelle réelle entre femmes et hommes**

Courrier des maires et des élus locaux (le), 04/2019, n° 333, p. 19

De meilleures pratiques de gestion des ressources humaines favorisent une plus grande égalité entre femmes et hommes au travail. Et la future loi de transformation de la fonction publique obligera les employeurs publics à agir en ce sens.

### **Retour d'expérience : ville, CCAS et Métropole de Dijon (Côte-d'Or) - Égalité et diversité professionnelle : faire sa part**

Intercommunalités, 03/2019, n° 237, p. 18

<https://www.adcf.org/files/MAG-INTERCO/AdCF-Interco237-page-a-page-WEB.pdf>

À Dijon, la ville, la métropole et le centre communal d'action sociale (CCAS) mènent une politique active contre toutes les formes de discrimination. Les trois structures viennent d'obtenir la double certification diversité et égalité délivrée par l'Afnor.

### **Quand l'égalité professionnelle passe par la formation des femmes à la négociation salariale**

Gazette des communes, des départements, des régions (la), 25/02/2019, n° 2454, p. 45

Nantes métropole - D'ici à 2020, 5000 femmes sauront négocier en tête à tête, grâce à un partenariat entre l'école Audencia et la métropole.

### **Ressources humaines : contre les discriminations, un plan d'action et deux labels - Ville, CCAS et métropole de Dijon (Côte-d'Or), 24 communes, 3800 agents, 260000 habitants**

Gazette des communes, des départements, des régions (la), 07/01/2019, n° 2447, p. 25

La collectivité a chargé une commission indépendante d'évaluer la situation des agents s'estimant victimes d'une discrimination au travail.

### **XY au XXI<sup>e</sup> siècle : enfin l'égalité ? [Dossier] / CHATAIGNER Jean-Marc**

ENA hors les murs, 01/2019, p. 2-43

Au sommaire :

- L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique
- Les atouts de la mixité
- Des femmes, des hommes, des primes : dans la fonction publique aussi les traitements différents
- Emploi culturel et égalité femmes-hommes
- Femmes et cinéma
- Mon combat contre les violences faites aux femmes
- Administrations : le dynamisme des réseaux

### **Politiques publiques : la longue marche vers l'égalité femmes-hommes**

Gazette des communes, des départements, des régions (la), 01/10/2018, n° 2434, p. 44-46

"La loi "égalité et citoyenneté" a fait de la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes une compétence partagée des collectivités. Elles peuvent toutes agir mais seuls les régions, les départements, les communes et les intercos de plus de 20 000 habitants doivent produire un rapport annuel. En s'appuyant sur la loi pour l'égalité réelle de 2014, qui réclame une approche intégrée, les interventions sectorielles (santé, prévention ...) sont renforcées".

Illustrations sur le terrain

<http://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/>

### **Egalité femmes-hommes - Les collectivités veulent faire bouger les lignes**

Gazette des communes, des départements, des régions (la), 02/07/2018, n° 2422, p. 24-26

Pour lutter contre les inégalités subies par les femmes dans la FPT, des collectivités agissent sur plusieurs leviers : formation, recrutement, rémunérations, conditions de travail...

Encouragées, des agentes se prennent en main.

### **Egalité professionnelle hommes-femmes : comment les DRH font bouger les lignes**

Entreprise et carrières, 05/03/2018, p. 6-13

Au-delà du cadre législatif, les professionnels des ressources humaines innovent sur le terrain pour faire progresser la mixité des métiers et l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes. Une démarche qui s'impose à petits pas.

### **La lutte contre le sexisme au travail passe par la formation**

Gazette des communes, des départements, des régions (la), 19/02/2018, n° 2403, p. 30

En deux ans, la ville de Saint-Etienne-du-Rouvray (Seine-Maritime) a formé ses agents à la question du sexisme et du harcèlement sexuel.

# ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DIGITALE

## OUVRAGES

### **Devenez un manager agile : Réussir avec la transformation digitale** / TARDIEU Luc

Eyrolles, 2019, 142 p.

Manager avec agilité, c'est renforcer le collectif, rendre autonome ses collaborateurs et les responsabiliser, fédérer autour du sens... À l'heure de la transformation digitale généralisée, ce management devient indispensable pour favoriser la réactivité des équipes en les adaptant à un environnement volatil et fortement concurrentiel. Ce BASIC donne au manager les moyens d'agir pour faire évoluer sa posture managériale :

- Savoir faire face à la transformation digitale.
- Développer son agilité.
- Créer un environnement favorable à l'agilité.
- Adopter les outils du manager agile.

### **Penser digital : Les RH au cœur de la dynamique de transformation** / AUTISSIER David, LANGE

Alexandra, HOULIERE Sébastien

Eyrolles, 2017, 203 p.

Transformation digitale, disruptions des business models, modifications profondes des pratiques organisationnelles et modes de collaboration. Au cœur de la transformation numérique, les regards se portent sur la fonction RH pour accompagner ces mutations culturelles, technologiques et organisationnelles. Salariés et managers ont-ils le réflexe digital ? Quelle appropriation des nouvelles technologies dans les modes de fonctionnement ? Entre changements profonds et invariants, quel(s) impact(s) du digital sur la posture managériale ? Comment mobiliser salariés et managers pour relever le défi d'associer démarches d'innovation et d'amélioration continue ? Quelle place pour l'expérimentation ? En s'appuyant sur l'observation de la politique RH du Groupe AG2R LA MONDIALE, cet ouvrage propose un retour d'expérience sur les dispositifs de mobilisations managériales gagnants à l'aune du digital.

### **Révolution digitale : transformer la menace en opportunités** / VICTOR Christophe, BABACI-

VICTOR Lydia

Eyrolles, 2017, 312 p

Réseaux sociaux, mobilité, internet des objets, big data, intelligence artificielle, industrie 4.0, blockchain, économie du partage, agilité, open innovation... De nouveaux usages apportés par la révolution digitale envahissent notre quotidien et bouleversent les équilibres économiques. Alors que beaucoup de dirigeants d'entreprises craignent "l'ubérisation" et que de nombreux salariés redoutent "le déclassement", cet ouvrage a pour objectif de persuader chacun, cadre de grande entreprise, dirigeant de PME ou futur entrepreneur, que cette mutation porte en elle les germes de formidables opportunités pour peu qu'on maîtrise bien certaines règles fondamentales de ces nouvelles technologies.

A travers 10 tendances à appliquer à une stratégie de digitalisation, les auteurs qui, eux-mêmes, ont dû s'adapter à cette nouvelle donne, expliquent les ressorts fondamentaux de cette mutation. En s'appuyant sur de nombreux exemples de stratégies digitales réussies, à la fois dans de grandes entreprises, dans des entreprises de taille moyenne et dans des start-ups, ils fournissent des pistes pour aborder cette révolution numérique le plus efficacement possible.

**Manager dans (et avec) la complexité** / GENELOT Dominique, LE MOIGNE Jean-Louis  
Eyrolles, 2017, 405 p.

Aujourd'hui, les méthodes d'organisation et de conduite des entreprises élaborées il y a plus d'un siècle dérapent. Face à la complexité croissante, générée par la mondialisation et l'explosion digitale notamment, ces modèles s'avèrent obsolètes et inefficients. Les défis croissants de la complexité et les menaces qui s'accumulent sur notre planète appellent d'urgence de nouveaux modes de management et de gouvernance. Ce livre nous invite à renouveler nos cartes mentales et à recourir aux ressources de la pensée complexe pour faire face aux nouveaux défis. Il poursuit deux ambitions :

- éclairer le concept de complexité, montrer en quoi les apports des sciences de la complexité renouvellent totalement nos façons de penser et nous ouvrent la possibilité de concevoir l'entreprise autrement ;
- proposer aux dirigeants de nouvelles conceptions et méthodes dans le domaine du management, de l'organisation, de la stratégie, de la gouvernance, de l'innovation, élaborées sur ces nouveaux fondements et s'avérant plus pertinentes en univers complexe que les méthodes traditionnelles.

**Le numérique (dés)organise-t-il le travail ?** / BOBOC Anca, OULD FERHAT Laurence  
Presses de sciences po, 2017, 111 p.

"Quelle place internet occupe-t-il dans les changements au sein des entreprises ? Vient-il tout bousculer ? Est-il à l'origine des transformations profondes du monde du travail que l'on observe aujourd'hui, ou ces changements étaient-ils déjà bien entamés avant la révolution numérique ? En quoi est-il source de nouvelles opportunités pour les travailleurs, mais aussi de nouvelles tensions et résistances ? Comment faire concorder solutions numériques et solutions organisationnelles ?

## **RAPPORTS / ÉTUDES**

**Digitalisation et gestion des ressources humaines : impacts et perspectives dans la Fonction publique** / SOFAXIS, 17/07/2019

<https://www.blog-expertises-publiques.com/digitalisation-et-gestion-des-ressources-humaines-impacts-et-perspectives-dans-la-fonction-publique>

Automatisation, robotisation, numérisation, dématérialisation, digitalisation... Autant de termes représentant l'évolution de l'impact des progrès techniques sur le monde des Hommes.

Si la numérisation (transfert d'un élément matériel sur un support immatériel) et la dématérialisation (production d'un document numérique sans recourir à un support physique) semblent déjà dépassés dans le vocabulaire commun, il n'en va pas de même pour la digitalisation, notion plus actuelle.

Elle désigne, à elle seule, tous les changements qu'implique l'intégration de la technologie digitale au niveau des échanges humains et des outils. La question de la digitalisation n'est pas récente, en revanche, son intensification est relativement nouvelle. De la dématérialisation à la digitalisation dans la Fonction publique Si les directives de l'Etat n'ambitionnent pas encore ouvertement un déploiement de la digitalisation, elles en posent toutefois les prémisses au travers de la dématérialisation.

Celle-ci se propage dans les différentes aires de l'Etat qui y voit un moyen de réduire les coûts et d'améliorer les délais de traitement de l'information : plaintes en ligne, dématérialisation des procédures judiciaires, dématérialisation financière et comptable pour les hôpitaux et les collectivités, ...

Les programmes de l'Etat prétendent à de véritables virages du numérique d'ici à 2022. En matière RH, l'impulsion de la dématérialisation a été donnée par une circulaire du 6 août 2016 prévoyant la dématérialisation des bulletins de paie des fonctionnaires de l'Etat. Même si cela semble discret, ce vent de technologie vient également souffler sur la gestion RH de la Fonction publique...

## **Travailler mieux : les sciences comportementales se mettent au boulot !**

Direction interministérielle de la transformation publique, 06/2019, 58 p.

<https://www.modernisation.gouv.fr/nos-actions/les-sciences-comportementales/sciences-comportementales-nos-outils>

En quelques dizaines d'années, le monde du travail a profondément changé. La révolution technologique préexistante s'est considérablement accélérée avec l'explosion du numérique, alliant le développement de l'Internet à haut débit, l'omniprésence des smartphones et la collecte et le traitement d'un nombre toujours croissant de données (BigData). Plus généralement, l'évolution des modes de vie et de travail durant les dernières décennies a apporté avec elle de nouvelles contraintes, qui se sont imposées aux individus : la réduction du temps de sommeil, les flux de notifications, l'obésité informationnelle, les stimulations visuelles incessantes, de même que les interactions sociales dématérialisées. Ces contraintes sont autant de changements qui sont susceptibles d'affecter le fonctionnement individuel et collectif, en particulier au sein des organisations. Dans ce contexte, les études scientifiques mais aussi l'expérience de terrain peuvent apporter des pistes concrètes d'amélioration pour bien gérer ces nouvelles réalités.

## **La transformation digitale**

Association des directeurs généraux des communautés de France, 2017, 6 p.

[https://www.adgcf.fr/upload/billet/663-cegid\\_adgcf\\_juillet2017\\_bdef.pdf](https://www.adgcf.fr/upload/billet/663-cegid_adgcf_juillet2017_bdef.pdf)

Cegid Public propose une réflexion sur l'intégration des nouveautés digitales au sein des collectivités territoriales. Ce livret rappelle notamment en quoi le métier de DGS est en proie à de constantes évolutions, tant en lien avec les nouveaux enjeux territoriaux que digitaux. Ce document propose d'abord de détailler « les dix bonnes pratiques du DGS moderne », parmi lesquelles nous retrouvons la qualité de vie au travail en tant qu'enjeu social, le besoin d'une veille permanente pour suivre les évolutions réglementaires, l'utilisation de la nouvelle réglementation sur le télétravail comme une opportunité organisationnelle, l'anticipation et le pilotage des RH de la collectivité, ou encore, l'intégration de nouvelles méthodes autour des portails collaboratifs.

Ce livret se veut également une introduction à l'intérêt de l'Open Data au sein des collectivités. La loi de République Numérique a en effet démocratisé l'Open Data depuis sa mise en place en 2011. Si la pratique est peu ancrée dans les collectivités, on estime que 20% des collectivités généreront des recettes sur la gestion des données d'ici 2020. Cegid Public souligne également l'importance du rôle de l'Etat dans l'accompagnement des collectivités aux moyens parfois trop réduits pour se lancer dans une réelle politique d'Open Data, ainsi que le bénéfice d'un partenariat public-privé où le rôle d'accompagnant de l'un, et l'expertise de l'autre, pourraient représenter une clé efficace à la bonne utilisation de ces données.

Enfin, ce livret propose un regard sur l'utilité de l'Open Data dans le recrutement public. L'utilisation des bases de données pourrait ainsi « dynamiser le monde du recrutement dans le secteur public ». L'accès aux données représente effectivement la possibilité d'améliorer considérablement le processus de recrutement, en optimisant à la fois le pilotage et la prise de décision grâce des possibilités analytiques et stratégiques particulièrement efficaces.

## **ARTICLES**

### **Politiques publiques. Comment un projet de ville intelligente facilite l'activité des agents ?**

Gazette des communes, des départements, des régions (la), 07/10/2019, n° 2485, p. 52-53

Dijon-métropole -23 communes- gère désormais tous les espaces publics depuis un poste de pilotage connecté. Description du projet, conséquences et avantages, impact sur l'organisation interne des services, accompagnement des agents par un plan de formation.

### **Comment l'intelligence artificielle transforme-t-elle la fonction RH ?**

Liaisons sociales magazine, 06/2019, n° 203, p. 58-59

Après avoir accompagné la transformation des organisations, des méthodes de travail et des métiers avec le numérique, les DRH se retrouvent face à un nouvel enjeu : faire accepter aux collaborateurs les bénéfices des solutions d'intelligence artificielle (IA), afin qu'elles deviennent des opportunités de création de valeur et de transformation des métiers.

### **Les DSI plus que jamais au centre du jeu**

Gazette des communes, des départements, des régions (la), 04/03/2019, n° 2455, p. 22-24

<https://www.lagazettedescommunes.com/608465/les-dsi-plus-que-jamais-au-centre-du-jeu/>

Transition numérique oblige, les directions des systèmes d'information doivent être capables de s'inscrire dans une démarche de services et de veille, et agir dans la stratégie des collectivités.

### **Le DRH numérique, pilote de la transformation des entreprises**

Liaisons sociales magazine, 01/2019, n° 198, p. 19-28

Les DRH ont déjà adopté les outils digitaux pour moderniser leur process, les rendre plus fluides et les personnaliser. Beaucoup sont même déjà engagées dans une démarche d'innovation digitale reposant sur une forte implication des collaborateurs et des managers, d'autres services comme la DSI, voire des prestataires.

### **Question(s) d'intelligence collective**

Question(s) de management, 2019, n° 25, p. 45-134

- Éditorial. Tous en « collaboration », David Autissier
  - La transformation des organisations : des innovations managériales multiples, la GRH au rendez-vous ? Anne Bastien, Axel Berard, Christian Defélix, Martine Le Boulaire et Thierry Picq
  - Intelligence artificielle et transformation des emplois, Mustapha Bettache et Laurie Foisy
  - Le rôle du professionnel RH dans la conduite de la transformation digitale : essai de contextualisation empirique, Mohamed Chahine Rhchim et Chafik Bentaleb
  - Grille interculturelle du changement : acceptions du changement dans les cultures arabe, chinoise, indienne et occidentale, David Autissier et Kevin Johnson
  - Désir de participation et intelligence collective : le cas de l'entreprise Covéa  
David Autissier et Alexandre Guillard
  - Regards croisés. Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective, Soufyane Frimousse et Jean-Marie Peretti
- Quelques thèses autour de la thématique de l'intelligence collective, Maria Giuseppina Bruna  
<https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2019-3.htm>

### **A Saint-Omer, les atouts d'un pôle numérique pour les salariés**

Monde Economie & Entreprise (Le), 06/12/2018, p. 6

Le tiers-lieu mis en place par la communauté d'agglomération stimule l'industrie locale.

### **Transformation digitale. DRH, un métier à réinventer**

Entreprise et carrières, 03/09/2018, n° 1397, p. 13-14

Cet article constate le bouleversement des pratiques professionnelles de la fonction RH dans un contexte de digitalisation de leurs activités et pointe l'émergence de nouvelles fonctions en phase avec une nouvelle culture managériale. Explication et illustration.

### **Orléans entend les voix d'un chatbot RH**

Entreprise et carrières, 16/07/2018, n° 1394-1395, p. 19

Afin de fluidifier les procédures et d'offrir un service innovant aux agents, le département RH de la ville et de l'agglomération, désormais mutualisé, se dote d'un robot pour le suppléer.

### **Digitalisation : Les RH plongent dans le monde applicatif [dossier] / SERRE Benoit, PACHULSKI**

Alexandre, RAULT Fabien

Personnel, 03/2018, n° 586, p. 37-63

- "Un Wikipédia social au service des collaborateurs".
- RH et applications : vers l'immersion totale ?
- De l'expérience client à l'expérience collaborateur.
- Identifier les innovations utiles qui faciliteront le quotidien des RH".
- Coopération DSI/DRH au service de la transformation de l'environnement de travail des salariés.
- La HR Tech n'est plus de la SF.
- En finir avec le "top down".
- "Un challenge RH pour proposer des services toujours plus innovants aux salariés".
- La culture d'entreprise à l'ère applicative.
- Avec la HR Digistore, Vinci a créé son TripAdvisor des applications RH.
- Répondre au mieux aux besoins des collaborateurs en développant des applications RH en interne.
- Révolutionner le recrutement en deux applications.

### **La dématérialisation de la chaîne comptable : une opportunité pour revoir l'organisation de la fonction financière ?**

Gazette des communes, des départements, des régions (la), 04/12/2017, n° 2393 (supplément le Livre blanc), p. 8-9

La dématérialisation fait gagner du temps et des moyens, mais demande aussi un changement de pratiques des agents et génère un besoin d'accompagnement. C'est une opportunité pour revoir l'organisation du travail et améliorer la qualité des services.

### **De nouveaux espaces pour collaborer autrement**

Entreprise et carrières, 24/10/2017, n° 1356/1357, p. 4-11

"Avec la révolution digitale, l'essor du travail collaboratif et du télétravail, les bureaux traditionnels ne sont plus adaptés. Les DRH tentent de répondre à ces bouleversements en offrant à leurs salariés des espaces adaptés à leurs activités, y compris en dehors de l'entreprise, grâce au co-working". Exemples d'expérience d'entreprise

### **La mobilisation des équipes dans un projet de transformation et de digitalisation de la fonction finance / EVIN LECLERC Alexandre**

Gestion & finances publiques : la revue, 09/2017, n° 5-2017, p. 77-81

La digitalisation de la fonction finance est en marche dans les collectivités territoriales. Les exemples montrent les liens entre digitalisation et organisation, d'une part, et entre digitalisation et gestion des ressources humaines, d'autre part. A l'occasion de la deuxième rencontre des Rendez-vous de la Transformation de la fonction finance, Romain ROGUET, directeur général adjoint aux finances de la Métropole européenne de Lille est venu témoigner de son expérience. Christophe Roblin, consultant interne senior "Conduite du changement et transformation digitale" chez Orange a expliqué comment Orange s'est préparé et accompagne ses équipes dans une conduite de changement digital, comment ils ont fait de l'expérience salariée la base de cette démarche.

### **Révolution numérique : accompagner les mutations des métiers**

Gazette des communes, des départements, des régions (la), 12/10/2015, n° 2288, p. 54-55

A mesure que l'administration numérique progresse, les métiers de la fonction publique territoriale doivent évoluer pour s'adapter à cette nouvelle donne. Comment les collectivités peuvent-elles anticiper et organiser au mieux ces mutations ?

Avis d'expert : "Un gain d'efficacité et de qualité du service rendu"

# COLLECTIVITÉS TERRITORIALES :

## Comment être et demeurer attractives ?

### **VIDEO - Comment séduire, recruter et fidéliser les talents avec la marque employeur**

Acteurs publics TV.com, 06/07/2018

<https://www.acteurspublics.fr/webtv/emissions/talents-publics/comment-seduire-recruter-et-fideliser-les-talents-avec-la-marque-employeur>

Invités de l'émission de la rédaction consacrée à la gestion RH, Yasmine Le Guyader, cheffe de projet "stratégie de marque et marketing" à l'Apie, et Marc Trégliat, chef du service des ressources humaines civiles du ministère des Armées, débattent de l'intérêt de la marque employeur en matière d'attractivité de la fonction publique.

### **ARTICLES**

#### **Étude "La Gazette"-Emploipublic.fr - Image de marque : les collectivités peuvent mieux faire pour séduire**

Gazette des communes, des départements, des régions (la), 02/09/2019, n° 2480, p. 28-29

Si les collectivités ont d'indéniables atouts pour attirer des candidats, elles ne savent pas suffisamment s'en servir. C'est le principal enseignement du baromètre sur la marque employeur créé par « La Gazette », en partenariat avec Emploipublic.fr.

#### **Pour attirer des contractuels, les collectivités ne devront compter que sur elles-mêmes**

Gazette des communes, des départements, des régions (la), 10/06/2019, n° 2469, p. 30-31

La future réforme de la fonction publique ouvre les recrutements aux contractuels. Mais pour faire venir des candidats du secteur privé sur des postes peu attractifs, la territoriale devra mettre en avant ses atouts, qui sont nombreux.

#### **Recrutements : la fonction publique territoriale serait-elle boudée ?**

Gazette des communes, des départements, des régions (la), 30/04/2018, n° 2413, p. 26-28

Une attractivité en berne, des besoins en compétences nouveaux, des évolutions générationnelles : comment les collectivités peuvent-elles adapter leurs processus et méthodes de recrutement ?

<http://www.gouvernement.fr/comite-interministeriel-de-la-transformation-publique-les-premieres-mesures>

#### **Recrutements : ces professionnels que les collectivités s'arrachent**

Gazette des communes, des départements, des régions (la), 18/09/2017, n° 2382, p. 32-34

Sur fonds de transferts de compétences et de fusions, certains métiers se retrouvent au centre d'une concurrence, à la fois géographique et salariale, entre territoires.

#### **Les collectivités de Bretagne sud accompagnent les conjoints des nouveaux résidents dans leur recherche d'emploi**

Gazette des communes, des départements, des régions (la), 19/06/2017, n° 2371, p. 39

Agglomérations de Lorient, Vannes (Morbihan) et Quimper (Finistère) 465 000 hab.

Les agglomérations de Bretagne sud expérimentent un nouvel outil pour accompagner les conjoints des nouveaux résidents.

# COMPRENDRE LE TRAVAIL POUR LE TRANSFORMER

## VIDEO - Analyse de l'activité et activité de formation : liens et articulations CNAM, 04/2019

<https://www.youtube.com/watch?v=P9UB8eLvaQo>

Intervention de Cécile Briec, ergonomiste européen® et docteure en psychologie du travail, alternatives ergonomiques, Paris et Eloïse Galioot, ergonomiste européen®, alternatives ergonomiques, Paris et lors des Rendez-vous de l'ergonomie 2019 Travailler et (se) former organisés par le Cnam des Pays de la Loire, 11 et 12 avril 2019

## OUVRAGES

### **(Se) Former pour transformer le travail. Dynamiques de constructions d'une analyse critique du travail.** / TEIGER, Catherine, LACOMBLEZ, Marianne,

Presses de l'Université Laval. Collection Santé et sécurité du travail. 2013, 764 p.

Ce livre expose les multiples facettes de la formation à l'analyse critique du travail depuis une cinquantaine d'années dans plusieurs pays : en Europe, au Québec et en Amérique latine. La circulation de savoirs et d'outils est le fil rouge de cet ouvrage qui offre, dans un DVD joint, la version originale de nombreux documents (vidéo, audio et textes). Les auteurs sont syndicalistes, préventeurs, responsables en entreprise, chercheurs en ergonomie, en psychologie du travail, en sociologie, etc.

### **Comprendre le travail pour le transformer - La pratique de l'ergonomie** / GUERIN François, LAVILLE Antoine, DANIELLOU François

S'intéresser à ce que pourrait devenir le travail et non pas à ce qu'il devait être en s'imposant par on ne sait quelle rationalité... Rendre le travail cohérent avec les objectifs que poursuivent les entreprises, mais adapter ses conditions de réalisation aux capacités individuelles des femmes et des hommes qui s'y investissent tout en favorisant leurs perspectives professionnelles. Tel est le projet poursuivi par les auteurs de " Comprendre le travail pour le transformer ". Au cours des dernières décennies, le travail a profondément changé, dans un environnement caractérisé par la mondialisation de l'économie, des mutations technologiques, une crise de l'emploi avec un taux de chômage élevé chez les jeunes et les plus anciens, des évolutions législatives et réglementaires. Jusqu'à quel point cet environnement doit-il être considéré comme une donnée contextuelle intangible à laquelle l'organisation des modes de production doit s'adapter alors qu'il est lui-même une production organisationnelle ? Pour ceux qui ont été en emploi ou ceux qui y sont encore, ces évolutions du travail ont parfois été positives. Pourtant, la pénibilité du travail est toujours présente avec d'anciennes contraintes, mais surtout des contraintes nouvelles et leurs conséquences en termes d'usure professionnelle et de développement de certaines maladies professionnelles. Ce que l'on peut aussi constater aujourd'hui, c'est que dans nombre de situations de travail, la recherche légitime de l'efficacité économique et sociale est rarement atteinte alors que rien ne s'oppose par principe à ce projet. Les auteurs de cet ouvrage ont largement contribué au développement de l'analyse ergonomique du travail, à son enseignement, à sa mise en œuvre dans un grand nombre d'entreprises. Ils proposent ici une démarche d'analyse dans la perspective d'une transformation du travail en meilleure adéquation avec les objectifs de l'entreprise et des salariés...

## **RAPPORTS / ÉTUDES**

**Innover, Accueillir, Inclure, Bâtir... Les ergonomes, une ressource pour les services publics /**  
CNRACL, 22/05/2018

<https://cnacl.retraites.fr/employeur/prevention-risques-professionnels/actualites/innover-accueillir-inclure-batir-les-ergonomes-une-ressource-pour-les-services-publics>

Le FNP a soutenu la manifestation organisée par le Conseil départemental de la Seine Saint Denis avec l'appui de la SELF (société d'ergonomie de langue française) sur l'apport de l'ergonomie au profit des services publics.

Plusieurs restitutions d'expériences ont illustré la plus-value des ergonomes que ce soit pour les projets architecturaux, la conception d'objet ou équipements (crèche, eaux usées, ...), le maintien dans l'emploi et la prévention des risques professionnels ou même l'appui à la définition d'un projet de politique municipale.

**Intervenir en ergonomie : analyser le travail pour le comprendre et transformer le travail pour le concevoir /** BENCHEKROUN Tahar Hakim

51ème Congrès International Société d'Ergonomie de Langue Française, 21 au 23 septembre 2016, Paris, 11 p.

<https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2018/08/ActesSELF2016-49-59.pdf>

Cette communication porte sur une réflexion autour de l'intervention en ergonomie et sa pratique. Sur la base de la richesse des acquis en la matière, l'auteur soumet à discussion une proposition de modèle d'intervention cherchant à tenir compte de l'évolution des connaissances en ergonomie, des demandes sociales et de l'évolution souhaitée des pratiques de l'intervention

## **ARTICLES**

**L'organisation et le sens du travail en tête des priorités**

Liaisons sociales magazine, 01/2019, n° 198, p. 26-28

En transformant les entreprises, la digitalisation contraint les ressources humaines à revisiter leur rôle. Une opportunité pour peser sur l'organisation du travail, et pour redonner du sens aux tâches et aux missions des salariés.

**Présentation de l'ouvrage Analyses de l'activité. Perspectives pour la conception et la transformation des situations de formation /** CADET Jean-Paul, MAHLAOUI Samira

Formation emploi, 2019/1, n° 145, p. 139-148.

<https://www.cairn.info/revue-formation-emploi-2019-1-page-139.htm>

**Le métier d'ergonome, entre intelligence politique et démarche clinique**

Education permanente, 03/2018, n° 214, p. 75-83

"L'auteur de cet article revient sur l'histoire de l'ergonomie et les dispositifs d'intervention qu'elle met en place" : entre santé et performance. Analyse

**Pourquoi l'ergonomie doit partir du travail réel /** MAROGLOU Elie

Lettre du cadre territorial (la), 12/2015, n° 493, p. 52-53

<http://www.lettreducadre.fr/12369/pourquoi-lergonomie-doit-partir-du-travail-reel/>

Ce qui importe, quand on parle de risques professionnels, c'est d'adopter le bon point de vue. Il faut donc se détacher de toute vision théorique, pour partir des situations de travail réelles. Celles dans lesquelles on pourra discerner les dangers avérés. À partir de là, les ergonomes pourront réellement faire leur travail.

### **Conditions de travail. Les ergonomes investissent l'entreprise**

Entreprise et carrières, 29/09/2015, n° 1256, pp. 18-25

"Face aux obligations des employeurs en matière de santé et de sécurité au travail, l'ergonomie, qui a comme point d'ancrage le travail réel des salariés, est un allié de poids". Sont abordés dans cette enquête, les points suivants :

- spécificité des interventions des ergonomes internes ou externes à l'entreprise
- leur rôle dans les contextes de pénibilité et de vieillissements des salariés
- impact des évolutions des métiers sur la qualité de vie au travail.

### **Les théories de l'activité entre travail et formation / CHAMPY-REMOUSSENARD Patricia**

Savoirs, 2005/2, n° 8, p. 9-50.

<https://www.cairn.info/revue-savoirs-2005-2-page-9.htm>

- Introduction
- L'activité dans les publications portant sur la formation
- Les activités dans le champ des pratiques de formation : un débat fondateur ?
- Professionnalisation, « logique compétences » et travaux sur l'activité
- Les courants
  - La didactique professionnelle
  - La clinique de l'activité
  - L'analyse pluridisciplinaire des situations de travail (APST) et l'ergologie
  - L'entretien d'explicitation et la psychophénoménologie
  - Le cours d'action et l'anthropologie cognitive située
  - La psychodynamique du travail
- De l'analyse des activités à l'analyse des pratiques
- Transversalités épistémologiques
- Perspectives

## ARTICLES

### **Les neurosciences gagnent les RH**

Liaisons sociales magazine, 10/2019, p. 41-43

Après avoir gagné les champs de l'éducation, de la parentalité, des relations sociales, les neurosciences et autres sciences cognitives s'installent désormais dans les ressources humaines.

Formation, recrutement, management... Mais que peut-on vraiment en attendre dans le monde de l'entreprise ?

### **Les neurosciences à l'assaut de l'entreprise**

Echos (les), 14/10/2019, p. 14

Les spécialistes du fonctionnement cérébral investissent le monde du travail. Ils veulent former des managers « neuro-friendly » plus à l'écoute des nouvelles générations d'employés

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/sciences-prospective/comment-les-neurosciences-semparent-du-monde-de-lentreprise-1139517>

### **Le cerveau : anatomie et fonction - antagoniste entre la plasticité cérébrale humaine, le poids des dogmes et l'explosion incontrôlée de l'intelligence artificielle / DUFFAU Hugues**

Futuribles, 07/2019, p. 25-34

Hugues Duffau montre que la plasticité cérébrale du cerveau, sa capacité à se réorganiser en permanence afin de s'adapter aux circonstances, résulte du fait qu'il constitue un système extrêmement complexe dont toutes les parties fonctionnent en interaction, selon des processus dont il nous livre quelques secrets. Logiquement, l'auteur s'attaque donc à une idée fort répandue selon laquelle chaque aire du cerveau correspondrait à une fonction donnée (mouvement, langage, mémoire, émotion), relevant du "localisationnisme". Cette idée, affirme-t-il, est infirmée par l'observation des processus en chaîne qui relient toutes les parties du cerveau qui s'activent et permettent cette plasticité synaptique si singulière au cerveau humain et, incidemment, le distinguent fondamentalement de ce que l'on appelle l'intelligence artificielle. L'auteur, célèbre neurochirurgien, est assurément bien placé pour montrer ainsi que l'ablation d'une lésion cérébrale ne peut s'effectuer sans respecter l'ensemble du réseau neuronal dynamique qui est unique à chacun et qui évolue en permanence (à la différence une fois encore des machines). Il rend compte des progrès accomplis dans la compréhension de l'anatomie et des fonctions très complexes du cerveau telles qu'elles peuvent désormais être de mieux en mieux cartographiées et, le cas échéant, réparées. Il alerte enfin sur les risques inhérents aux réseaux neuronaux artificiels, pâle copie selon lui des réseaux neuronaux humains, qui pourraient in fine avoir pour conséquence d'altérer la neuroplasticité du cerveau humain.

### **Le cerveau, une machine vivante / HENRY Jean-Pierre**

Futuribles, 07/2019, p. 5-24

Cet article est consacré à la plasticité du cerveau, sa capacité à modifier son fonctionnement en fonction des expériences connues tout au long de sa vie. Ce dossier s'intéresse à la morphologie et au fonctionnement du cerveau. Ce texte explique d'abord comment se forme le cerveau depuis la sixième semaine après la conception (in utero), puis tout au long de l'existence, et comment il se régénère en permanence dans l'hippocampe. L'auteur explique ensuite comment se développent les capacités du cerveau, notamment celles nécessaires à la mémoire. Dans sa troisième partie, Jean-Pierre Henry expose quelles sont les pathologies dont le cerveau peut être atteint (notamment les accidents vasculaires cérébraux) et les progrès accomplis dans leur traitement. Mieux encore, évoquant les défis auxquels le cerveau peut être confronté à mesure de son vieillissement (notamment les maladies d'Alzheimer, de Parkinson, de Charcot qui touchent un grand nombre d'individus), il montre comment la plasticité permet au cerveau de trouver des solutions en cas de dysfonctionnement, et les avancées qui peuvent en découler dans la compréhension de ces pathologies et les réponses thérapeutiques à y donner.

## **Cerveau et apprentissage [dossier]**

Futuribles, 01/2019, p. 3-105

Au sommaire de ce dossier :

- Le cerveau à découvert
- L'exploration du cerveau humain. Cent milliards de neurones en réseau (x), leur développement, leur fonctionnement
- Sciences cognitives, neurosciences et éducation
- Comment fonctionne le cerveau
- Éducation : du bon usage des sciences cognitives. Réflexions épistémologiques et éthiques
- Les biais cognitifs : entre nécessité et danger
- Les neurosciences et l'avenir de l'éducation. Apprendre et enseigner autrement
- Intelligence artificielle et intelligence humaine

## **Notre cerveau en 12 questions [Dossier]**

Sciences humaines, 01/2019, p. 30-59

Les neurosciences ont le vent en poupe. Chaque semaine, on annonce une découverte concernant les mécanismes de l'apprentissage, la neurobiologie du bonheur ou les noyaux cérébraux responsables de la violence. La neuroéducation entend supplanter les sciences de l'éducation ; le neuromarketing prétend lire dans le cerveau des consommateurs, les neurosciences sociales s'inventent comme superscience de la société... Pourtant, derrière les effets d'annonce, notre cerveau garde sa part de mystère. (...) Les chercheurs débattent encore de la façon dont il se câble, s'adapte, pense, rêve ou vieillit. (...) D'hypothèses en expériences, nous commençons à avoir des pièces du puzzle. Que nous apprennent-elles au juste ? Les sciences du cerveau bouleversent-elles la pensée ? Et quelle place leur accorder dans la compréhension, nécessairement pluridisciplinaire, de l'humain et des sociétés ?

Au sommaire :

- À quoi sert un cerveau ? Jean-François Dortier
- Les neurosciences, révolution ou mirage ? Romina Rinaldi
- Haro sur les neuromythes ! Romina Rinaldi
- Le cerveau humain a-t-il évolué ? Jean-François Bouvet
- Conscience, où es-tu ? Sébastien Montel
- Comment le cerveau apprend-il ? Grégoire Borst
- Le cerveau se développe-t-il toute la vie ? Sébastien Montel
- À chaque zone sa fonction ? Sébastien Montel
- Une connectique de l'intelligence ? Gabriel Wahl
- Pourquoi rêvons-nous ? Delphine Oudiette
- Le cerveau social existe-t-il ? Sébastien Montel
- Qu'est-ce qui nous fait vieillir ? Romina Rinaldi

## **Mindhunter. Le management à la conquête du cerveau**

Socialter, 04/2018, p. 76-78

Certains scientifiques nous le promettent : les neurosciences vont permettre d'adapter le monde du travail au fonctionnement cérébral pour le plus grand bonheur des employés. Ou serait-ce l'inverse ? Le cerveau est-il la nouvelle frontière de l'idéologie managériale ?

## **Les managers découvrent les neurosciences**

Monde (le), 09/01/2018, p. 6

Les recherches en neurosciences apportent de nouvelles connaissances sur le fonctionnement cérébral. Le neuromanagement explore différentes notions relatives au monde du travail : la motivation, l'engagement, la coopération, le bien-être, la prise de décision, l'innovation, etc. Les connaissances issues des neurosciences peuvent-elles aider les dirigeants et managers dans leur vie professionnelle et leurs pratiques ?

## **Neurolearning. Ces formations qui réveillent vos neurones**

Info formation (l'), 01/06/2017, p. 9-14

"Les méthodes pédagogiques actives -mise en situation, jeux de rôles ou autres exercices pratiques- mettent les stagiaires en mouvement. Diversifier ces techniques permet de rythmer la formation et favorise le maintien de l'attention, processus cognitif indispensable à l'apprentissage. Motivation, satisfaction, mémorisation durable ... les neurosciences impactent la formation des adultes".

Expériences, témoignages et explications sur ce qu'apportent les neurosciences aux mécanismes d'apprentissage.

## **Interview de Gilles BABINET : "L'entreprise doit raisonner qualité de vie globale"**

Entreprise et carrières, 20/12/2016, p. 38-39

Selon une analyse fondée sur les témoignages de centaines de cadres et de dirigeants d'entreprise qui sont venus reprendre pied dans le centre Credir en Alsace, la souffrance au travail va de plus en plus de pair avec des facteurs personnels. Et ses manifestations ne peuvent s'analyser que de façon interdisciplinaire, par l'appel notamment aux neurosciences. Pour les RH des entreprises, l'évolution implique de considérer la "qualité de vie globale", dans le respect de la vie privée.

## **OUVRAGES**

### **Donnez du sens à vos décisions. 7 clés pour discerner et faire les bons choix / NOGUER Sylvie Nuria**

Eyrolles, 2018, 240 p.

Si la logique rationnelle a longtemps été considérée comme seul fondement de la décision, on assiste aujourd'hui à un retour de balancier. "Oubliez la raison, misez tout sur l'intuition !" semble être la nouvelle donne. Cependant, face à la complexité, l'intuition sans discernement ne suffit pas pour guider le décideur et donner du sens à ses décisions. Faire des choix libres, cohérents et éclairés nécessite un processus plaçant la finalité au cœur de la décision, qui dépasse la simple analyse rationnelle. À partir des fondements du discernement, de l'apport des neurosciences, des principes de la Communication NonViolente (CNV), et de son expérience de coach, l'auteure guide le lecteur dans un processus inspirant et pragmatique pour prendre des décisions individuelles et collectives alignées avec sa raison d'être. Face au phénomène du brown-out qui touche un salarié sur trois, ce livre accompagne les personnes en quête de sens dans un processus en 7 étapes pour discerner et faire des choix personnels ou professionnels courageux et cohérents avec leurs aspirations profondes, en conjuguant raison, émotion, intuition et sensation.

### **Neuroleadership : le cerveau face à la décision et au changement / TEBOUL James, DAMIER Philippe**

Odile Jacob, 2017, 352 p.

Confronté à la prise de décision ou au changement, notre cerveau réagit souvent en commettant des erreurs ou en produisant des biais cognitifs qui réduisent notre liberté d'action.

Parmi ses dysfonctionnements les plus fréquents : l'aversion naturelle pour la prise de risque et la perte ; la tendance à rester fixé sur le résultat à court terme et le plaisir immédiat ; la propension aux généralisations et aux réactions automatiques...

Tout comme des sportifs de haut niveau doivent acquérir une bonne connaissance de leur corps pour gagner en efficacité, les managers et les leaders doivent connaître les potentialités et les limites du cerveau humain s'ils veulent mieux anticiper certains de ses modes de fonctionnement, prendre de meilleures décisions ou conduire le changement dans des conditions optimales.

C'est ce que ce livre leur propose d'apprendre, avec, spécialement adaptés au monde de l'entreprise, des conseils très concrets et des pistes d'amélioration pour appliquer ce nouveau savoir au quotidien professionnel des cadres et des dirigeants.

### **Les pouvoirs cachés de votre cerveau : les 12 lois pour exploiter au mieux ses capacités au bureau, à l'école, à la maison / MEDINA John**

Leduc éditions, 2017, 318 p.

Dans la nouvelle édition de ce livre de référence, John Medina expose les 12 lois du cerveau dont l'existence a été prouvée par la science et propose des idées innovantes pour améliorer notre manière d'enseigner, de travailler, de vivre ! Vous allez découvrir que... : l'activité physique booste nos facultés intellectuelles ; nous sommes faits pour apprendre et explorer continuellement ; les souvenirs sont instables et susceptibles d'être déformés ; le sommeil est étroitement lié à notre capacité d'apprentissage ; la vue l'emporte sur tous les autres sens ; notre cerveau est incapable de bien faire plusieurs choses à la fois.

En refermant ce livre vous aurez compris comment votre cerveau fonctionne réellement et comment vous pouvez en tirer le meilleur parti.

**Neuro Learning. Les neurosciences au service de la formation /** MEDJAD Nadia, GIL Philippe, LACROIX Philippe  
Eyrolles, 2017

Parties traitées :

- une discipline émergente : la neuroéducation
- neuromythes : légendes et autres à priori
- apprendre vu du cerveau
- l'attention : un double défi
- pas d'apprentissage sans mémorisation
- émotion et motivation.

Bibliographie

**Le leader positif - Psychologie positive et neurosciences : les nouvelles clés du dirigeant /** LE BIHAN Yves

Eyrolles, 2016, 180 p.

A la lumière des dernières avancées en psychologie positive et neurosciences, Yves Le Bihan propose un modèle inédit, "le leader positif", qui réconcilie performance économique et performance humaine.

L'auteur nourrit son propos d'exemples de pratiques managériales révolutionnaires et cas d'entreprises innovantes et met à la disposition des dirigeants des outils simples de développement personnel pour mieux transformer leur entreprise. Objectif ? Impacter positivement les personnes, la performance de leur entreprise et, au-delà, notre planète.

Cheminez vers une transformation personnelle profonde

Repensez votre modèle d'entreprise

Incarnez les attitudes et comportements d'un dirigeant positif !

12 méditations guidées à télécharger vous permettront d'amorcer rapidement votre transformation en leader positif !

"Des clefs concrètes pour devenir un dirigeant altruiste et responsable"

Matthieu Ricard

**Le cerveau funambule : comprendre et apprivoiser son attention grâce aux neurosciences /** LACHAUX Jean-Philippe

Odile Jacob, 2016, 307 p.

Le cerveau sélectionne à chaque instant les informations qui lui paraissent les plus importantes grâce à ce que l'on appelle l' "attention". Mais dans notre monde hyperconnecté, les données qui lui parviennent sont de plus en plus nombreuses. Comment utiliser notre cerveau au mieux pour ne pas se laisser distraire et concentrer notre énergie sur ce qui est le plus important ? Comment être plus attentif au quotidien ? En partant des problèmes d'attention qui nous compliquent constamment la vie, Jean-Philippe Lachaux décrypte notre fonctionnement cérébral pour nous apprendre à restabiliser rapidement notre attention à chaque distraction, comme un funambule sur un fil.

D'exemples concrets en exercices pratiques, il nous apprend ainsi à développer notre sens de l'équilibre attentionnel pour mieux nous concentrer, quelle que soit notre activité

**Libérez votre cerveau : traité de neurosagesse pour changer l'école et la société /** ABERKANE Idriss

Robert Laffont, coll : Réponses, 2016, 284 p.

Dans cet ouvrage ambitieux, foisonnant d'exemples, Idriss Aberkane nous entraîne à la découverte de notre matière grise, nous relevant ses capacités et ses limites, ses ponts aveugles et ses ressorts inattendus.

### **Former avec le funny Learning - Quand les neurosciences réinventent vos formations /**

BOUSSUAT Brigitte, LEFEBVRE Jean

Dunod, 2015, 222 p.

"N'est-il pas absurde d'avoir un système éducatif qui part du principe que tous les cerveaux apprennent de la même façon ?" Cette question, soulevée par le professeur en neurosciences à l'Université de Washington, Jonh Medina, remet en cause les techniques d'enseignement traditionnelles. Afin de s'adapter aux changements actuels et aux attentes des nouvelles générations, la formation doit transformer ses pratiques. S'appuyant sur la méthode 4Colors et les différents styles d'apprentissage, cet ouvrage propose une nouvelle pédagogie qui intègre les principales recherches en neurosciences et les nouvelles technologies de l'information et de la communication. C'est le "Funny Learning", méthode innovante qui éveille la curiosité, donne envie d'apprendre et prend en compte l'unicité de chaque apprenant. Emailé de témoignages d'entreprises qui ont bénéficié de cette méthode (L'Oréal, Vuitton, Advencia, Laforêt, etc.), ce livre fait le lien entre les neurosciences et la pédagogie. Il présente des outils concrets et des fiches de synthèses, pour permettre aux formateurs d'appliquer directement cette nouvelle pratique.

### **Mon cerveau, ce héros - Mythes et réalité / PASQUINELLI Elena**

Pommier (Éditions le), 2015, 234 p.

Beaucoup d'histoires circulent sur nos capacités cérébrales : nous n'utiliserions que 10% de notre cerveau ; du point de vue cérébral, tout se jouerait avant 3 ans ou 4 ou 5 ; notre cerveau serait au contraire tellement plastique qu'on pourrait apprendre sans souci le swahili à 80 ans ; écouter Mozart permettrait d'augmenter le QI, etc. La plupart sont fausses... mais nous sommes particulièrement enclins à tomber dans le panneau. Parfois c'est sans conséquences, parfois non... Ce livre, en prenant comme exemples un certain nombre de ces « neuromythes », explique pourquoi nous en sommes si friands, pourquoi nous avons du mal à faire la part des choses (notre cerveau est certes doté de capacités qui font ce que nous sommes mais ce n'est pas non plus "Super Cerveau"...), comment être plus attentifs aux pièges qui entourent la science du cerveau (charlatans, légendes urbaines, techniques suspectes) et pourquoi il est important et même très important d'être plus attentifs. À une époque où les neurosciences sont « sexy » et sources de nombreuses convoitises, combattre les neuromythes est en effet nécessaire, et ce d'autant que sont concernés des secteurs sensibles de notre société comme l'éducation ou la santé...

### **Activer les talents avec les neurosciences : Du talent individuel à l'intelligence collective /**

LECERF-THOMAS Bernadette

Pearson France, 2015, 280 p.

Nos réactions, nos émotions, nos décisions découlent d'un long processus qui se nourrit de notre histoire, de nos expériences passées, et fait que notre cerveau est différent de celui du voisin.

- Que se passe-t-il alors quand plusieurs cerveaux collaborent ?
- En quoi chacun de nous est-il potentiellement talentueux ?
- Comment développer ses talents et son agilité mentale ?
- Que faire pour articuler les talents et coopérer avec les autres ?

Dans cet ouvrage, Bernadette Lecerf-Thomas explique comment utiliser les découvertes les plus récentes en neurosciences pour optimiser nos comportements. En s'intéressant d'abord à la personne puis à l'interaction collaborative, elle montre qu'il est possible, dans une organisation, de produire davantage que la somme des compétences individuelles, et donne ainsi les clés pour mettre en place des projets collaboratifs porteurs d'innovation.

Cette deuxième édition complétée et mise à jour est conçue comme un vrai "petit manuel de neurosciences" à l'usage des managers, formateurs, consultants et responsables des ressources humaines, désireux de mieux comprendre le fonctionnement du cerveau au travail. A chacun de s'en inspirer pour développer les talents, augmenter les performances collectives, diminuer le stress improductif ou accroître la motivation.

### **Les neurosciences cognitives / FIORI-DUHARCOURT Nicole, ISEL Frederic**

Armand Colin, coll : Cursus Psychologie, 2012

Ce manuel consacre la part qui s'impose à l'organisation du système nerveux, afin de faciliter la compréhension des modèles de fonctionnement cognitif. Il présente les grands principes des méthodes d'imagerie cérébrale, les différences d'organisation entre cerveaux masculin et féminin et étudie les liens entre émotions et cognition. Cette 2e édition se veut volontairement plus pédagogique et consolide les chapitres sur « la mémoire » et sur les liens entre émotions et cognition, thématique actuellement très travaillée.

## Dossier documentaire

Edité par l'INSET, rue du Nid de Pie, CS 62020, 49016 Angers Cedex 1

[www.cnfpt.fr](http://www.cnfpt.fr)

Directrice de publication : **Marion Leroux**, Directrice

Responsable du centre de ressources : **Bérangère Guillet**

Conception et réalisation : **Bérangère Guillet, Marie-Christine Marchand, Régine Palumbo**

Tél. : 02 41 22 41 46

© 2019 CNFPT/ INSET D'ANGERS

Centre national de la fonction publique territoriale

