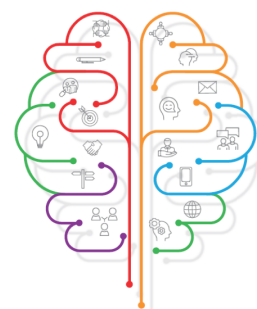


# Manager dans l'incertitude

*Quelles compétences et postures managériales ? Comment les managers peuvent mettre à profit l'incertitude pour faire évoluer les pratiques ?*

## Fonds documentaire



Ce fonds documentaire vise à vous sensibiliser à la thématique du prochain webinaire EMRH en centralisant des ressources pertinentes pour les professionnels RH et acteurs du changement des trois fonctions publiques. Les différentes ressources mises à disposition sont de différentes natures :

- **Éclairages internationaux**, [page 2](#)
- **Recherches académiques**, [page 3](#)
- **Transformation de l'action publique**, [page 5](#)
- **Retours d'expériences du secteur privé**, [page 8](#)

# ÉCLAIRAGES INTERNATIONAUX



## Newsletters vision RH DGAFP

Retrouvez des exemples d'initiatives internationales sur les thématiques du management et de la transformation dans les numéros d'Octobre 2018 "Nouvelles formes de management", d'Avril 2018 "Innovation managériale et transformation", de Juin 2019 "Nouveaux horizons de l'encadrement", du printemps 2020 "Travail et management à distance en situation exceptionnelle" et la lettre de juin 2020 "Et après ? s'inspirer de ce qui a réussi pour définir une nouvelle organisation du travail".

A retrouver tous les mois sur : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/vision-rh>

## Leadership in Uncertain Times

David Gurr, *International Studies in Educational Administration*, 2017

En période de grands changements, de forte complexité et d'incertitude, les directeurs d'établissements scolaires doivent s'adapter et naviguer à vue au travers de forces internes et externes afin d'assurer l'atteinte d'objectifs favorables, à la fois pour les étudiants et la communauté éducative. Ce papier a pour but d'identifier les compétences clefs à développer par les cadres dirigeants pour y parvenir.

[https://www.researchgate.net/publication/321319702\\_Leadership\\_in\\_Uncertain\\_Times](https://www.researchgate.net/publication/321319702_Leadership_in_Uncertain_Times)



## Harvard Business Review

## How to Keep Your Team Focused and Productive During Uncertain Times

Amy Gallo, *Harvard Business Review*, 2017

L'incertitude est inconfortable pour tout le monde. Qu'il s'agisse d'une incertitude politique ou d'une réorganisation d'entreprise, les collaborateurs inquiets à propos de leur futur auront tendance à être distraits et peu performants. Que devraient faire les managers ? Comment permettre à tous de rester concentrés tout en accompagnant les employés à travers les transformations et les ambiguïtés créées par cette incertitude ?

<https://hbr.org/2017/03/how-to-keep-your-team-focused-and-productive-during-uncertain-times>

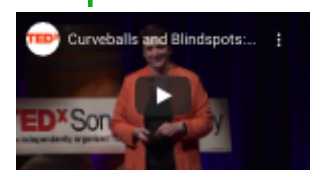


## Curveballs and Blindspots: Navigating Uncertainty

Bobbie LaPorte, *TEDxSonomaCounty*, 2020

Dans un monde incertain et en constante transformation, toute forme d'équilibre semble avoir disparue. Sans certitudes, nous avons l'impression de ne plus rien connaître, d'être incompetent, et de ne plus rien contrôler. Afin de retrouver calme et confiance dans la traversée de cette complexité, nous devons nous préparer à tout.

[https://www.ted.com/talks/bobbie\\_laporte\\_curveballs\\_and\\_blindspots\\_navigating\\_uncertainty](https://www.ted.com/talks/bobbie_laporte_curveballs_and_blindspots_navigating_uncertainty)



# RECHERCHES ACADÉMIQUES



## Mobiliser l'intelligence collective des équipes au travail : un levier d'innovation agile pour transformer durablement les organisations

Olfa Gréselle-Zaïbet, *Innovations*, 2019

*Cet article propose un cadre de compréhension de l'intelligence collective, pratique managériale qui se développe de plus en plus comme nouveau levier d'innovation agile pour transformer durablement les organisations.*

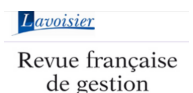
<https://www.cairn.info/journal-innovations-2019-1-page-219.htm>

## Le manager face aux paradoxes du changement

Caroline Rieu Plichon, *Revue française de gestion*, 2019

*Cet article explore une nouvelle voie pour gérer le changement, celle de la capacité négative – une aptitude à rester dans les doutes et l'incertitude – et propose une grille d'analyse de ces capacités opposées. Par la capacité négative, l'auteur souhaite réhabiliter le management de l'incertitude, et non sa minimalisation, dans les organisations.*

<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrfg/abs/2019/01/rfg00306/rfg00306.html>



## Manager une organisation complexe

Roland Janvier, *EMPAN*, 2017

*Diriger un établissement social ou médicosocial, c'est manager un système complexe qui suppose une analyse originale de ces organisations de travail en s'intéressant à leurs seuils plutôt qu'à leur centre, parce que c'est là que se jouent les échanges. Manager consiste alors, notamment, à gérer les désaccords qui structurent l'organisation.*

<https://www.cairn.info/journal-empn-2017-3-page-23.htm>

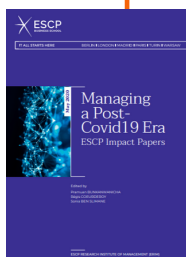
## Valoriser les soft skills dans la formation des managers de la fonction publique : l'exemple de l'éducation nationale

Bénédicte Robert, *La formation professionnelle dans les services publics*, 2019

*Ce chapitre illustre l'approche adoptée au sein de l'Institut des hautes études de l'éducation et de la formation, service à compétence nationale, rattaché aux ministères de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur. Que ce soit dans le secteur privé ou dans le secteur public, les soft skills s'imposent dans un contexte d'évolution des organisations du travail.*

<https://www.cairn.info/la-formation-professionnelle-dans-les-services-pub--9782810908226-page-141.htm>





### Crise, inertie, incertitude et management

Frédéric Fréry, *ESCP Research Institute of Management*, 2020

*Cet article explore les relations entre les notions de crise, d'inertie, d'incertitude et de management et discute notamment le paradoxe apparent entre l'inertie, qui est une des caractéristiques essentielles des organisations, et l'incertitude dans laquelle nous plonge la crise du Covid-19. L'idée centrale est que concevoir une organisation ou une stratégie capable d'anticiper ce type de crise est un projet absurde.*

<https://www.unimev.fr/wp-content/uploads/2020/06/managing-a-post-Covid19-era-ebook-ESCP-Business-School.pdf#page=370>



### Les décisions humaines en situation d'incertitude

Valentin Wyart, *ENS - PSL*, 2017

*Dans cette conférence, Valentin Wyart - Chercheur INSERM au Laboratoire de Neurosciences Cognitives du département DEC de l'ENS - montre comment des travaux de recherche récents, remettent en question l'idée d'une origine périphérique des erreurs de décision à la lumière de la neurobiologie de la prise de décision. Les résultats obtenus révèlent des contraintes biologiques sous-estimées qui conditionnent chacune de nos décisions. 1h36'*

<https://www.youtube.com/watch?v=qsvlv91d8Ac>

**SAVOIRS**  
ENS

**Cahiers  
français**

### Les nouveaux rapports au travail, n° 418

*Cahiers Français*, Novembre-décembre 2020

*Grâce aux nouvelles technologies, le rapport au travail change. L'expérience pendant la période de confinement a accéléré une mutation qui est pourtant déjà en place. Elle est également portée par des nouvelles pratiques de management, une autre vision de concilier vie de famille et vie de bureau et de nouvelles formes d'organisation pour les entreprises.*

<https://www.vie-publique.fr/cahiers-francais>

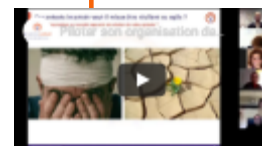


### Piloter son organisation dans l'incertitude : résilience ou développement de l'agilité ?

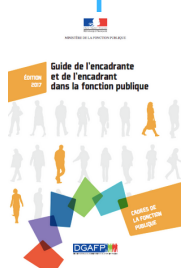
*Alliance des Grandes Ecoles en Rhône-Alpes Auvergne*, 2020

*L'enjeu de ce webinaire est d'ouvrir une réflexion concernant le rôle des pilotes d'organisation en contexte turbulent et incertain. Doivent-ils favoriser la résilience de leur organisation ? Développer son agilité ? Ou faire les deux ? De quels outils disposent-ils pour avoir une photographie rapide et fiable de l'état de leur organisation suite à une crise telle que celle de la COVID 19 ? 55min*

[https://www.youtube.com/watch?v=9\\_LCjgpH2iE](https://www.youtube.com/watch?v=9_LCjgpH2iE)



# TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE



## Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique DGAFP, 2017

*La fonction d'encadrement est déterminante dans le fonctionnement de tout collectif de travail. Dans un contexte marqué par la complexité croissante de l'exercice des politiques publiques, le rôle des encadrantes et encadrants de la fonction publique s'avère stratégique, notamment dans leur capacité à donner du sens et à fédérer les équipes autour de valeurs et de projets communs.*

[https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll\\_cadres\\_de\\_la\\_FP/Guide-de-l-encadrant-web.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_cadres_de_la_FP/Guide-de-l-encadrant-web.pdf)

## Manager à distance en période de crise 1/4

ARACT, 2020

*L'Aract Normandie et l'Aract Pays de la Loire proposent une série de 4 articles afin de donner des points de repères sur le management à distance en période de crise. Le premier article de la série et son infographie ont pour thème : Repenser le fonctionnement collectif.*

<http://www.normandie.aract.fr/ressources/documentations-et-outils/manager-a-distance-en-période-de-crise--1-4.html>



## « Les DGS du XXI<sup>e</sup> siècle doivent être transgressifs »

Romain Mazon, *La Gazette des Communes*, 2020

*Les dirigeants territoriaux du « monde d'après » peuvent-ils agir comme dans le « monde d'avant » ? Non, estime l'association des anciens de l'Inet.*

*Interview de Bruno Paulmier, président de l'ADT-Inet, et DGS de Niort, qui exhorte ses confrères à devenir des DGS des transitions. Il a notamment publié un manifeste dans lequel il invite les 150000 cadres dirigeants territoriaux à organiser une révision générale de leurs cadres d'analyse.*

<https://www.lagazettedescommunes.com/689844/les-dgs-du-xxie-siecle-doivent-etre-transgressifs/>



## Pourquoi faut-il obéir à l'Hôpital ? Discours managérial et consentement

Frédéric Spinhirny, *Manager Santé*, 2019

*Cet article se penche sur une question délicate en management, celle du consentement, de l'obéissance, des arguments qui engagent une motivation de plus en plus difficile à trouver. Car de nombreuses théories interrogent les conditions de la « fabrique du consentement ». In fine, l'objectif est de définir un management propre à l'hôpital, une pratique managériale ancrée dans notre époque, capable d'assurer la cohésion et la permanence de la communauté hospitalière.*

<https://managersante.com/2019/11/15/pourquoi-obeir-1ere-partie-discours-managerial-et-consentement/>





## Diffuser la culture du mode projet dans la fonction publique

DGAFP, 2019

*Ce guide rappelle d'une part les fondamentaux du mode projet et d'autre part les caractéristiques à développer pour favoriser la culture projet en mettant en relief les questions, notamment en termes RH, auxquelles se trouvent confrontés les acteurs et les réponses qui leur sont apportées. Il est destiné à tous les managers publics.*

[https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll\\_cadres\\_de\\_la\\_FP/guide\\_diffuser\\_culture\\_mode\\_projet\\_dans\\_FP.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_cadres_de_la_FP/guide_diffuser_culture_mode_projet_dans_FP.pdf)



## Webinaire | Le manager public à l'épreuve : nouveaux défis, nouvelles compétences

Ecole du Management et des Ressources Humaines, DGAFP, 2020

*Le caractère inédit de la crise sanitaire provoquée par la Covid19 conduit les administrations et les entreprises à relever de nombreux défis. Le manager doit à la fois réinventer ses référentiels et ses usages. Mais cette période difficile a été également synonyme d'un moment d'expériences, de simplifications et d'innovations, dont certaines méritent d'être consolidées. Il convient d'en évaluer les éventuels profits et capitalisations à l'avenir, tout en envisageant les nouveaux territoires à investir. Réunissant des acteurs issus de différents horizons, aussi bien en provenance des secteurs privés que publics, ce webinaire avait pour but de faire le point sur les compétences clefs pour permettre au managers de répondre aux défis de demain.*

<https://www.fonction-publique.gouv.fr/manager-public-a-lepreuve-webinaire-vendredi-19-juin-2020>



## Mener à bien la transformation d'un service : Acteurs, étapes et méthodologies RH pour conduire et accompagner le changement

DGAFP, 2017

*Ce guide s'adresse aux encadrants chargés de mener à bien la transformation d'un service en administration centrale ou en service déconcentré. Il décrit plus particulièrement les rôles de chacun et les actions que les services RH mènent en collaboration avec les encadrants et directions métier pour répondre au mieux aux enjeux RH.*

[https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll\\_cadres\\_de\\_la\\_FP/guide-mener-a-bien-la-transformation-d-un-service.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_cadres_de_la_FP/guide-mener-a-bien-la-transformation-d-un-service.pdf)

## Télétravail et travail en présentiel : quelques repères pour adapter vos pratiques aux modes de travail mixtes

DGAFP/DITP, 2020

*Depuis le début de la crise sanitaire, l'organisation et les modes du travail se sont profondément transformés. De plus en plus d'agents ont aujourd'hui régulièrement recours au télétravail. Ces évolutions transforment la manière dont nous organisons individuellement notre travail, dont nos équipes fonctionnent et dont les managers les animent. Ce guide réalisé par la DITP et la DGAFP offre des repères pour améliorer au quotidien la pratique du télétravail.*

[https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/covid-19/201009\\_Teletravail\\_et\\_travail\\_en\\_presentiel.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/covid-19/201009_Teletravail_et_travail_en_presentiel.pdf)

### Télétravail et travail en présentiel

Quelques repères pour adapter vos pratiques aux modes de travail mixtes

### Henri Bergeron : « Il faut former les décideurs publics à l'analyse de la complexité »

Philippe Guichardaz, *Horizons Publics*, 2020

**HORIZONS  
PUBLICS**

Henri Bergeron est directeur de recherche au CNRS au Centre de sociologie des organisations (CSO) de Sciences Po et spécialiste des politiques de santé. Son dernier ouvrage collectif "Covid-19 : une crise organisationnelle" met l'accent sur les dysfonctionnements organisationnels de cette crise sanitaire sans précédent.

<https://www.horizonspublics.fr/sante-social/henri-bergeron-il-faut-former-les-decideurs-publics-lanalyse-de-la-complexite>



### De quel accompagnement le manager a-t-il besoin face au défi de la modernisation ?

Ecole du Management et des Ressources Humaines, DGAFP, 2019

Intervenants :

- Fabienne Deboux, sous-directrice RH2-SDRH DGDDI, accompagnement managérial aux Douanes.
- Stéphane Lagier, chef de service, direction générale de l'Administration et de la Fonction publique
- Isabelle Bouraïma, cheffe de cabinet du directeur général adjoint ressources humaines et des relations sociales, Pôle Emploi
- Séverine Duroselle, directrice des ressources humaines du château de Versailles, établissement public sous tutelle du ministère de la Culture et des ministères économiques et financiers. 52 min



<https://www.fonction-publique.gouv.fr/manager-public-de-demain-quelles-competences-pour-quels-nouveaux-defis>

### Fabrice Costes, la connaissance de soi au bénéfice de tous

Maud Parnaudeau, *La Gazette des Communes*, 2020

**la gazette·fr**

Convaincu que dans un monde en mutation l'adaptation est impérative, Fabrice Costes, le directeur général des services de Colomiers (Haute-Garonne), a entrepris de transformer le fonctionnement de sa collectivité en s'appliquant à lui-même les principes qu'il prône.

<https://www.lagazettedescommunes.com/686027/fabrice-costes-la-connaissance-de-soi-au-benefice-de-tous/>



### Amiral Olivier Lajous : Naviguer dans l'incertitude

Wake Up, 2020

Un podcast destiné à expliquer et faire comprendre :

- Les grands principes de la guerre et la différence entre Sun Tzu & Clausewitz
- La place des émotions dans un contexte de guerre
- Pourquoi l'intuition peut être une alliée fantastique quand tout est incertain.
- 1h07' min



<https://www.youtube.com/watch?v=iV05L7ccTmY>

# RETOURS D'EXPÉRIENCES DU SECTEUR PRIVÉ

**Forbes**

## L'incertitude : Comment réussir à la gérer

Lionel Meneghin, *Forbes*, 2017

*La seule chose qui soit certaine, c'est bien l'incertitude elle-même. Et pourtant, nous cherchons par tous les moyens à nous en affranchir. Car elle nous fait peur et contrarie nos projets. C'est la raison pour laquelle la place de la stratégie est primordiale. Comme le précise encore Edgar Morin, « si l'ignorance de l'incertitude conduit à l'erreur, la certitude de l'incertitude conduit à la stratégie ».*

<https://www.forbes.fr/management/incertitude-apprendre-a-la-gerer/>

## Pourquoi il est difficile d'être un bon chef quand l'incertitude règne

Margaux Rambert, *Psychologies*, 2020

*Réorganisations, déménagements, risque de cessations d'activités... Dans un contexte économique troublé, l'incertitude règne dans de nombreuses entreprises. Pris entre le marteau et l'enclume, les managers peinent souvent à gérer ces changements, à faire face aux demandes de leur direction et à l'anxiété de leurs collaborateurs. Pour Adrien Chignard, psychologue du travail, il leur est nécessaire d'adopter un management de l'incertitude.*

<https://www.psychologies.com/Travail/Bien-manager/Interviews/Pourquoi-il-est-difficile-d-etre-un-bon-chef-quand-l-incertitude-regne>

**PSYCHOLOGIES**

**LA TRIBUNE**

## Diriger et manager avec humilité pour lutter contre l'incertitude du Covid-19

Denis Migot, *La Tribune*, 2020

*La pandémie du Covid-19 a jeté une ombre sur nos certitudes au point où demain est devenu insaisissable, inaccessible. Le virus dicte aujourd'hui ce que nos contraintes sont et ne sont pas.*

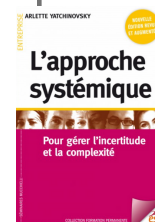
<https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/diriger-et-manager-avec-humilite-pour-lutter-contre-l-incertitude-du-covid-19-855637.html>

## L'approche systémique: Pour gérer l'incertitude et la complexité

Arlette Yatchinovsky, *ESF Sciences Humaines*, 2018

*Dans un monde en perpétuel bouleversement, lorsque le moindre élément a une incidence sur le tout, seule une approche globale permet de prendre en compte les innombrables interactions qui multiplient la difficulté d'appréhender l'ensemble des problèmes qui se posent à nous. Dans un contexte de crise, d'incertitudes et de complexité, l'indémêlable écheveau de la réalité dépasse notre compréhension et a une incidence sur notre quotidien.*

<https://www.esf-scienceshumaines.fr/entreprise/82-approche-systemique.html>





### Comment mieux gérer les risques et affronter l'incertitude ?

Phillippe Villemus, *The Conversation*, 2020

*L'épidémie de Covid-19 aura placé le monde dans une situation inédite de risques et d'incertitudes. Elle a mis à mal tous les systèmes de prévision classiques et forcé les pays, les gouvernements et les organisations à repenser leur gestion des risques et leur confrontation à l'incertitude. Deux questions ont émergé face à cette pandémie. Comment mieux gérer le risque ? Et comment affronter l'incertitude ?*

<https://theconversation.com/comment-mieux-gerer-les-risques-et-affronter-lincertitude-139984>

**THE CONVERSATION**

L'expertise universitaire, l'exigence journalistique

### Formation | Mener une transformation dans une organisation et appréhender l'incertitude (agilité, design thinking)

Le CNAM

*Les organisations connaissent des transformations de tout ordre et le monde est de plus en plus incertain suite au Covid-19. Aussi, les collaborateurs doivent s'adapter et innover en continu. Ce cours a pour objectif l'acquisition de nouvelles compétences en agilité, design thinking, collaboration, numérique et IA tout en comprenant comment s'adapter dans un monde incertain.*

<https://formation.cnam.fr/rechercher-par-discipline/mener-une-transformation-dans-une-organisation-et-apprehender-l-incertitude-agilite-design-thinking--1176401.kjsp>

le cnam

### Formation | L'avenir de la décision : connaître et agir en complexité

ESSEC Business School, Coursera

*Ce MOOC a l'intention d'affronter et traiter des problèmes que rencontrent chaque personne, chaque groupe, chaque entreprise, chaque société, de façon de plus en plus aiguë et pressante ; dans notre temps d'évolution accélérée, de transformations ininterrompues, de mondialisation incontrôlée, d'incertitudes.*

<https://fr.coursera.org/learn/lavenir-de-la-decision>

coursera

### Manager dans un contexte d'incertitude : posture et réflexes à l'image des hôpitaux durant la crise du Covid-19

Christelle Ibach, *Cadre & Dirigeant Magazine*, 2020

*Quelques mécanismes – certains largement contre-intuitifs – s'imposent pour pouvoir assurer le rôle de manager en pleine tourmente économique. Parmi eux, citons la mise en valeur d'une vision court terme, l'absence de cap, la redéfinition des rôles de chacun.*

<https://www.cadre-dirigeant-magazine.com/manager/manager-dans-un-contexte-dincertitude-posture-et-reflexes-a-limage-des-hopitaux-durant-la-crise-du-covid-19/>

Cadre & Dirigeant  
Magazine



### Manager dans l'incertitude : les clés pour comprendre et valoriser la nouvelle donne

Francis Boyer, *Editions Eyrolles*, 2020

*Le management dans le secteur public est en transition vers un âge nouveau. Les incertitudes se démultiplient et s'intensifient, entraînant dans leur sillage des mutations culturelles et professionnelles de fond qui bousculent les managers... Ce dossier basé sur des apports théoriques et scientifiques immédiatement déclinés en méthodes, conseils et outils pratiques, a pour but d'accompagner la réflexion mais aussi le passage à l'action.*

<https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/manager-dans-l-incertitude-9782818613276/>

OUTIL  
🔧

### Formation | Manager : réussir face à la complexité et l'incertitude

Elegia Formation

Une formation pour envisager de nouvelles stratégies pour résoudre des situations de blocage ou de paralysie au sein de l'entreprise, appréhender les réalités complexes de l'entreprise et de son organisation et améliorer ses principes d'action par une approche systémique des problèmes. Mais aussi pour acquérir les outils pour décider, agir et intégrer le jeu des interactions entre acteurs et entre processus

<https://www.nouvelleviepro.fr/formation/fiche/manager-reussir-face-a-la-complexite-et-l-incertitude-/4011>



### Bruno Lasserre : "En temps de crise, l'évaluation peut réduire l'incertitude"

ActeursPublics, 2020

Le vice-président du Conseil d'État a souligné l'importance de pratiquer l'évaluation des politiques publiques en temps de crise, à la fois comme aide à la décision et comme contribution au débat public. Bruno Lasserre est intervenu le 12 octobre 2020 en ouverture des Rencontres des acteurs publics au Conseil d'État. 29 min

<https://www.actorspublics.fr/webtv/emissions/les-rencontres-des-acteurs-publics/bruno-lasserre-en-temps-de-crise-levaluation-peut-reduire-lincertitude>



### Webinaire : L'intelligence collective, une ressource en temps d'incertitude

Ifod Coaching, 2020

Les caractéristiques du temps dans lequel nous vivons, dont la pandémie actuelle n'est finalement qu'une des manifestations, nous invite chaque jour davantage à reconsidérer les formes habituelles du travail en commun. L'Intelligence collective est sans doute une réponse aux situations souvent inextricables dans lesquelles, individuellement et collectivement, nous nous débattons. 31 min

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

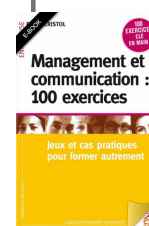


### Management et communication : 100 exercices: Pour gérer l'incertitude et la complexité

Denis Cristol, ESF Sciences humaines, 2020

L'intelligence collective est l'alchimie d'un collectif et des singularités qui le composent pour agrandir le pouvoir de réalisation de chacun. À l'heure d'Internet et de nouveaux modes de management, il est crucial pour les managers de repenser leur fonction afin de devenir des facilitateurs libérant l'intelligence des collectifs par un leadership partagé.

<https://www.librairiedialogues.fr/livre/14792014-management-et-communication-100-exercices-po--denis-cristol-esf-sciences-humaines>



## Rendez-vous le 9 Décembre prochain

En attendant, retrouvez toute l'actu de l'EMRH :



Sur les sites internet de l'EMRH et de la DGAFP



En suivant la DGAFP sur les réseaux sociaux



En vous abonnant à la newsletter Vision RH