RDR

LE RADAR DES RESPONSABLES

DÉCRYPTER LES TENDANCES POUR AGIR

BIMESTRIEL # 26 JANVIER / FÉVRIER 2014

MANAGEMENT & ÉTHIQUE des Affaires

UN "MAKERS SPACE" POUR L'INNOVATION

L'ENTREPRISE, NOUVELLE TOUR DE BABEL

LE NETCHISING : SE DÉVELOPPER À L'INTERNATIONAL

MANAGEMENT & POKER : CE QUE SAVENT LES SHARKS...

UNE PUBLICATION
FORMADI
CONSEIL & FORMATION EN MANAGEMENT

Sommaire

TENDANCES
[4] Food desert
[5] Des monnaies locales pour les PME ?
[6] L'entreprise, nouvelle tour de Babel
[7] Sismo
[12] Un "makers space" pour l'innovation
[14] Le business model de la ONCE
[16] Street culture
[18] Le Beau dans le futur

SCÉNARIO
[20] Quelles limites au progrès ?
[22] Laboratoires d'innovation de Mass Médias
[24] La prise de décision par le forum
[25] Quelle vision les jeunes ont-ils du travail ?
[26] Giving with purpose
[27] Philanthropie
[28] Pour un humanisme numérique
[29] De l'obligation à l'innovation
[30] Les nouvelles technologies au service de la paix

MANAGEMENT
[32] Le Netchising : se développer à l'international
[33] Piratez votre éducation
[34] Manager aujourd'hui
[37] Is small beautiful ?
[38] Manager, un sport de haut niveau...
[40] La transformation digitale
[40] Gagner sa vie, à quel prix ?
[41] How to make smarter decisions
[42] Management & poker
[41] Management & Éthique des affaires...
[42] Le sens du collectif, une compétence ignorée

RDR est une publication

FORMADI
CONSEIL & FORMATION EN MANAGEMENT
5 bis, rue Pierre-Mazuer - 63200 Riom / France
Tél. +33 (0) 473 640 203 - Fax +33 (0)970 628 144
www.formadi.com
Directeur de la publication
et responsable éditorial : **Jean Grimaldi d'Esdra**
Coordination de la rédaction : **Sophie Grimaldi d'Esdra**
Conception et réalisation : **Agence Telling**
Impression : **Imprimerie Couty**
ISSN/Version papier : 1766-3911 ; en ligne : 2107-7185
Nous écrire : rdr@reseauformadi.com
Retrouvez-nous sur Facebook et Twitter

L'APPLI RDR GRATUITE !
Nous vous fournissons les codes de l'application RDR afin d'accéder gratuitement à tous les contenus :
Dans Apple Store, tapez: formadi, puis Identifiant : RDR1
Mot de passe : beipai

Edito

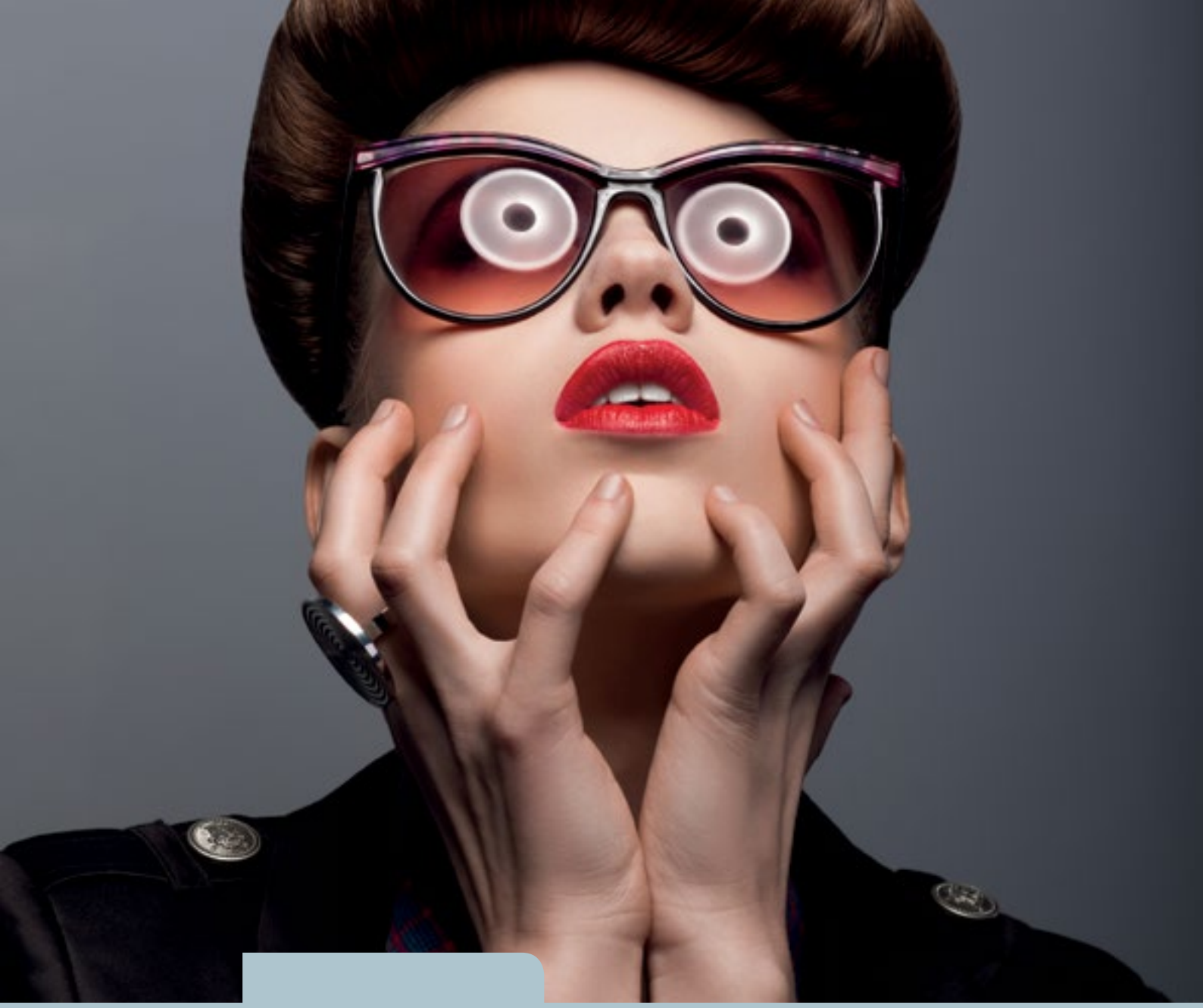
PLANTER UN ARBRE

La nouvelle "L'homme qui plantait des arbres (1)" de Jean Giono renferme une précieuse leçon. Ce conte narre la mission que s'était octroyée un vieux berger anonyme : planter des glands de chênes chaque jour. Le vieil homme enterrait les semences, une à une, humblement et pendant des années. Le travail était ardu et le résultat pénible: sur cent mille arbres plantés en trois ans, vingt mille sortaient et finalement dix mille survivaient. Il avait jugé que sa région mourait par manque d'arbres et il avait décidé d'y remédier à son niveau, sans grand vacarme. A la fin de l'histoire, son seul travail permit la naissance de toute une forêt. Cette transformation de la nature façonna également la mentalité des habitants de la région. Ce travail caché, répétitif mais tenace avait rendu possible ce changement de paysage physique et moral.

Souvent le monde de l'entreprise fonctionne à coup de grands changements, d'évènements spectaculaires, de remaniements drastiques. Quid de la construction pas à pas et à long terme ? RDR fait ce pari avec chaque article et chaque numéro de la revue. Semer patiemment, à petite échelle, mais avec constance et régularité.

Dans ce nouveau numéro, nous proposons à nos lecteurs des réflexions toujours orientées vers l'action. Ecrire et penser doit aider à mieux agir. Tel est le but des articles de la revue des responsables : décrypter, analyser, dans l'optique de proposer des pistes enrichissantes pour l'action.

(1) Pour découvrir ou redécouvrir ce conte de Giono, il suffit de chercher le PDF sur Internet. En effet, l'écrivain avait décidé de faire don à l'humanité de cet écrit sans aucun droit d'auteur. http://permaculteur.free.fr/ressources/Giono-arbres.pdf



TENDANCES

 # IN
- Food desert
- Des monnaies locales pour les PME ?
- L'entreprise, nouvelle tour de Babel
- Le business model de la ONCE

 # SISMO
- Les faits déclencheurs, les faibles secousses qui annoncent en évènements majeurs, une tendance lourde ou des phénomènes transitoires

 # PORTFOLIO
- Les dernières tendances et innovations en vidéo

 # CULTURE
- Street culture : Levalet
- Le Beau dans le futur

 # ENTRETIEN
- Un "makers space" pour faire rimer innovation, artisanat et made in France

FOOD Desert

Aux Etats Unis, les "food deserts" désignent ces zones géographiques privées d'approvisionnement en fruits et légumes. Véritable phénomène de la société moderne, celui-ci n'apparait pas seulement dans des zones reculées et peu peuplées. En plein centre de Chicago, des quartiers entiers manquent de magasins vendant des produits frais.

Ces lieux où acheter une pomme devient une mission impossible représenteraient pas moins de 10 % du territoire américain. Cette problématique sociétale entraine une grave malnutrition des populations concernées. Des millions d'habitants n'ont comme option nutritionnelle que des plats préparés et des aliments saturés en graisse, sucre et additifs en tout genre.

23,5 millions d'Américains concernés

Pour tenter une analyse approfondie de la situation, l'USDA (United States Department of Agriculture) a élaboré une carte du pays avec la localisation de ces déserts. Ce projet inclue également un moteur de recherche de localisation de supermarchés. En sélectionnant un point donné du territoire, les magasins plus proches qui vendent des produits frais sont listés en indiquant la distance (1) à pied ou en véhicule. Selon ces statistiques de l'USDA, 23,5 millions de personnes vivent dans des zones de food desert et la moitié (13,5 millions) sont issus d'une classe sociale défavorisée. Selon l'Atlas of Food, la transition nutritionnelle, c'est-à-dire l'augmentation de la consommation de produits d'origine animale et de sucre, est de 40 % aux Etats Unis, ce qui classe ce pays en première ligne. Toujours selon cet Atlas, en 2006, il existait 13 774 McDonalds sur le territoire américain.

Faire renaître les commerces «healthy»

En effet, toutes les grandes métropoles américaines sont concernées. Mari Gallagher, experte en alimentation et santé, estime que 88 % des commerces d'alimentation de la ville de Washington vendent des aliments "non sains" (2). Plus de 200 000 habitants de cette ville devraient parcourir trois fois plus de distance s'ils voulaient acheter dans un magasin « healthy » que dans un magasin de fast food. Selon Gallagher, cet état des faits pourrait se résoudre efficacement grâce à l'ouverture stratégique de magasins(3) comme cela a été le cas à Chicago. En cinq ans, l'installation de nouveaux commerçants de nourriture saine a fait reculer de 40 % ces zones de désert alimentaire et a permis à 384 000 personnes de pouvoir mieux s'alimenter.

(1) http://www.ers.usda.gov/data-products/food-access-research-atlas/go-to-the-atlas.aspx#.UnIOtvlHQUM
(2) http://www.marigallagher.com/site_media/dynamic/
(3) http://www.economist.com/node/21534806

Des monnaies locales POUR LES PME ?

Lorsque l'on évoque le concept de monnaies locales, la première image d'Epinal est celle d'une société hippie qui fait du troc. Dans bien des cas, cette conception est pourtant très loin de la réalité. Des réseaux de commerçants, de banques et d'entrepreneurs peuvent s'étendre sur toute une ville, une région ou un pays entier. Exemples à l'appui.

WIR

La mise en place de la plupart des réseaux récents s'inspire de la banque suisse WIR qui compte plus de 60 000 PME affiliées aujourd'hui. Pendant les années de la crise d'entre deux guerres, 16 commerçants de Zurich lancent un système de monnaie parallèle afin de soutenir le commerce local. Grâce à une structure coopérative qui ensuite fonctionnera comme une banque traditionnelle, il est possible d'épargner, d'emprunter et de payer dans une monnaie locale. L'intérêt principal réside dans les taux d'intérêts très bas et l'utilisation locale de la monnaie WIR. Cela permet de renforcer très rapidement les liens économiques entre PME et particuliers. La monnaie WIR - de "Wirtaschaft Ring", c'est-à-dire "cercle économique" mais aussi de Wir, "nous" en allemand - s'appuie sur le franc suisse. Le total des actifs fin 2012 s'élevait à plus de 4 millions de francs suisse (3,25 millions d'euros). http://www.wir.ch/fr

RES

Le RES est une initiative belge qui regroupe depuis 1996 plus de 5000 commerçants et PME. Selon les derniers chiffres, en 2011, des transactions ont été réalisées pour plus de 35 millions. RES est une monnaie interne légale qui peut être utilisée auprès de 5000 commerçants en Belgique. Ce système a pour but de soutenir l'économie locale, formule qui a eu un écho important. En effet, plus de 100 000 particuliers l'utilisent aujourd'hui.
Le système est simple : 1 RES équivaut à 1 euro. Il faut faire partie du réseau RES pour utiliser cette monnaie qui permet d'accéder à des services aussi divers que des ventes en gros, des fabricants, des sociétés médias, des assurances, des métiers techniques, des imprimeries.
Le montant de la facture des entreprises peut être divisé entre RES et euros. Il est possible d'émettre des factures directement en RES ou de régler les montants avec une carte de paiement RES. L'argent RES est chargé en euros et donne toujours droit à 10 % de pouvoir d'achat supplémentaire. Par exemple, si la carte est rechargée avec 100 euros, le solde disponible est de 110 RES. Cela permet d'impulser l'achat en RES et de favoriser ainsi le réseau de commerçants qui les utilisent. Pour relancer l'économie locale, la coopérative RES offre des crédits RES sans intérêt, des crédits à la construction à ceux d'investissement.http://www.res.be/fr/

SOL

Le "Sol" est un projet du laboratoire d'innovation économique Equal financé par le Fond Social Européen. Le FSE a investit plus de 320 millions en France dans différents projets de ce programme Equal.
Le Sol, donc, est un autre type de "monnaie solidaire", vocable duquel le Sol tire son nom. Il est utilisé dans plusieurs régions de France et s'appuie sur des collaborations avec de grands groupes comme « Chèque Déjeuner » ou la MAIF. Dans cette optique, la ville de Toulouse a mis en place un système équivalent baptisé "Sol Violette" que peuvent aussi bien utiliser les particuliers que les prestataires. Cette monnaie complémentaire est disponible depuis mai 2011 et, selon les organisateurs, elle a pour but d'aider l'économie réelle et les circuits courts. http://www.sol-violette.fr / http://www.sol-reseau.org

Malgré leurs limitations dans l'espace et l'envergure, ces monnaies ouvrent des pistes qui ont le mérite de placer sous le projecteur le concret et le local.

Structure de pensée et langage

L'entreprise, nouvelle tour de Babel

Comment une pensée se déploie-t-elle entre plusieurs langues, plusieurs cultures ?
Une réflexion nécessaire au monde du travail où le pluralisme culturel est aujourd'hui une réalité.

Dans son livre "Penser entre les langues" (1), Heinz Wismann, philosophe, philologue et directeur d'études à l'EHESS, montre qu'il existe une véritable tension entre les langages car "dans chaque langue il y a des cases vides". Selon Wismann, les manières de dire d'une langue à l'autre sont toujours autres. En français par exemple, la conversation est un échange où l'on finit ou prolonge les phrases des autres. Une gymnastique intellectuelle impossible en langue allemande, où la syntaxe des phrases renvoie le verbe à la fin et empêche donc ce type d'échanges.

TRADUTTORE, TRADITORE

Ces différences ont des conséquences dans le fonctionnement des entreprises internationales. L'école de langue Berlitz a lancé il y a quelques années un service de consulting sur les différences interculturelles (2) pour "aider le monde à communiquer au-delà du langage et des mots". Car la traduction littérale d'une langue à l'autre laisse de côté de nombreux éléments nécessaires à la compréhension. Le fait de dire "non" est un exemple frappant. Pour certaines cultures, asiatiques entre autres, il est impensable de verbaliser directement un refus catégorique. Il y a des "oui" qui veulent dire "non", des "peut être" qu'il faut savoir interpréter comme un "jamais de la vie". Autre exemple, l'emploi des pronoms "tu" et "vous". Si la traduction en soi ne présente aucun problème, il est toutefois compliqué de transposer les habitudes culturelles d'un pays à l'autre. Si un Français sait parfaitement jouer au subtile passage du "vous" au "tu" dans ses différents niveaux de relation, il s'agit d'un vrai casse-tête pour nos voisins espagnols qui utilisent en priorité le "tu" dans presque tous les cas de figure.

LA LANGUE, INDISSOCIABLE DE LA CULTURE

Dans un article de Martine Abdallah-Pretceille (3) sur la langue et l'identité culturelle, ce problème de fond est abordé. Car il est facile de se perdre dans l'illusion de la maitrise d'une langue. Si l'apprentissage se restreint à la linguistique et ne s'ouvre pas à une connaissance plus large, la compréhension des contextes sera très limitée. La langue est indissociable de la culture à laquelle elle appartient. La langue ne peut se réduire à un instrument de communication pragmatique. C'est un signe d'identité et une manière de comprendre et appréhender la réalité. Les mots et le vocabulaire utilisés apportent beaucoup d'information sur le quotidien des usagers. La multiplicité des vocables faisant référence à la neige dans certaines cultures nordiques n'a évidement pas d'écho dans le vocabulaire de peuples du sud qui auront en revanche un vocabulaire plus étendu pour nommer d'autres réalités comme le sable du désert. En définitive, la langue maternelle nous permet de communiquer mais surtout de structurer notre pensée et explorer notre environnement.

(1) http://www.amazon.fr/Penser-entre-langues-Heinz-Wismann/dp/2226208968
(2) http://www.berlitz.fr/fr/berlitz-consulting/berlitz-cultural-consulting/index.html
(3) Abdallah-Pretceille Martine. Langue et identité culturelle. In: Enfance. Tome 44 n°4, 1991. pp. 305-309.

SCIENCES & TECHNOLOGIES

LA FIN DES CONCEPTIONS NÉO-DARWINISTES ET MATÉRIALISTES

L'ADN fait-il de notre cerveau un organe mystique ?
Boostée par les progrès des NBIC (nanotechnologies, biologie, informatique et sciences cognitives), la neurothéologie, discipline qui étudie les relations entre les phénomènes religieux et la biologie du cerveau, connait un succès grandissant. Si les religions monothéistes sont très réticentes, les bouddhistes s'y investissent. Depuis une décennie, le dalaï-lama participe à des colloques sur le contrôle cérébral des sentiments religieux. Dès 2005, il prononçait le discours inaugural de la conférence de la Société américaine de neurosciences. Il suit de près les expériences neurotechniques et la biologie des sentiments religieux. Une chose est certaine : l'exploration des liens entre foi, génétique et cerveau ne pourra être durablement ignorée. Thomas Nagel, de son côté, annonce d'ailleurs la fin des conceptions matérialistes et néo-darwinistes : il faudra revoir la place de la physique dans la description de la nature; car la science contemporaine échoue à expliquer la conscience à partir de la matière neuronale.
http://www.lemonde.fr/sciences/article/2013/11/11/dieu-adn-et-depression_3511843_1650684.html
http://www.agoravox.fr/actualites/technologies/article/la-conception-neo-darwinisme-et-144071

QUE RESTE-T-IL À DÉCOUVRIR ?

C'était le thème du forum Les Fondamentales, organisé par le CNRS à la Sorbonne, du 14 au 16 novembre. Pendant trois jours, plus de 100 chercheurs ont relevé le défi. De cet événement qui vise à clarifier l'image de la science auprès du grand public et à montrer que la curiosité est un moteur au moins aussi puissant que les besoins sociétaux.
http://lesfondamentales.cnrs.fr/

ENVIRONNEMENT & SANTÉ

DES DRONES CONTRE LES MAUVAISES HERBES

Une étude internationale menée par le CSIC a mis au point un système capable de détecter la croissance des mauvaises herbes dans les grandes cultures, grâce à des Véhicules Aériens Sans Pilotes. Les résultats de ce travail, publiés dans la revue PLOS ONE, devraient permettre de réduire l'utilisation des herbicides sur les grandes cultures, en limitant leur usage aux zones infestées au lieu de réaliser les pulvérisations à l'échelle de la parcelle entière. Ce nouveau système augmenterait alors les bénéfices économiques des agriculteurs tout en évitant les applications d'herbicides superflues.
http://www.bulletins-electroniques.com/actualites/74371.htm

LE PRIX À PAYER POUR LA POLLUTION ATMOSPHÉRIQUE

La valorisation économique d'une diminution du risque de mortalité recourt de plus en plus fréquemment aux techniques d'évaluation contingente. Celles-ci consistent à interroger un échantillon d'individus sur leur "consentement à payer" (CAP) pour réduire ce risque à partir de scénarios hypothétiques. L'Insee publie une étude qui s'intéresse à la diminution du risque de mortalité associé à une exposition à la pollution atmosphérique. Résultats : 7 % des participants préfèrent le scénario "déménagement", 24 % le scénario "nouveau médicament" et 26 % l'option "nouvelle réglementation".
http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=0&ref_id=ECO460E

Loisirs & Culture

L'ARCHITECTURE POUR CHIEN

"Architecture for Dogs" est un projet du designer japonais Kenya Hara, qui a commissionné 11 architectes et designers de renom pour imaginer le futur de l'architecture pour chiens. Chaque designer a été associé à un chien afin d'orienter son travail. Structures de jeux ou niches, il est possible de télécharger les plans des créations des designers pour les construire soi-même.

On trouve ainsi par exemple, pour les chiens longs, courts sur pattes, ou peu agiles, un escalier qui permet au chien de se hisser à la hauteur de son maître, sans avoir à fournir l'effort de sauter sur une chaise…
http://architecturefordogs.com/architectures/atelier-bowwow/

LA CULTURE PÈSE AUTANT QUE L'AUTOMOBILE

La première étude sur le poids économique et social des Industries Culturelles et Créatives (musique, spectacle vivant, presse, livre, radio, cinéma, télévision, jeux vidéo, arts graphiques et plastiques) montre que les ICC emploient 1,2 million de personnes dans plus de 60 métiers et activités. Elles ont généré, en 2011, un chiffre d'affaires de plus de 74 milliards d'euros (dont 61,4 milliards d'euros directs et 13,2 milliards indirects). Près de 80% de ce montant est porté par les acteurs centraux de la filière (création, production, distribution…) et 20% par les activités indirectes et induites par chacun des neuf secteurs. Ainsi le poids économique direct des ICC (61,4 Mds d'euros) dépasse celui de grands secteurs industriels français tels que l'automobile (60,4 Mds d'euros) ou le luxe (52,5 Mds d'euros) et talonne les télécommunications (66,2 Mds d'euros) et l'industrie chimique (68,7 Mds d'euros).
http://www.ey.com/FR/fr/Newsroom/News-releases/Communique-de-presse---Panorama-des-Industries-Creatives-et-Culturelles-en-France

COMPORTEMENTS & MARKETING

QUI FABRIQUE TON T-SHIRT ?

Savoir qui fabrique ses vêtements, dans quelles conditions : une exigence de consommateurs qui refusent les process inhumains des usines de textile du Bangladesh tristement mis en lumière à la faveur des accidents et événements récents.
http://iouproject.com/stories/

PAYER SON CAFÉ AVEC UN BÂILLEMENT

Bye Bye Red Eye est un distributeur mis en place dans l'aéroport de Johannesburg par la marque de café Douwe Egberts et qui s'adresse aux voyageurs en transit, épuisés par le décalage horaire, anéantis après 10 heures passées dans l'avion, lassés par les queues interminables à l'enregistrement. Mais ce distributeur n'accepte ni dollar, ni euro, ni même le rand, la monnaie locale. Le sésame, c'est de prouver que vous êtes vraiment fatigué. Installez-vous donc devant sa caméra équipée d'un logiciel de reconnaissance faciale et baillez un grand coup. La machine détectera alors votre état de fatigue et, si elle est convaincue que vous avez besoin d'un petit remontant, vous servira un petit café aux frais de la princesse.
http://www.soonsoonsoon.com/bp9975

Style de vie & SPORT

LECTEURS MULTICANAL
"Les gens ne lisent pas de moins en moins" explique Georges Sanerot, président du groupe Bayard, propriétaire du journal "la Croix", seul titre dont le tirage progresse. "Dans leur ensemble, les grandes marques de presse n'ont jamais été tant lues. En revanche, elles le sont de façon différente. Le digital a démultiplié les possibilités de lecture. La consommation peut se faire sur ordinateurs, mobiles, tablettes, en plus de la lecture papier encore très ancrée dans les habitudes. Pour les médias, cela signe la fin de la discontinuité du contact avec le public. En une journée, un lecteur peut consommer un même média de plusieurs façons : le matin sur papier, entre midi et deux sur smartphone et le soir sur tablette ou ordinateur. Une lecture circulatoire holistique des médias voit le jour."
http://www.lenouveleconomiste.fr/georges-sanerot-les-gens-ne-lisent-pas-de-moins-en-moins-les-ecrits-nont-jamais-ete-autant-consommes-20160/

TOUG MUDDER
Une étude publiée dans Annals of Emergency Medecine, les services de l'hôpital de Pennsylvanie s'inquiètent de la pratique du sport Toug Mudder, apparu depuis peu en France : ils déplorent notamment les hospitalisations liés aux chocs électriques reçus lors de ces courses d'obstacles élaborées à l'origine par les Forces spéciales britanniques. Il s'agit de faire 15 à 20 kilomètres en passant 25 obstacles, dont des tunnels plein de boue, des sauts dans des eaux glacées, des murs à franchir, des échelles suspendues, le passage sous des barbelés électrifiés…
http://www.huffingtonpost.com/2013/11/16/tough-mudder-dangerous-injuries_n_4284588.html

LITTÉRATURE SPORTIVE
Comment les livres sur le sport sont-ils devenus une chose très sérieuse ? Les écrivains américains ont toujours considéré le sport comme une discipline importante : Ernest Hemingway, Damon Runyon, Ring Lardner, Norman Mailer, Jack Kerouac. L'athlète incarne le rêve américain. Aujourd'hui, la littérature sportive est un genre littéraire reconnu : Hornby, Alex Bellos, David Vainqueur comprennent leur pays à travers le foot. Noam Chomsky n'a-t-il pas dit que tout critique sérieux devait s'intéresser au sport ?
http://www.ft.com/intl/cms/s/2/d1d75a48-513c-11e3-9651-00144feabdc0.html#axzz2lk1fOsvM

Education & formation

LES DEVOIRS À LA MAISON
"Toutes les matières, toutes les classes, tout gratuit" annonce le site Kartable.fr qui donne accès au contenu des programmes officiels. Cette plateforme, qui se veut complémentaire de l'action publique, surfe sur un phénomène qui touche aussi les primaires (très bons exercices en ligne sur le Nouvel Obs, par exemple) car les directives ministérielles cette année demandent aux enseignants de donner moins de devoirs… Une consigne donnée suite à nos très mauvais résultats dans les classements de l'OCDE en termes de résorption par l'école des inégalités sociales. Résultats : les parents qui veulent suivre leurs enfants sont obligés de chercher eux-mêmes des exercices et leçons sur internet. Et les inégalités liées à l'absence d'aide à la maison risquent fort de perdurer…
http://etudiant.lefigaro.fr/les-news/actu/detail/article/kartable-l-ecole-gratuite-sur-internet-3232/

LADY GAGA, MODÈLE POUR LES ENTREPRENEURS
Pour Anita Elberse, professeur à Harvard, auteur de Blockbusters: Hit-Marketing, Risk Taking and the Big Business of Entertainment, des artistes comme Jay-Z ou Lady Gaga représentent de véritables cas d'école pour les entrepreneurs, notamment sur le sujet de la prise de risque. Souvenez-vous de Lady Gaga qui annonçait l'hiver dernier à ses 40 millions de followers sur Twitter qu'elle annulait sa tournée. Là où en France, on aurait considérer cette annulation comme un échec, Lady Gaga en a fait une occasion unique d'échanger avec ses fans. C'est sans doute une des grandes différences entre nos deux cultures. Les Américains considèrent le risque comme nécessaire ; une sorte d'étape obligée où l'on valide pas à pas le meilleur chemin après s'être souvent trompé. Cet hyperpragmatisme leur permet de gérer l'échec comme un moyen, jamais comme une fin. Au final, cet état d'esprit leur permet de risquer plus gros et de voir plus grand, plus gros, plus loin. Et de toujours réajuster le tir dans la bonne direction car leur décision, qu'ils soient artistes ou entrepreneurs, est toujours soumise au meilleur juge qui soit : le client, le public et son applaudimètre.
http://www.lefigaro.fr/entrepreneur/2013/09/23/09007-20130923ARTFIG00355-lady-gaga-modele-pour-les-entrepreneurs.php

LE TOP 10

DES SÉRIES TÉLÉVISÉES

Longtemps méprisées et classées au second rang, les séries télévisées ont conquis leurs lettres de noblesse. RDR propose à ses lecteurs une sélection des séries récentes ou atemporelles, qui sont autant de pistes pour les responsables.

ROCAMBOLE

La transmission, comment développer ses talents et utiliser sa créativité.
http://www.youtube.com/watch?v=WOAcGFpg0KA

NEWS ROOM

Comment fonctionne l'agenda setting des médias, l'entreprise entre risque et continuité.
http://www.youtube.com/watch?v=wC8ovJYAU3U

THE WEST WING

Que faut-il communiquer, comment et quand.
http://www.youtube.com/watch?v=oKtwB6fCDiM

LE PRISONNIER

La liberté de l'individu, le droit à la vie privée.
http://www.youtube.com/watch?v=fk_CfPEjU10

REAL HUMANS : 100 % HUMAIN

La machine dans le monde du travail, la spécificité de la personne.
http://www.youtube.com/watch?v=85nVS3Lsg9w

LE TOP 10

DES SÉRIES TÉLÉVISÉES

BORGEN

Carrière et vie familiale. La femme dans le monde du travail.
http://www.youtube.com/watch?v=Nw41sTh2mds

DOCTEUR HOUSE

L'art de poser un diagnostic.
http://www.youtube.com/watch?v=-o5XBRTwnmI

DOWNTON ABBEY

La transmission entre tradition et modernité.
http://www.youtube.com/watch?v=2M3moEeErr8

MAD MEN

Le rapport au client dans une grande agence de pub.
http://www.youtube.com/watch?v=LfuMhXcLa-Q

VIDOC

L'esprit d'analyse.
http://www.youtube.com/watch?v=8WnFMuqrmHA

Un "makers space"

pour faire rimer innovation, artisanat et made in France

Un espace créatif de 1850 m² doté d'ateliers et de machines et regroupant près de 200 résidents, 30 à 40 savoir-faire différents et une même envie de partager et d'innover. C'est ce qu'a créé et ce qu'orchestre Nicolas Bard.

Contrairement aux espaces de co-working qui ont pu voir le jour et dans lesquels les résidents ne partagent finalement que le lieu de travail, ICI Montreuil a vocation à rassembler des "makers", à les faire travailler ensemble. Pourquoi avoir voulu un tel lieu ?

Trois constats ont présidé à la genèse de ce projet. Tout d'abord, il est de plus en plus compliqué de financer un atelier, des machines, des projets dans des domaines qui se prêtent mal au travail à domicile. Ensuite, le réseau est devenu un facteur déterminant et beaucoup de projets nécessitent des multi compétences. Enfin, un ras-le-bol que les financements aillent tous au digital, à des entrepreneurs qui exploitent des développeurs en Roumanie, à Madagascar, et n'ont que deux ou trois salariés en France. Il manquait un grand lieu – les espaces de co-working font généralement 300 m² - qui puissent accueillir 200 ou 300 résidents ayant des compétences complémentaires, de la conception à la fabrication, de l'ingénieur au ferronnier, pour pouvoir tout imaginer et tout faire et pour avoir, en étant réunis, un réel impact et donner envie à des entreprises de nous solliciter. Nous avons deux ambitions : recréer de l'artisanat, des métiers, des savoir-faire, et devenir une université de makers, des "entrepreneurs-faiseurs" qui ont des savoir-faire artisanaux.

L'artisanat, qui souffre plutôt d'une image passéiste, est un levier de développement et d'innovation selon vous ? Pourquoi ?

Les vrais innovateurs, ce sont les artisans ! Steve Jobs n'a jamais innové : certes, il a eu la vision, mais ce sont ses ingénieurs qui ont inventé, créé, réalisé. Je suis convaincu que le made in France passera par le savoir-faire. Or il y a des gens qui ont des idées mais qui n'ont pas les structures ; il y a des incubateurs sans matériels, sans ateliers. ICI Montreuil est

un makers space, un espace de création mutualisé. Tous nos ateliers, toutes nos machines sont collectifs. On peut aller de l'idée au prototypage. C'est aussi un fablab, un espace de recherche et de développement. Nous avons ici ceux qui peuvent conceptualiser (architectes, designers industriels, designers produit, directeur de création, web designer) et ceux qui réalisent, des menuisiers, des ferronniers, des relieurs, des imprimantes 3D. Quand un chef d'entreprise souhaite créer un nouveau produit, soit il est dans une phase de recherche et on crée alors un atelier de travail, soit il a déjà le projet et un cahier des charges et on peut le produire. Dans le même endroit nous avons 30 à 40 savoir-faire. Si un produit nécessite tout à la fois du bois, du papier, du métal, du plastique, nous avons les machines et les experts sur place. Nous avons aussi les compétences en électronique, des ingénieurs, des inventeurs. Et nous sommes contactés par des entreprises qui ont, précisément, des besoins qui supposent des compétences multiples ou qui cherchent à innover.

Quelles conditions une structure doit-elle réunir pour favoriser l'innovation ?

J'ai travaillé 17 ans dans la pub. Dans une agence de communication, pour prendre cet exemple que je connais bien, on vend des idées mais tout est fait pour tuer les idées. Je rêvais d'un endroit où les idées puissent naitre dans la bienveillance, même les petites idées, et qu'elles puissent s'enrichir, un endroit où l'on puisse faire du design thinking. Nous voulions travailler avec des gens qui mettent leurs tripes dans ce qu'ils font. Il y a des créatifs de talent mais qui le font sans passion. Tout le monde ici est passionné autour d'un savoir-faire. Nous travaillons avec des êtres humains qui imaginent. Nous voulions être dans l'innovation, la recherche, le développement. Je ne voulais pas des processus et des PowerPoint qui tuent l'innovation. Ici, si on met dix experts qui se complètent, un street artiste, un ingénieur, etc., si on travaille dans la bienveillance, avec des objectifs précis, on sort des idées très fortes en une journée ! Dans une structure classique, on compte trois jours d'audit, des dizaines de réunions, une chaine de validation paralysante.... Des entreprises aussi diverses que Leroy-Merlin et L'Ecole Polytechnique viennent chercher l'innovation auprès de nous. Nous avons présenté aussi des résidents et trois d'entre eux ont été lauréats cette année du réseau Entreprendre.

Comment s'organise la coopération au sein de la structure ? Dans quel sens développez-vous les notions d'échange, de partage des savoir et des savoir-faire ?

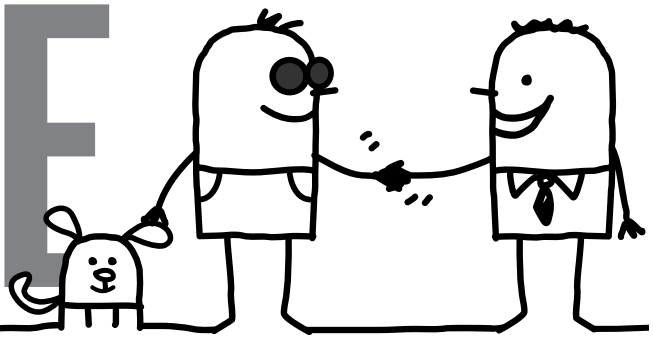
ICI Montreuil est une coopérative. C'est une communauté qui s'entraide. Réunis, nous sommes plus connus et plus forts que chacun de notre côté. Nous aidons les résidents à développer un chiffre d'affaire. Ce qui est unique, par rapport aux espaces de co-working, c'est le service aux entreprises : le consulting, le conseil, l'événementiel, qui représentent 40 % de notre chiffre d'affaire. Et c'est la production. Nous avons en plus un showroom qui présente ce que les résidents font. Certains résidents sont dans une deuxième vie professionnelle et se sont lancé dans une activité plus en lien avec leurs aspirations, leurs passions. Ce sont souvent des gens qui ont du se former à une technique, mais qui n'ont pas été formé pour monter un business plan, un plan de com, une stratégie commerciale. A ICI Montreuil, ils peuvent trouver les formations, les outils, les compétences. Nous développons trois axes : l'innovation, l'apprentissage, la transmission par le "faire". Des cours et des formations sont proposés par les résidents pour les résidents. Mais nous souhaitons aussi être accessibles aux élèves. Cette semaine une classe de seconde vient travailler avec un des artistes résidents, ainsi que quarante élèves d'HEC. Nous recevons une fois par semaine des élèves de Polytechnique. Un dirigeant qui veut former ses collaborateurs, ses cadres, à des techniques innovantes (3D, design management, etc.) peut également le faire ici. Les 700 collaborateurs de Fabernovel se sont répartis en équipe de 10 pour réaliser des t-shirt, faire de la soudure, relier des carnets, créer des objets en 3D. Faire travailler le cerveau droit que l'on sollicite peu quand on est cadre. C'est intéressant d'envisager le teambuilding par le "faire". Au total, en dix mois d'existence, 5000 personnes sont venues. Et pour élargir plus encore le partage des savoir-faire, comme je vous disais, nous ambitionnons de devenir une université des "makers". C'est notre gros chantier pour 2014.

Repère

Après 17 années dans la publicité, à des fonctions de stratégie de moyens et de communication, puis de création de filiales françaises d'agence de communication, Nicolas Bard est devenu consultant en marketing et communication. En 2009, il crée Madeinmontreuil et en 2011, ICI Montreuil.

HANDICAP ET ENTREPRISE

Le business model de la ONCE



La ONCE, qui commercialise des produits de loterie nationale espagnole, est un modèle de succès économique innovant qui facture 300 millions d'euros par an et emploie plus de 57 000 personnes. Toute la différence réside dans son mode de fonctionnement : la structure de l'entreprise est conçue pour les personnes aveugles et dirigée par elles-mêmes.

Cette année, l'organisation fête ses 75 ans d'existence et a reçu à cette occasion le prix Prince d'Asturies de la Concorde qui récompense toute sa trajectoire. La ONCE (Organisation Nationale d'Aveugles d'Espagne) fut crée en 1938 afin de permettre aux personnes non voyantes de s'intégrer socialement par le travail. Il s'agissait de leur donner les moyens d'une autonomie réelle afin de ne pas dépendre d'une pension ou de subventions. Cette institution est sous la protection de l'Etat qui lui délègue la vente de loterie et de plusieurs jeux de hasard. Cette franchise lui permet de se financer et d'employer 57 000 personnes dont 57,1% sont atteintes d'un handicap.

L'organisation est structurée en plusieurs branches. Le fonctionnement des organes exécutifs s'articule entre un Conseil général et des conseils territoriaux régionaux qui sont directement reliés entre eux.

La fondation ONCE est l'organisme principal qui s'occupe de l'intégration des personnes handicapées dans le monde du travail. La Fondation se finance avec 3% des bénéfices de la vente de loterie nationale. Durant les 20 dernières années, elle a soutenu à elle seule 85 000 emplois à travers les entreprises et organismes associés. 97,6 % de ces emplois ont été attribués à des personnes avec un handicap. Le Groupe Fundosa, quant à lui, est composé de plusieurs sociétés qui facturent 300 millions par an avec une structure de 9 000 employés. Enfin, la Corporation ONCE développe d'autres lignes de commerce en plus de la loterie nationale.

En plus de l'intégration par l'emploi, la ONCE déploie un large dispositif d'aides gratuites spécialisées qu'elle propose à plus de 71 000 personnes. Dans ses objectifs principaux apparaissent l'intégration par l'éducation, la formation pour l'emploi, la réhabilitation intégrale, l'autonomie personnelle, l'innovation technologique en matière de non voyance.

La ONCE est aussi présente à un niveau international, principalement en Amérique Latine où elle a contribué à former plus de 121 000 écoliers et étudiants aveugles. Elle est également membre du Forum européen du handicap et du Comité d'experts de l'ONU pour les droits des personnes handicapées.

http://www.once.es/new/sala-de-prensa/publicaciones-y-documentos/Documprensa/memoria-2012-de-la-once-y-su-fundacion/memoria-2012

FORMADI
CONSEIL & FORMATION EN MANAGEMENT

FORMADI vous accompagne dans vos recrutements de professionnels de la fonction RH

Fondée sur une longue expérience dans les ressources humaines, notre prestation regroupe :

- l'identification de l'ADN de votre entreprise
- la recherche du profil RH adapté à votre environnement
- la validation des compétences techniques et du savoir être
- le suivi en temps réel de l'évolution du projet
- l'accompagnement du nouvel embauché

Recrutez plutôt des professionnels RH en phase avec l'ADN de votre entreprise

Contactez notre responsable commerciale, Fanny CRÉGUT :
Tél. : 04.73.14.03.24 - Mail : fanny@reseauformadi.com

critères éditions

Cet affichiste atypique décore l'espace urbain de ses dessins sobres mais touchants. « Mon travail joue sur l'ambiguïté du statut de l'image, sur une sorte d'effet trompe-l'oeil. J'essaie de faire en sorte qu'il étonne, qu'il ne livre pas un message clair mais que le manque de limites entre l'espace réel et l'espace du dessin, entre la situation représentée et la situation qu'elle évoque soit sujet à questionnements. »
Levalet, Scènes de rue, Collection Opus Délits, Editions Critères.

Le Beau dans le futur

15 millions d'opérations de chirurgie esthétiques étaient pratiquées en 2011 dans le monde entier selon la International Society of Aesthetic Plastic Surgeon (1).
Signe des temps, notre culture actuelle privilégie la construction ou la reconstruction de la beauté naturelle. Pourtant l'esthétique peut-elle se construire et devenir une dimension postmoderne qui se bricole à grands coups d'avancées technologiques ?

Les courants de pensée post-humaine prônent une domination de la technique sur la réalité du corps humain et les critères esthétiques qui s'y rattachent. Il s'agit d'améliorer la nature et d'expérimenter en transgressant l'héritage biologique : performance, aspiration à l'immortalité ou métissage entre la chair et le métal conduisant à un corps bionique.

Evolution postmoderne, le contrôle de la perfection (2)

En effet, il serait possible grâce aux progrès techniques de fabriquer des androïdes d'une perfection visuelle totale alliant symétrie, force et invulnérabilité. Selon l'essayiste américain Chip Walter la prochaine étape de l'évolution humaine nous conduirait au Cyber Sapiens, un être qui naviguerait entre "le moléculaire et le numérique". La beauté ne serait alors envisagée que comme un signe de puissance monétaire, l'argent permettant de se forger une image à son goût. Mais, dans les faits, cette quête de pygmalion est loin d'atteindre le résultat escompté. Il suffit de se souvenir de cas populaires comme celui de Michael Jackson, où le vif désir de ressembler à "un autre" grâce au bistouri finit tristement.

Beauté et altérité

Pourtant un détour par la conception japonaise du beau exprimée de manière très fine par Tanizaki dans "*Eloge de l'ombre*" (3) ouvre une autre voie, celle de la fragilité de l'être comme partie intégrante de sa beauté. L'effet du temps et l'usure donnent à un visage et à un corps une marque qui raconte une histoire loin des surfaces lisses et brillantes qui rappellent les mannequins en celluloïd des supermarchés. L'ombre, les demi teintes, permettent le mystère, une promesse de rencontre et de dialogue ; car seul attire ce qui n'a pas été complètement cerné. Des visages parfaits grâce à la science seraient tous semblables et perdraient ainsi leur beauté, celle-ci se greffant sur l'unique et l'insaisissable de chaque personne. Tanizaki le dit bien : "on peut trouver de la beauté dans un visage fabriqué de toute pièces, mais l'on n'éprouvera jamais l'impression que dégage la beauté sans fard."

Une vision atemporelle

Elargissant la réflexion à la mode vestimentaire, Rupnik (4) envisage l'habit non pas seulement comme une évolution culturelle mais aussi comme une extension de l'identité de la personne. Une mode vestimentaire massifiée qui promulgue des diktats chaque saison sur la couleur ou la forme qu'il faudrait porter, va dans le sens d'une armée d'humains robotisés et tous semblables. Pour cet artiste, la beauté n'est pas uniforme et encore moins un uniforme. Sinon, le vêtement se transformerait en un masque qui cache et non pas une expression de l'identité où transparait les goûts et le caractère. Le vêtement, compris comme expression de la beauté et du mystère de chacun, ouvre à une possibilité de communication et de dialogue avec l'autre.

(1)http://www.isaps.org/isaps-global-statistics.html
(2) 100 000 ans de beauté. Futur/projections. Gallimard
(3) Eloge de l'ombre. Junichirô Tanizaki
(4) El arte de la vida. Marko Ivan Rupnik

SCENARIOS

THINK TANK FOCUS
- Quelles limites au progrès ?
- Laboratoires d'innovation de Mass Médias
- La prise de décision par le forum
- Quelle vision les jeunes ont-ils du travail ?
- Giving with purpose

SYNTHÈSE
- Philanthropie

ANALYSE
- Pour un humanisme numérique
- De l'obligation à l'innovation

HOLOGRAMME
- Les nouvelles technologies au service de la paix

Jusqu'où ira le progrès ?

L'intelligence artificielle (IA) est un leitmotiv de ces dernières années, présent dans la plupart des publications de prospective. Mais très peu envisage l'avancée de ce phénomène dans tout sa perspective philosophique. L'ouvrage du philosophe Juan J. Álvarez et les articles de la revue Futuribles donnent en revanche des clés intéressantes pour en saisir les enjeux.

L'ouvrage que vient de publier Juan J. Álvarez, docteur en philosophie, qui s'intitule "une approximation critique à l'intelligence artificielle", passe au crible les implications de l'IA, quelles soient juridiques, politiques ou religieuses. Mais ce qui s'avère réellement intéressant à la lecture de cette critique de l'IA, ce sont toutes les objections que répertorie Juan J. Álvarez, depuis l'apprentissage, la mémoire, le langage, en passant par la conscience et le libre arbitre.

DOCTRINE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Le professeur Álvarez cite la définition de l'un des fondateurs de l'IA, Martin L. Minsky : l'IA serait l'art de construire des machines capables d'actions assimilables à l'intelligence humaine. Selon Álvarez, il existe deux formes d'idéologies de l'intelligence artificielle : l'une, "pensée faible", qui se limite à certaines conséquences pratiques

de ces avancées techniques ; et l'autre, une "pensée forte", qui développe une cosmovision anthropologique autour du progrès technique. Dans cette perspective, l'IA trouve son fondement dans la philosophie mécaniste, c'est-à-dire une vision matérialiste de l'humain semblable à une sorte de "machine logique". Deux grandes écoles de pensée dérivent de l'IA "pensée forte". Le modèle dit "traditionnel" identifie le cerveau humain à un ordinateur super puissant et, à l'opposé, le modèle "connexionniste" essaye de simuler artificiellement des réseaux neurologiques en copiant le fonctionnement biologique de notre cerveau.

LES OBJECTIONS À L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Il ne s'agit pas ici de prétendre résumer tous les arguments développés dans ce livre mais certains méritent d'être au moins cités. Par exemple, l'explosion combinatoire est l'une des principales problématiques de l'IA. En effet, la machine, pour chaque simple action, doit passer par une énorme quantité d'opérations. Si l'architecture de la programmation pourrait dans le futur optimiser ces processus, il n'en reste pas moins que l'intuition ou le simple "bon sens" sont des facultés humaines qui ne sont pas imitables mécaniquement. Cela pose également le problème de la pertinence de l'information : comment une machine pourrait sélectionner l'information nécessaire à chaque contexte sans compter sur l'expérience vitale ou les relations personnelles ?

APANAGE DE L'ÊTRE HUMAIN

L'auteur propose dans ce sens deux exemples clairs. Tout d'abord la traduction automatique. Celle-ci est très limitée car elle ne prend en compte ni le contexte, ni les subtilités. Il s'agit d'un simple assemblage mécanique. Vu depuis cette perspective, il ne parait pas réaliste d'imaginer une machine maniant le langage comme un être humain. Autre exemple : la mémoire. Chez la personne, la mémoire n'est pas comparable à une simple base de données. En plus des informations assimilées, y sont mêlées des expériences de vie, des sensations et l'imagination. En définitive, la réflexion, les émotions seront toujours l'apanage de l'être humain et impossible à reproduire par ordinateur.

Aproximación crítica a la inteligencia artificial. Claves filosóficas y prospectivas de futuro. Juan J. Álvarez Álvarez. Collection Diálogos/ Université Francisco de Vitoria-Madrid.

REVUE FUTURIBLES : TRANSHUMANISME & ÉTHIQUE

La revue Futuribles, qui proposait dans son numéro de novembre un éditorial sur les possibles limites du progrès, évoquait l'importance grandissante des NBIC, qui se définissent comme "la convergence des nanotechnologies, des biotechnologies, de l'informatique et des sciences cognitives". Toutes ces technologies suscitent bien des interrogations quant à leurs applications dans un futur proche. En plus des avancées techniques, les grandes questions éthiques sont à l'ordre du jour. Dans cette perspective, un article de ce numéro intitulé "L'humanisme une expérience ratée ? Version du transhumanisme" (1) dresse un panorama historique du mouvement posthumaniste. Selon J.-M. Besnier, auteur de cette analyse, les transhumanistes ne se préoccupent pas de développer une idéologie sinon de répondre à des besoins techniques. Pourtant même s'il est vrai que cette vision latente de l'humanité n'est pas toujours théorisée, elle est tout de même bien présente. Sur la thématique de l'intelligence artificielle et de la doctrine transhumaniste, la revue Futuribles a produit de très nombreuses articles et bibliographies. Pour n'en citer que deux exemples, en février 2013, l'article "Prévoir les risques existentiels" (2) se faisait l'écho de l'initiative du Centre d'étude de l'Université de Cambridge. Cet organisme a pour objectif la mise en place de réflexions sur de possibles scénarios dus au développement de l'intelligence artificielle. Jusqu'où peut, ou peut être plus justement, jusqu'où doit aller le progrès ? L'auteur cite un intéressant rapport de l'ONG HRW, au titre évocateur " losing humanity", qui évoque les armes robotiques autonomes. Egalement, dans la dernière bibliographie publiée ce mois de janvier (3), un ouvrage de prospective sur la robotique est analysé : "Robot Futures" de Nourbakhsh Illah Reza du MIT. De nombreuses analyses sur l'intelligence artificielle et ses imbrications sont disponibles sur leur site internet: http://www.futuribles.com

(1) JOUVENEL, Hugues (de), Editorial, revue Futuribles n· 397, Novembre 2013
(2) GRZESIAK Laurie, Prévoir les risques existentiels, Revue Futuribles, Actualité du futur, 12 février 2013
(3) REVUE FUTURIBLES, N° 398, JANUARY 2014, Bibliographie n° 398
(4) Voir la célèbre étude Converging Technologies for Improving Human Performance, Arlington : National Science Foundation, 2002.
(5) Futuribles, n° 221, juin 1997, p. 55-68.

Laboratoires d'innovation de

MASS MEDIAS

Le journalisme et la communication sont en pleine mutation. Les réseaux sociaux, les nouvelles technologies et la société globalisée ont changé la donne. Les meilleurs laboratoires d'innovation qui réfléchissent sur la mutation des mass médias se trouvent aux Etats Unis. Quelles sont leurs activités, leurs études ? Comment regroupent-ils les meilleurs professionnels du monde entier ? Voici l'analyse de deux d'entre eux : la Nieman Foundation Harvard et la J.S. Knight foundation de Standford.

NIEMAN FOUNDATION HARVARD

Identité : Il s'agit du programme de recherche internationale de journalisme, le plus ancien du monde. Plus de 1300 journalistes de 92 pays ont déjà reçu une bourse afin de pouvoir étudier et faire de la recherche pendant un an à l'université de Harvard. La mission de la fondation : "to promote and elevate the standards of journalism and educate persons deemed specially qualified for journalism."

Programmes :
1-Le Nieman Journalism Lab a pour objectif d'identifier les meilleures initiatives en termes de journalisme et les futurs modèles émergeants. Internet étant la clé du changement de paradigme, le laboratoire évolue sur une plateforme sous format de blog avec une grande place dédiée à Twitter. Trois journalistes s'attèlent à la tâche de passer au crible les tendances de la profession grâce à différents supports qu'ils ont inventé :

"Fuego" : un choix des tweets illustrant l'actualité la plus marquante, tous visibles d'un seul coup d'oeil grâce à un design intelligent;
"Encyclo" : une encyclopédie qui regroupe tous les nouveaux acteurs (médias, entreprises liées aux nouvelles technologies, mouvements alternatifs) qui influencent la construction des nouveaux médias. Chaque page de l'encyclopédie se divise en 5 parties : un bref résumé de l'acteur en question ; ses dernières actions ou produits ; le panorama de ses alliés et ses concurrents ; un résumé de son modèle de business et les dernières analyses du Nieman Lab sur ce même acteur. Le tout en une page. http://www.niemanlab.org/

2-Les fellowship : chaque année la Fondation Nieman sélectionne 12 journalistes américains et 12 journalistes internationaux et leur offre une année de formation dans une des trois spécialités : *community journalism, business journalism* et *journalism innovation*. Ce programme fournit aux heureux élus et leur famille une bourse de 60 000 dollars pour 10 mois et couvre les frais de loyer, d'assurances santé, de scolarisation des enfants. Le journaliste peut se construire son propre programme de formation en choisissant parmi les modules proposés à Harvard qui lui sont tous ouverts. De plus, si cette personne est mariée, son conjoint a également accès à toutes les formations qu'offre le campus de Harvard.
http://nieman.harvard.edu/NiemanFoundation.aspx

3-Les études : Depuis 75 ans, la revue Nieman Reports s'interroge sur les évolutions de l'industrie du journalisme. Des articles de réflexion, d'analyse tentent de fournir des réponses à l'actualité et d'ouvrir un dialogue avec ses lecteurs afin de créer une communauté guidée par l'amour du journalisme. Tous les numéros de la revue sont disponibles gratuitement en PDF sur le site.
http://www.nieman.harvard.edu/reports.aspx

J.S. KNIGHT FOUNDATION DE STANDFORD

Identité : L'objectif général de la Knight Foundation est de développer les conditions d'une société démocratique. Les médias sont une des bases du système. Depuis 2007, Knight a investit 150 millions de dollars en nouvelles technologies et dans des centaines de projets d'innovation dans la communication. La Fondation Knight encourage les entrepreneurs et journalistes à mettre en place de nouveaux modèles économiques d'information qui soient rentables. Depuis 1966, elle reçoit chaque année les professionnels les plus innovants grâce à une bourse d'étude plus qu'avantageuse. Les quatre aspects sur lesquels travaille la fondation sont l'innovation, l'entreprenariat, le leadership et bien entendu le journalisme.

Programmes :
Le programme de formation de leadership en journalisme a aidé plus de 100.000 journalistes et leur a ouvert des campus comme ceux de Standford, Michigan ou Harvard.

1-Knight Chairs : La fondation a créé 22 chaires qui disposent d'un budget de plus de 50 millions de dollars. Les thématiques, entre autres, sont les suivantes :

Liberté de la presse
Recherche et reporting d'entreprise
Politique
Médias et religion
Journalisme et éthique
Affaires publiques
Droit constitutionnel et premier amendement
Environnement et journalisme
Sciences et technologies

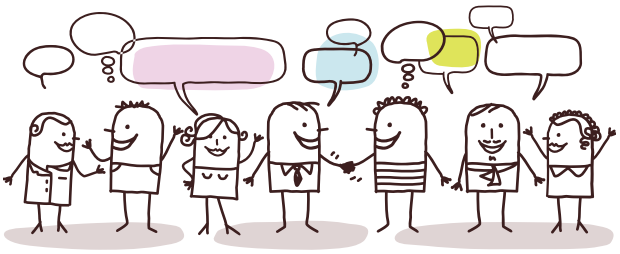
http://www.knightfoundation.org/about/knight-chairs/

2-Les fellowship de cette fondation ont débuté en 1966 et, depuis, plus de 900 journalistes sont passés par ce programme qui se déroule à l'Université de Standford. Les boursiers reçoivent 65 000 dollars pour un séjour de 10 mois, 4000 dollars pour les achats de livres et fournitures nécessaires, 13 000 dollars pour les frais de loyer avec une famille, de 6000 à 12 000 dollars par enfant à charge selon les âges, de 3000 à 6000 dollars de frais de déplacement pour les participants vivant habituellement en dehors des Etats-Unis. Les frais d'université et de santé sont également entièrement pris en charge.
http://knight.stanford.edu/

3- Knight Talks : sous la forme des conférences TED, des étudiants et professeurs de l'université expliquent leurs projets pour améliorer le journalisme. Marie-Catherine Beuth, journaliste du Figaro, a présenté son projet "News Concierge". Son idée est de proposer au lecteur une sélection d'informations adaptée au temps dont celui-ci dispose : "news you need for the time you have". Melissa Chan, reporter en Chine, informe des bases de la sécurité informatique pour tous les grands médias. Toutes les vidéos sont disponibles sur le site.
http://knight.stanford.edu/knight-talks/

Ces grands centres d'innovation sont une illustration de l'importance qu'accorde la mentalité américaine à la recherche. Aux Etats Unis, Eldorado du journalisme, les changements dans la communication s'amorcent dans ces laboratoires. Des leçons sont à tirer de cette manière de faire. Les Américains sont connus pour leur pragmatisme et s'ils investissent autant, c'est que le jeu en vaudra la chandelle.

La prise de décision par le *forum*



Le forum a été remis au goût du jour avec les réseaux sociaux et des manifestations comme les indignés espagnols ou les membres de Occupy Wall Street. Mais est-ce réellement un moyen efficace de prise de décision ?

Pour revenir aux origines, le forum romain, entre le Capitole et le Mont Palatin, représentait le centre politique de la ville où les citoyens élisaient les magistrats qui allaient les représenter. Quelles leçons peut-on tirer de ce système de fonctionnement ? Tout d'abord, seuls les citoyens, qui représentaient une minorité de la population, avaient le droit de vote et prenaient part aux décisions politiques. De plus, s'il existait des débats, des représentants étaient désignés, les magistrats, et sur eux reposait le pouvoir politique réel.

LE RISQUE DES CONCILIABULES ET DES LOBBIES

Aujourd'hui, les grandes organisations comme l'ONU ou l'Union Européenne ont recours à la figure de l'observateur(1). Derrière ce nom fourre-tout s'empilent des Etats, des ONG, des fondations d'entreprises… et autres. A l'ONU, ont le statut d' "observateur permanent", des entités aussi disparates que la Ligue des Pays Arabes, la Communauté des Caraïbes, la Cour Pénale Internationale, l'INTERPOL, la banque asiatique du développement ou la Croix Rouge. Tous ces agents, ayant leurs intérêts propres, ne forment pas à proprement parler un mouvement unifié et ne partagent aucun objectif commun. Finalement, même si le droit de vote est bien délimité, l'impact de ces influences sur les votes peut être déterminant et le système de Forum peut devenir un espace voué aux lobbies. L'action politique engendrée par ces conciliabules est loin d'être évidente à analyser.

DU DÉBAT AUX PROPOSITIONS CONCRÈTES

Dans ce sens, les indignés espagnols ont récemment annoncé la formation d'un parti politique, appelé "X"(2). Malgré les espoirs qu'avaient fait naitre ce type de manifestations, il faut bien admettre qu'elles se sont enlisées par manque de propositions concrètes. Par son propre système de fonctionnement, le passage à l'action parait un cap infranchissable. Suivant cette même logique, le Forum social mondial(3) se définit comme un espace de débat démocratique ; mais qui dit démocratie, dit mode de gouvernement, et là aussi les résultats concrets manquent à l'appel.

MUTUALISATION ET GAIN DE TEMPS

Alors, en quoi le système de "forum" peut être enrichissant ? Il faudrait transposer celui-ci à d'autres espaces publics pour observer tout son potentiel. Dans le domaine du savoir et de la bien nommée "communauté scientifique", cette dynamique représente un puissant moteur de progrès. En effet, en mettant en commun les découvertes et les recherches, chacun avance plus vite que s'il travaillait tout seul dans son coin. La multiplication actuelle des MOOC valide cette intuition.

Dans cette optique, les plateformes de dialogue et de questionnements aussi appelées forum facilitent la mise en commun en éliminant les barrières d'espace/temps. Néanmoins, pour que ce processus porte ses fruits, la modération du forum virtuel est toujours nécessaire et les utilisateurs doivent être bien identifiés grâce à leurs créances. La figure du modérateur est intéressante : elle permet d'éviter les dérives en tout genre et les hors-sujet. Elément clé, celui-ci garde toujours un contrôle sur l'admission des membres et un droit de censure sur les conversations.

Néanmoins, si la connaissance parait pouvoir se chercher en communauté, guidée par des passeurs, l'action, quant à elle, semble prendre toujours la forme d'une décision individuelle.

(1www.un.org/fr/members/about_observers.shtml
www.europarl.europa.eu/meps/fr/observers.html
(2)http://www.abc.es/espana/20130108/abci-partidox-nacimiento-bases-201301082031.html
(3) www.fsm2013.org

Quelle vision les JEUNES ont-ils du travail ?

Les analyses sur les jeunes générations en entreprise sont nombreuses. Quid des intéressés ? Le projet « Génération quoi ? » leur donne la parole dans un grand questionnaire.

Selon ce sondage disponible en ligne (http://generation-quoi.france2.fr/), 47 % des jeunes pensent que leur avenir sera pire que celui de leurs parents. D'ailleurs, la moitié d'entre eux pense ne pouvoir compter que sur eux-mêmes pour "s'en sortir" et 87 % des sondés estiment "qu'il y a trop d'individualisme". Ces opinions interpellent car ce sont justement les reproches qui sont faits aux moins de 30 ans. Souvent des raccourcis sur la réalité que vit la jeunesse renvoie une image déformée. Dans ce sens, 70 % des moins de 30 ans estiment qu'il est difficile d'être jeune aujourd'hui(1).

DES ASPIRATIONS QUI SE HEURTENT AU CONTEXTE

Pourtant cette "Génération quoi ?" est pleine d'énergie et de bonne volonté : 68 % de ces jeunes pensent que "lorsqu'on veut on peut". Si les mass médias les présentent comme des matérialistes, ils sont pourtant 92 % à penser qu'aujourd'hui l'argent tient une place trop importante dans la vie. Ils ont d'ailleurs une vision plutôt amère de l'économie: 90 % pensent que "la finance dirige le monde".

Leur avis sur l'intégration dans le monde du travail est également négatif. 83 % affirment que le système éducatif ne les prépare pas efficacement. Les parents sont en revanche leur grand soutien : 90 % pensent que ceux-ci sont fiers d'eux et 90 % également reconnaissent que leurs parents les soutiennent dans leurs choix. La société française ne prendrait pas soin de ses jeunes : 71% regrettent que celle-ci ne leur donne pas les moyens de montrer de quoi ils sont réellement capables.

TRAVAILLER À L'ÉTRANGER

Voilà pourquoi un bon nombre d'entre eux n'excluent pas de partir à l'étranger pour trouver des opportunités professionnelles. Selon une étude de l'Institut Harris Interactive, 79 % des étudiants de neuf des plus grandes écoles nationales n'excluent pas un travail à l'étranger.

Conscient de cette tendance, le portail européen de la jeunesse a lancé un programme Erasmus Entrepreneur(2). Le jeune qui a fondé son entreprise ou qui en a le projet, peut partir 6 mois dans un autre pays pour avoir une expérience professionnelle. Un entrepreneur d'un autre pays l'accueille, le forme et lui transmet son expérience.

Autre initiative : l'Open Society Foundation(3) propose à 15 jeunes professionnels des postes dans des think tanks afin d'augmenter la présence d'une nouvelle génération de chercheurs dans les pôles de décision. Cette offre est ouverte en priorité aux diplômés de master et de doctorat en sciences humaines et sociales.

(1)Etude d'Ipsos
(2)http://europa.eu/youth/eu/article/erasmus-ne-sarr%C3%AAte-pas-avec-votre-dipl%C3%B4me_fr
(3)http://www.opensocietyfoundations.org/about/programs/youth-initiative

Giving with purpose

Un MOOC en philanthropie ? C'est ce que propose la fondation de Doris Buffett, soeur du millionnaire Warren Buffett. Tout un modèle de charity business qui guide ses étudiants vers des réponses concrètes et pratiques. Le titre est racoleur : « Comment utiliser à bon escient une grande somme d'argent dans le social » en six sessions. Et cela marche. Pour cette édition, 10 465 personnes originaires de tous les continents se sont enregistrées.

Le cours comprend six classes online avec deux objectifs clairs : une formation en stratégies pour des dons effectifs et apprendre à distribuer de l'argent de la Fondation à des ONGs locales. Pour cette seconde partie de la formation, GWP distribue 130 000 dollars à 40 associations. Les grandes thématiques abordées sont l'enfance et la jeunesse (25 %), la faim et la nutrition (20 %), les services et les communautés (15 %), et enfin la santé mentale (15 %). La méthodologie utilisée pour la gestion des dons est la RISE Framework (Relevance, Impact, Sustainability, Excellence in Management and Operations).

La première classe explore les motivations des donneurs et des philanthropes.
Dans le deuxième cours, les étudiants réfléchiront sur l'impact du don. Ils apprendront à identifier d'abord les actions et les domaines qui les intéressent particulièrement. Selon les organisateurs, l'important est de savoir sortir des sentiers battus des grandes ONG.
La troisième classe est dédiée à l'optimisation. Les fonds versés doivent être employés efficacement, avec une logique d'entreprise privée.
Pour ce faire, la formation de la quatrième cession est éminemment pratique. Les étudiants s'exerceront à construire un plan financier solide afin de soutenir leur ONG.
Ensuite, ils apprendront durant la cinquième classe à identifier les indicateurs, l'infrastructure et les profils nécessaires à la bonne mise en place du projet.
Et enfin, comme il s'agit d'un cours online, GWP leur permettra d'avoir une vision d'ensemble des outils disponibles online pour ce genre de projet.

Les professeurs sont l'un des grands atouts de ce programme. A part Doris et Warren Buffett eux-mêmes, ont été recrutés des personnalités médiatiques et de grands entrepreneurs : Ben Cohen and Jerry Greenfield, les fondateurs des glaces Ben & Jerry,Cal Ripken Jr., ancien joueur de baseball, Soledad O'Brien journaliste, producteur et philanthrope et Tom Werner businessman américain complètent le groupe d'enseignants.

En plus des cours accessibles online, il est possible de discuter et échanger avec la communauté des étudiants et des enseignants grâce au groupe de Google Givingwithpurpose.

http://www.learningbygivingfoundation.org/

La Philanthropie

Vue par les Français et les Européens

En France

660 c' est le nombre de philantropes estimés aujourd'hui en France

L' avis des philanthropes

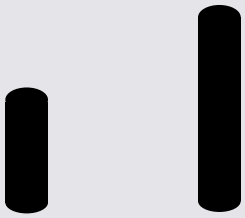
82% créent une fondation pour défendre des causes qui leur tiennent à coeur

70% pour faire le bien

68% pour donner un sens à leur vie

70% pensent que payer moins d'impôts est une motivation inexistante ou secondaire

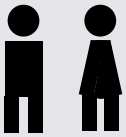
Rapport entre l'argent reversé et capitalisé par les fondations personnelles ou familliales



165 millions d'euros reversés

2,7 milliards d'euros capitalisés

En 2000



77% des créateurs de fondation étaient des hommes, contre **23%** de femmes

L' avis des Français

73% des français pensent du bien des philanthropes

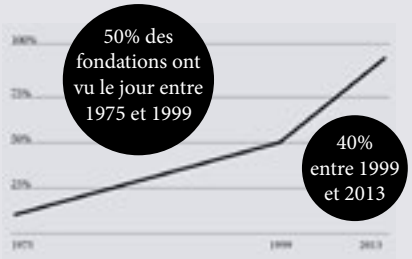
7% en ont une opinion négatif

81% estiment que les fondations complètent le rôle des l'état et des collectivités locales qui ne peuvent tout gérer

67% ont initié leur fondation avant 65 ans lorsqu'ils étaient encore actifs professionnellement

28% avant 50 ans

Croissance des fondations entre 1975 et 2013

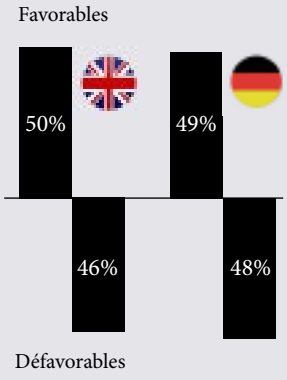


La création des fondations

Fonds et fondations de financement qui ont été créés par des personnes de leur vivant **467**

En Europe

Actions philanthropiques, d'accord ou pas ?



« Sans véritable concertation collective, les gestes que l'on peut faire chacun individuellement sont plutôt dérisoires pour construire un monde meilleur »

49% des Espagnols sont d'accord et 43% ne le sont pas

43% des Italiens contre 42%

L' avis des Européens

Voici les domaines dans lesquels ils ont envie de donner en priorité

48% santé et recherche médicale

43% aide aux personnes dévaforisées dans leur pays

40% action humanitaire et aide aux pauvres

21% accès à une éducation de qualité pour tous

20% protection de l'environnement

5% création culturelle et protection du patrimoine

Pour un Humanisme NUMÉRIQUE

Si l'informatique est une technique, le numérique est, d'ores et déjà, un fait de civilisation. Plus encore, dans la mesure où il change notre façon de penser les objets et les pratiques héritées du passé (lecture, amitié, érudition…) ainsi que notre identité collective, le numérique est constitutif d'un nouvel humanisme, qu'il convient d'étudier en tant que tel.

AMITIÉ NUMÉRIQUE…

Le chapitre consacré à l'amitié est exemplaire de cette démarche. En effet, Milad Doueihi s'y attache autant à décrypter nos usages des réseaux sociaux ("Liker", choisir un avatar…) qu'à bâtir une philosophie de "la nouvelle économie affective du lien numérique" (p. 65) en s'appuyant sur la sagesse antique et, tout particulièrement, sur l'Éthique à Nicomaque, qui établit que le partage est l'essence de l'amitié. Dès lors, il démontre que, si l'amitié numérique est le produit d'un jeu de contraintes imposées par les réseaux sociaux, elle inaugure également une nouvelle forme de lien, basée moins sur la relation intime entre deux personnes que sur sa communication : "ce qui est offert et partagé n'appartient plus […] à celui qui a initié l'échange mais fait désormais partie intégrante de la sphère publique du réseau" (p. 79). Dans une perspective cette fois-ci éthique, l'auteur nous invite alors à réfléchir au pouvoir exorbitant des plateformes à qui Homo Numericus confie quotidiennement les fragments de son identité.

…ET SAVOIRS HYBRIDES

Tout aussi stimulants sont les passages traitant de la relation au savoir, désormais basée sur l'omniprésence du fragment qui est "la forme et le format" de la civilisation numérique (p. 109). En mettant en perspective les anciens usages exégétiques avec les outils les plus contemporains dédiés à la manipulation du savoir (Storify, Qwiki, Wikipedia…), l'auteur décrit l'émergence d'une culture anthologique, marquée par la convergence entre des fragments de savoir déterminés par leur nécessaire portabilité et les fragments d'identité caractérisant les plateformes sociales : "si la culture du livre […] a donné lieu au sacre de l'écrivain, la culture numérique inaugure la renaissance du lecteur" (p. 110). Loin d'être le symptôme d'un papillonnage néfaste, les tweets et autres billets de blog inaugurent ainsi un nouveau rapport au savoir hybridant culture savante et populaire, référence aux autorités et annotations personnelles, ces scholies numériques qui prolongent la tradition de l'érudition médiévale.

NÉCESSAIRE RÉAPPROPRIATION

S'ouvrant par une réflexion sur l'imaginaire du numérique, les derniers chapitres explorent la nécessité de réhumaniser le réseau. Face à une mémoire numérique absolue, qui fige le passé, il assigne à l'humanisme numérique le projet de repartir à la conquête de l'oubli, car "pour innover et changer, pour voir autrement, il faut pouvoir et savoir oublier" (p. 148). Enfin, dans les pas de L'Homme variable (une nouvelle de l'auteur de science-fiction Philip K. Dick), Milad Doueihi plaide pour la réintroduction de l'aléa et de la variation qui lui apparaissent comme une forme de contestation et même de résistance contre "les tendances normatives de la technique [et] les contraintes du calcul" (p. 165). Ouvrage dense et érudit, le titre de "Pour un humanisme numérique" prend alors tout son sens : au-delà de l'analyse, il s'agit bien de se réapproprier les technologies numériques pour reconstruire le lien social au sein de l'espace hybride du réseau.

Pour un humanisme numérique
Milad Doueihi
Editions Seuil, collection La librairie du XXI siècle

Habiter un petit espace

De l'obligation À L'INNOVATION

Selon une enquête TNS-SOFRES pour l'Observatoire de la ville, 65 % des Français perçoivent la densité d'habitat comme quelque chose de négatif. Or cela constitue de plus en plus le quotidien de nombreuses populations urbaines et cette densité va de pairs avec une réduction de l'espace d'habitat. De nombreux projets d'architecture se sont penchés sur cet état de fait. Grâce à la créativité, les espaces se font plus accueillants et ouvre à une réflexion sur les besoins réels de logement.

L'aspiration à de grands espaces d'habitat se heurte à la réalité. De fait, la majorité des populations, quelle que soit l'époque ou la civilisation, a toujours vécu dans des habitats au format limité. Selon une infographie de shrinkthatfootprint.com, la moyenne française de la taille d'une maison serait de 112 m². En comparaison, aux Etats-Unis, la moyenne serait de 201 m², en Italie de 81 m², à Hong Kong de 45 m²(1). Mais chacun veut plus grand, comme s'il s'agissait d'une reconnaissance sociale. Selon un article du New York Times, on assiste à une expansion en Occident des lieux de vie et à une diminution du nombre de personnes par maison(2). Il est pourtant possible grâce à des innovations architecturales d'aménager de petites superficies en foyer accueillant. Certains critères anthropologiques et pratiques permettent de respecter les besoins fondamentaux des personnes :

Intimité
Relations avec les autres/ espace de rencontre
Beau/ esthétique
Critères biologiques : lumière/ eau/ chaleur/ protection des intempéries/ air
Respect de l'environnement

Dans ce sens, l'atelier japonais d'architecture Bow-Wow a travaillé sur la question des petits espaces urbains. De leurs recherches est né le concept de "Pet Architecture". Ce vocable, qui tire son nom des animaux de compagnie de petit format, désigne des bâtiments de taille réduite. Dans les grandes villes, des espaces sans utilité propre apparaissent, par exemple un vide entre deux immeubles. L'idée est alors d'agencer, dans ces endroits inutilisés, des innovations architecturales qui améliorent la qualité de vie. Ce cabinet d'architectes a publié un livre qui compile photos, plans et explications sur la conception de ces espaces.

Plus à la portée de tout le monde, IKEA a dernièrement lancé une campagne sur les pièces réduites. Dans une vidéo de présentation, le géant Suédois explique comment concevoir la décoration comme vecteur de convivialité. Dans ses magasins, il est possible de se rendre compte soi-même des possibilités insoupçonnées d'un 30m²... Bien sûr, les murs ont été placés ad hoc ; mais tout de même, cela permet de réviser certains préjugés face à ces petits espaces bien agencés.

Plus pointue, "Life edited" est une plateforme digitale qui regroupe des projets autour de cette baseline: "Design your life to include more money, health and happiness with less stuff, space and energy". De minuscules écrins d'architecture sont présentés à travers des articles "Si Versailles était un micro appartement", "Du design de haut niveau avec des matériaux low cost", ou "Micro Homes".

http://www.lifeedited.com/

Souvent, habiter un petit espace n'est pas un choix mais une situation imposée. La prise en compte cet état de fait et la recherche de solutions adaptées ouvre la porte à des modifications individuelles mais aussi collectives qui permettraient un quotidien plus décent et chaleureux.

(1) http://shrinkthatfootprint.com/how-big-is-a-house
(2) http://www.nytimes.com/2013/03/10/opinion/sunday/living-with-less-a-lot-less.html?pagewanted=2&_r=0

Les nouvelles technologies au service de la paix

Il est souvent question du cyber terrorisme qui effraye et fascine, mais les nouvelles technologies ont également de nombreuses applications pour améliorer la sécurité et promouvoir les processus de paix. Quelques exemples.

LOGICIEL DE CONSTRUCTION DE JÉRUSALEM

L'Institut d'études internationales et de développement de Genève, l'ETH de Zurich(1) et l'Université hébraïque de Jérusalem ont mis au point un logiciel de construction urbaine. La grande innovation de ce programme est la capacité à relier la distribution spatiale et la violence urbaine. La première phase d'application de ce logiciel s'est centrée sur les différents quartiers de Jérusalem. L'équipe de chercheurs a croisé des données de géo-localisation, comme la taille des quartiers ou le type de voisinage. Selon Bhavnani, l'initiateur de ce programme, la distance sociale est un facteur clé dans les conflits urbains, que ce soit en raison des différences religieuses, ethniques ou idéologiques. Grâce à ce logiciel, plusieurs aménagements futurs de Jérusalem ont été proposés. Les résultats de cette étude ont été publiés dans la revue scientifique American Journal of Politique Science.

TECHNOLOGIES ET DÉFENSE

Selon le Réseau de recherche sur les opérations de paix de l'Université de Montréal3, l'ONU utilise de nombreux moyens technologiques pour le maintien de la paix. Des caméras de sécurités avaient été installées dans la zone franche à Chypre entre les forces grecques et turques en 2008. Ces caméras offrent une image en haute définition et permettent le balayage de grands espaces. Les grandes avancées se font autour d'une communication accrue afin de désamorcer des crises et épargner des vies. Dans cette optique, l'armée de terre française a doté ses fantassins d'une nouvelle protection technologique baptisée "programme félin". Chaque soldat est muni d'un dispositif portable qui lui permet de situer sur le terrain alliés et ennemis en temps réel. De plus, la communication assurée par ce nouvel équipement avec l'Etat major est permanente.(2)

DONNÉES ET CATASTROPHES HUMANITAIRES

La Croix Rouge avait lancé un système à travers un numéro de téléphone qui permettait en temps réel d'analyser la situation. Grâce à une application nommée TERA (Trilogy Emergency Relief Application) les organismes humanitaires peuvent communiquer en direct avec les populations sinistrées. Cette technologie permet de sélectionner directement une région touchée et de cibler ainsi les habitants de cette zone. Grâce à ces données, l'aide peut s'organiser plus efficacement et en un temps record. De plus, il est possible de communiquer l'ampleur de la catastrophe sur des cartes grâce à l'application Openstreet Map. Ces informations géographiques sont précieuses pour les gouvernements qui collaborent et les médias qui informent. D'autres outils se développent : plateformes digitales de dons, groupe facebook de solidarité, comptes twitter spécialisés de journalistes, médecins ou observateurs internationaux.

MOOC DE L'UNIVERSITÉ POUR LA PAIX

L'université pour la paix est mandatée par les Nations Unies et s'est fondée en 1980. De nombreux liens se sont établis avec des universités du monde entier comme le reflète la longue liste de partenariats de son site. La mise en place d'une plateforme digitale pour permettre aux étudiants d'accéder aux formations des quatre coins de la planète était en quelque sorte une étape logique pour cette institution.
(http://www.elearning.upeace.org/).

(1)http://www.operationspaix.net/65-dossier-du-rop-le-maintien-de-la-paix-a-la-fine-pointe-de-la-technologie-.html
(2) http://www.franceculture.fr/emission-science-publique-la-technologie-dessine-t-elle-la-guerre-de-demain-2013-11-15

MANAGEMENT

FORMATION

- Le Netchising : se développer à l'international
- Piratez votre éducation
- Manager aujourd'hui
- Is small beautiful ?

LEADERSHIP FOCUS

- Manager, un sport de haut niveau…
- La transformation digitale
- Gagner sa vie, à quel prix ?
- How to make smarter decisions

ORGANISATION & ÉQUIPES

- Management & poker
- Management & Éthique des affaires
- Le sens du collectif, une compétence ignorée ?

Le Netchising : se développer à l'international en numérisant sa chaîne de valeur

Avec l'émergence des technologies numériques, on peut se demander si le global implique vraiment d'être local… Le Netchising permet de répondre : pas nécessairement.

Pour accompagner la mondialisation des marchés, les entreprises se sont globalisées, le plus souvent selon le modèle "brick and mortar" qui consiste à investir "en dur" à l'étranger via la création d'une filiale tout en expatriant quelques cadres pour faciliter le contrôle des activités sur place.

REMISE EN CAUSE DU GLOBAL LOCAL

Mais ce mouvement de globalisation n'a pas toujours tenu toutes ses promesses. En effet, dans nombre d'entreprises internationales on constate un phénomène de "rendements décroissants". Non seulement la rentabilité des activités n'est plus au rendez-vous, en particulier en raison des nombreux coûts induits par ce mode de développement, mais de plus, les entreprises sont confrontées aux difficultés spécifiques que pose la gouvernance d'un groupe international (cohérence stratégique, transmission de l'information…). Enfin, les cadres de ces groupes passent tellement de temps dans l'avion et en réunion de coordination qu'ils en viennent à perdre tout lien avec le métier de base de l'entreprise qui consiste avant tout à bien produire et bien vendre. Coupés du terrain, ils peuvent être amenés à prendre de mauvaises décisions, coûteuses pour leur entreprise.

Aujourd'hui s'opère une remise en cause de ce modèle d'internationalisation. Compte tenu de l'émergence des technologies numériques, que d'aucun n'hésite pas à qualifier de "nouvelle révolution industrielle", une question mérite d'être posée : être global implique-t-il nécessairement d'être local ? Le Netchising permet de répondre : pas nécessairement.

Il se présente comme une alternative crédible qui ambitionne d'organiser le déploiement international d'une entreprise selon un mode flexible en s'appuyant sur le web. Il s'agit d'une mise en réseau des partenaires de la chaîne de valeur basée sur le postulat qu'il est possible de contrôler la vente de son produit sans posséder le partenaire local.

Ce n'est pas si nouveau. C'est le modèle suivi de longue date par Coca-Cola. L'entreprise ne possède quasiment aucune filiale à l'étranger. Elle franchise sa marque et fournit le mélange de base, à charge pour l'embouteilleur local de respecter le cahier des charges. La nouveauté est que, aujourd'hui, grâce au Net, Coca Cola contrôle la production et les ventes presque en temps réel.

UN DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL MOINS RISQUÉ, MOINS COUTEUX

Le Netchising présente le grand avantage de permettre à des entreprises nouvelles de s'affranchir des étapes traditionnelles du développement international. Ainsi, c'est la façon de procéder de nombreuses start-up du web qui n'ont ni les moyens financiers, ni les ressources humaines pour adopter un développement international "classique" et qui, pourtant, doivent se développer le plus vite possible afin de profiter au maximum de leur avantage concurrentiel. Cet usage du web permet de réduire la complexité de la chaîne de valeur, source de coûts. Le Netchising s'accompagne le plus souvent d'une politique "d'outsourcing", l'entreprise décidant de ne conserver que les activités "coeur de métier" et de sous-traiter les autres. Il s'agit donc d'un modèle de partage de la valeur par la mise en réseau d'entreprises partenaires sans liens juridiques. Cela permet de réduire les risques.

Selon le cabinet Accenture, les entreprises internationales doivent évaluer le coût réel de leur modèle actuel de globalisation. Si nécessaire, elles doivent le faire évoluer vers le Netchising. Pour ce faire, elles peuvent conserver en "brick and mortar" les piliers de l'activité (fournisseurs clés, clients importants…) et convertir le reste des acteurs aux liens électroniques et aux relations de type contrats de franchise en renonçant au contrôle direct, trop coûteux.

Le Netchising permet ainsi aux entreprises de (re) nouer avec une globalisation rentable. En s'appuyant sur un modèle économique en harmonie avec le contexte technologique, il offre de nombreuses possibilités de partenariats flexibles. Cela doit cependant s'accompagner d'une adhésion aux valeurs "web 2.0" telles que la relation non-hiérarchique et le partage.

Références Netchising :
Outlook (Accenture): Globalization: Don't go there…
John C. Beck
[www.accenture.com]
Article des Echos : les atouts du Netchising
http://entrepreneur.lesechos.fr/l-atlas-du-management/atlas-du-management/les-strategies-innovantes-des-entreprises/les-atouts-du-netchising-115086.php

Piratez votre éducation

Sûrement avez-vous déjà fait l'expérience d'être interrogé sur votre parcours universitaire par une personne, avant même qu'elle ne tente d'apprendre à vous connaître ? Doit-on alors comprendre : « Dis moi dans quelle université tu as étudié, je te dirai qui tu es » ?

A l'heure où la dette moyenne d'un étudiant aux Etats-Unis s'élève à 27 000$, Dale J. Stephens refuse que cet amalgame devienne une norme. Il transmet dans son ouvrage "Hacking your education" les enseignements de son expérience et de celles de nombreux autres "hackademics", ayant piraté leur éducation, pour développer des voies d'apprentissage parallèles aux cursus traditionnels.

Sans remettre en cause les enseignements dispensés par les universités, Dale J. Stephens suggère qu'aller à l'Université soit un choix, plutôt qu'un passage obligé. Pourquoi aller à l'Université ? Pour le plaisir d'apprendre, favoriser les expériences sociales... ou est-ce un investissement, un bien de consommation, une assurance pour l'obtention d'un emploi ?

Rappelons qu'aux Etats-Unis le taux de chômage des diplômés en maitrise est de 44 %, et que 22 % de cette même catégorie sont recrutés pour des emplois peu qualifiés. Avec une dette de 1000 milliards de dollars contractée par les étudiants américains, hypothéquant leur liberté à venir en échange d'une licence ou d'une maitrise, il faut savoir qu'outre les chemins d'apprentissage prédéfinis, il en existe d'autres.

Tout comme Dale J. Stephens, autodidacte ayant quitté l'école à 12 ans, les "hackademics" sont guidés par leur passion d'apprendre plus que par leur curriculum vitae. Sans demander la permission à leur entourage, ils ont pris en main leur éducation, avec curiosité, détermination, courage et endurance, telle une philosophie de vie.

POUR BIEN APPRENDRE, DÉJÀ APPRENDRE À SE CONNAÎTRE

Prendre le contrôle de son éducation signifie se rendre responsable de ses propres succès et de ses échecs, en travaillant sur des projets inconnus. Le sentiment de frustration, généré par l'échec, doit être dépassé et appréhendé par la confiance en soi. A la fois déstabilisante, cette méthode est, selon Dale J. Stephens, une fabuleuse manière d'apprendre.

En 2011, Dale J. Stephens a créé son propre établissement d'enseignement : Uncollege.org. Cette initiative a d'ailleurs été récompensée par le Thiel Fellowship. Cette fondation nomme chaque année vingt entrepreneurs de moins de 20 ans à travers le monde pour leurs initiatives créatives et innovantes.

Uncollege.org soutient les "hackademics" dans leur démarche éducative, en les aidant dans un premier temps à identifier ce qu'ils souhaitent apprendre. En effet, prendre du plaisir à apprendre est la clé de voute pour accroitre ses facilités. Identifier ce que notre cerveau préfère traiter comme information ainsi que sa méthode d'apprentissage (visuelle, orale, écrite), est le premier pas pour découvrir ses talents.

TROUVER DES MENTORS, SE CONSTITUER UN RÉSEAU, APPRENDRE DU MONDE

Une démarche d'apprentissage personnelle nécessite rigueur organisationnelle et assiduité.

Le programme d'enseignement de Uncollege.org fournit une méthode accessible à tous, basée sur l'expérience de nombreux autodidactes.

Les principes sont les suivants :

Multiplier ses expériences professionnelles à travers des stages, du bénévolat, des petits boulots ;
Se constituer un groupe de réflexion, gage de motivation, d'esprit critique ;
Valoriser et capitaliser ses expériences à travers un blog, pour susciter l'intérêt de ses interlocuteurs et partager sa démarche d'apprentissage ;
Trouver des mentors, qui vous guident et démultiplient vos opportunités ;
Se constituer un réseau de qualité ;
S'enrichir de nouvelles cultures et développer la connaissance de soi en vivant à l'étranger.

Dale J. Stephens nous apprend qu'avoir confiance en soi, être volontaire, savoir pousser les portes, favoriser les échanges permet d'apprendre de ses pairs.

Etre persévérant, avenant, savoir se présenter, s'exprimer de manière concise et claire, oser demander, utiliser les moteurs de recherche, réseaux sociaux, blogs, conférences et salons... sont autant de facultés et de moyens de communication permettant d'accroitre notre potentiel d'apprentissage.

Pirater son éducation est un engagement, une philosophie de vie. Créez votre propre chemin et vos valeurs par un apprentissage intellectuel stimulant, en n'acceptant que personne ne les définisse pour vous.

Manager aujourd'hui

Manager aujourd'hui, c'est se confronter à des incertitudes, c'est évoluer dans un environnement complexe en proie à des changements parfois brutaux, c'est prendre en considération les évolutions sociétales d'aujourd'hui et anticiper celles de demain. Organisées avec Formadi, les 35èmes rencontres ORES, qui se sont tenues du 2 au 4 octobre 2013, ont permis de dégager des axes de réflexion et d'anticipation. Décryptage...

DU MALAISE DES CADRES

Les cadres seraient-ils pris au piège dans leur entreprise ? Les organisations mises en place limiteraient-elles leur capacité de réflexion, leur capacité de jugement, leur capacité à l'autodétermination ? Confrontés souvent à des injonctions paradoxales, les cadres perdent leurs repères comme ils perdent leur statut. Au fil des années leur position a évolué dans et en dehors de l'entreprise : les voilà bousculés, remis en cause. Leur capacité à fédérer, à mobiliser, trouve sa source non plus dans le statut ni l'autorité mais dans le management d'influence. Les cadres seraient ainsi les victimes d'une entreprise qui les malmènerait par une organisation complexe et mouvante. Victimes sans doute mais coupables également. De part leurs fonctions ils évoluent dans un système où ils sont à la fois donneurs et receveurs d'ordre. Ils font redescendre les politiques d'entreprise auxquelles ils ne croient pas ou au mieux qu'ils ne comprennent pas. Absorbés par le système, ils participent à la diffusion des injonctions paradoxales et se laissent enliser dans des phantasmes de rationalité.

J'AI FAIT UN RÊVE… DE RATIONALITÉ

Des procédures établies, des processus définis et respectés, des systèmes pensés et conçus pour répondre à toutes les problématiques de l'entreprise… Ah ! comme il fait bon vivre au pays de la rationalité absolue... Mais le rêve organisationnel, le rêve d'un système "tout en un" qui gère tout, qui fait tout, n'est qu'illusion. Notre action s'inscrit en effet dans une rationalité limitée. Les biais cognitifs, les imprévus interviennent dans nos prises de décision et c'est notre comportement séquentiel qui nous amène à prendre des décisions satisfaisantes.

Dans sa quête de rationalité, l'entreprise met en oeuvre des systèmes qui s'avèrent en définitives complexes et vecteurs d'incompréhensions pour les cadres comme pour les collaborateurs. Perçues souvent comme une dévalorisation du passé, les réorganisations permanentes font prendre des risques opérationnels de par leur impact sur l'efficacité du moins à court terme. La généralisation de la "mystique projet" peut amener à une déresponsabilisation et à l'oubli de problèmes vus comme mineurs mais pourtant essentiels.

REDONNER DU SENS AUX ORGANISATIONS

Dans ce contexte, l'entreprise doit se repenser pour rester "connectée" avec les opérationnels. Simplifier les structures, rechercher avec les opérationnels les solutions, respecter la culture, l'ADN de l'entreprise dans les choix organisationnels, tels peuvent être des principes clés pour mobiliser les cadres et les collaborateurs. Le rapport au changement doit également être modifié. L'entreprise doit se poser la question de la nécessité de changer, le passé est sécurisant et permet une certaine efficacité. Trop souvent nous assistons à un déni de réalité, l'entreprise ne percevant pas que les cadres comme les collaborateurs simulent l'adhésion au changement. Alors limitons le changement frénétique, redonnons de la sécurité à travers des organisations simples, compréhensibles, responsabilisantes, et réfléchissons également à la place des "apporteurs en travail" et des "apporteurs en capital" dans l'entreprise.

POUR UN GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ÉQUILIBRÉ

Développer la performance de l'entreprise passe par un système de gouvernance respectueux des droits et devoirs de chacun, soucieux de justice et d'équité entre ceux qui font (apporteurs en travail) et ceux qui apportent de

quoi faire (apporteurs en capital). Cette logique qui trouve son origine dans la notion de "justice démocratique" nous amène à réfléchir à la notion de bicamérisme économique par analogie au bicamérisme politique. Dans ce dispositif il serait reconnu le même poids politique aux apporteurs en capital qu'aux apporteurs en travail. Deux chambres seraient ainsi constituées avec un poids politique égal. Chacun nommerait des représentants dans un comité exécutif. Le pouvoir exécutif se verrait ainsi responsable devant les deux chambres, ses décisions étant dictées par la défense des intérêts de l'entreprise et de tous ses acteurs. Alors fiction ou réalité ? Force est de constater que le modèle allemand de la co gestion semble s'approcher de ce système. Même si des questions demeurent en suspens, notamment pour lever les points de blocage qui pourraient intervenir, réfléchir à de nouvelles de formes de gouvernance nous pousse à aller au delà des systèmes existants pour penser l'organisation de l'entreprise de demain. Tout comme nous devons envisager l'émergence de nouveaux collectifs.

RECRÉER DU COLLECTIF PARITAIRE

Progressivement les collectifs se sont effacés au profit d'un individualisme plus affirmé. Dans l'entreprise les logiques de performance restent très souvent fondées sur la personne ignorant les collectifs de travail affichés ou non. Or les collectifs continuent de s'exprimer et ce sous différentes formes :

Le collectif d'appartenance traditionnellement lié au paternalisme est rejeté par les jeunes générations ; toutefois ce modèle qui repose sur l'adhésion à des valeurs ne pourrait-il pas réapparaître sous une forme nouvelle basée sur la confiance et sur la nécessité de retrouver du lien avec l'entreprise ?
le collectif de résistance, synonyme de lutte et de souffrance, s'exprime désormais à travers l'absentéisme, le refus d'implication et existe ainsi de manière spontanée ;
le collectif de circonstance trouve sa genèse chez les jeunes et dans les réseaux sociaux ;il est atomistique et éphémère ;
e collectif de cohérence s'exprime à travers une communauté de personnes ayant les mêmes intérêts.
Nous voyons ainsi que les collectifs traditionnels, identifiés, sont remplacés par des collectifs parfois venus de l'extérieur dont le périmètre est difficile à cerner.

Pour continuer à maîtriser son environnement, pour développer ses stratégies, pour mettre en place de nouvelles organisations, l'entreprise doit identifier ces collectifs et mesurer l'impact de son action sur ceux-ci.
L'entreprise voit donc ces rapports collectifs évoluer tout comme la notion d'autorité qui semble actuellement être remise en cause.

AUTORITÉ : LES NOUVELLES RÈGLES DU JEU

Il semblerait que l'autorité disparaisse au sein des institutions, de la famille, de la société civile, de l'entreprise… et pourtant nous n'avons de cesse d'en parler. Comment dès lors définir l'autorité ? Quelles sont les formes qui donnent autorité ?
L'autorité n'oblige à aucune justification ou argumentation, à aucune violence. Elle peut exister sans pouvoir et inversement. L'autorité permet d'augmenter un pouvoir ou un argument, elle agit comme un "dopant" en ce qu'elle augmente artificiellement ses capacités de pouvoirs et d'argumentation. Historiquement trois formes procurent de l'autorité :

le passé : on est dans l'héritage, cela accroit l'argumentation
le cosmos, la nature : c'est le respect de l'ordre de l'univers
la théologie : Dieu confère autorité

Ces formes traditionnelles ont été ébranlées au moment de la renaissance et désormais, dans un univers démocratique, nous pouvons estimer que trois nouveaux éléments donnent de l'autorité :

la compétence qui s'exprime à travers le savoir et le savoir faire
le charisme incarné par un Homme
la compassion car la souffrance procure des droits et des privilèges

Mais existerait-il "une bonne autorité" ? La bonne autorité serait celle qui ferait grandir l'autre et qui permettrait à celui qui l'exerce de grandir ou au moins de s'élargir.
Le séminaire ORES a ouvert des voix de réflexion. Ayons à l'esprit que manager implique de l'humanisme. Acceptons également de respecter le temps nécessaire pour faire les choses ; tout ne peut se traiter dans l'urgence; ainsi émerge l'idée de temps long et de temps court.
Pour conclure, manager aujourd'hui pourrait se résumer ainsi :
Induire sans prescrire, orienter sans programmer, piloter sans enfermer

Livres liés à l'article :
Jean-Philippe Bouilloud, auteur de "*Les cadres entre l'enclume et le marteau*" Isabelle Ferreras, auteure de "*Gouverner le capitalisme*".
Jean-Claude Ancelet, auteur de "*Recréez du collectif au travail*"
Pierre Henri Tavoillot, auteur de "*Qui doit gouverner ?*"
Alain Reynaud, co auteur de "*Restaurer la confiance dans l'entreprise*" (c'est un consultant de IDRH pas forcément nécessaire de lui faire de la Pub)
Sandra Enlart, co auteur de "*A quoi ressemblera le travail demain ?*" (DG de Entreprise et personnel)

LA DÉTERMINATION, CLÉ DU SUCCÈS

http://www.ted.com/talks/angela_lee_duckworth_the_key_to_success_grit.html

Angela Lee Duckworth a travaillé comme consultante puis comme professeur de mathématiques. Ces années d'enseignement l'ont amené à comparer le coefficient intellectuel de ses élèves, leur motivation et leurs résultats scolaires. Rapidement, elle se rendit compte que les meilleurs étudiants n'étaient pas ceux qui étaient en théorie les plus intelligents. Après s'être formée comme psychologue, elle a élaboré une théorie de la détermination. Elle a testé sa grille de lecture dans des scénarios aussi variés que l'académie militaire, des concours littéraires pour enfants ou la carrière de jeunes professeurs. Selon son équipe de recherche, il était possible à chaque fois de prédire qui allait avoir le plus de succès grâce à la variable de la "détermination". Elle définit ce concept comme une union entre passion et persévérance. Selon une étude de l'Université de Standford, l'aptitude d'apprentissage n'est pas fixe, elle peut changer selon l'effort fourni.

Faire une balade au lieu d'aller à sa réunion

Nilofer Merchant, "business innovator", a accompagné de nombreuses entreprises dans leur stratégie de croissance comme Logitech, HP ou Yahoo. Elle lance un nouveau concept de réunion : la réunion à pied. Pour elle, cela encourage à penser "en dehors de la boite". Finalement, elle ne fait que redécouvrir cette habitude ancestrale des philosophes grecs…
http://www.ted.com/talks/nilofer_merchant_got_a_meeting_take_a_walk.html

Etre satisfait de son travail

Dan Ariely est économiste du comportement.
Il explique la relation qu'il y a entre argent et motivation au travail et, curieusement, la motivation économique chez les employés n'est pas aussi forte que l'on pourrait l'imaginer. Selon lui, la reconnaissance du travail bien fait est la principale motivation, une fois qu'un certain seuil de revenus est atteint. A méditer…
http://www.ted.com/talks/dan_ariely_what_makes_us_feel_good_about_our_work.html

Is SMALL beautiful ?

Apprend-on mieux dans les petites structures scolaires que dans des grandes ? Dans une entreprise, la taille d'une équipe, de commerciaux par exemple, a-t-elle un impact sur sa performance ?

Par Gérald Bronner

Dans les années 2000, la fondation Gates investissait 1,7 milliards de dollars pour une étude sur les écoles les plus performantes. Celle-ci concluait que les petites écoles étaient surreprésentées. Sur les 1662 établissements que compte la Pennsylvanie, 6 des 50 établissements les plus performants sont de petite taille, soit 12 % alors qu'ils ne représentent que 3 % des écoles de cet état. Cette enquête incita donc la fondation Gates et plusieurs autres à investir de l'argent pour permettre de réduire la taille des unités pédagogiques. Etait-ce une bonne idée ?

Le biais de représentativité

Le professionnel qui a pour mission, entre autres, d'évaluer la réussite de ses équipes et de tirer de cette réussite des leçons concernant les stratégies de management pourrait bien se poser une question similaire. La taille d'une équipe, de commerciaux par exemple, a-t-elle un impact sur sa performance ? Si ce professionnel se mettait en tête de calculer la moyenne des résultats obtenus et cherchait à savoir si, parmi les équipes les plus performantes, les petites unités sont surreprésentées par rapport aux équipes de plus grande taille, la réponse serait sans doute oui. Il en déduirait alors peut-être qu'il faut restructurer ses équipes de vente en cellules plus modestes pour accroître leur performance. Les chances sont assez grandes qu'au moment du bilan il soit très déçu. Pourquoi ? Tout simplement parce qu'il a été victime, comme ceux qui ont trop vite tiré des conclusions des résultats de l'étude de la fondation Gate, du biais de représentativité !

De quoi s'agit-il ? Il s'agit de la difficulté que nous avons d'évaluer la représentativité d'un échantillon. Pour mieux comprendre cet obstacle intellectuel voici un petit problème proposé par Tversky et Kahneman(1), deux célèbres psychologues cognitifs :

Une ville possède deux maternités. L'une grande où 45 bébés en moyenne naissent par jour, et l'autre, petite, où 15 bébés en moyenne naissent par jour. Bien entendu, 50 % des bébés sont des garçons. Cependant, au jour le jour, ces proportions ne sont pas strictement respectées. Chaque maternité note tous les jours où il y a 60 % et plus de garçons qui naissent. Quelle maternité détiendra, au bout d'une année, le record des jours où 60 % et plus de garçons naissent ? La grande ? La petite ? Ou encore devraient-elles être, selon vous, à égalité ?

Dans ce problème 56 % des sujets ont considéré que les deux seraient à égalité. La bonne réponse, que seuls 20 % des sujets ont proposée, était pourtant « la petite maternité ». En effet, plus l'échantillon sera grand (ici la grande maternité), plus les chances de se rapprocher de la parité (50 % de filles, 50 % de garçons) seront grandes, plus il sera petit, plus les chances de s'en écarter seront importantes.

En d'autres termes, la petite maternité sera celle où il y a le plus de jours où l'on trouvera 60 % de garçons, mais elle sera celle aussi où il y aura le plus de jours où naitront 60 % de filles.

Du lien causal

Si nous en revenons à présent à la question de l'évaluation des performances des équipes par rapport à leur taille. Il est bien vrai que les petites équipes seront surreprésentées parmi les équipes les plus efficaces… mais elles le seront aussi parmi les équipes les moins performantes ! Lorsque deux statisticiens, Wainer et Zwerling, se penchèrent sur les résultats de l'étude de la fondation Gates, ils firent la même découverte : parmi les établissements les moins performants, les petites unités étaient aussi surreprésentées… Les liens causals qu'on avait cru pouvoir établir liant taille de l'établissement et performance pédagogique n'avaient donc aucun sens. Tout simplement parce que plus un échantillon est petit, plus il a des chances de s'éloigner de la moyenne canonique, pour le meilleur, ou pour le pire. Small is not always beautiful.

(1) Tversky, A. et Kahneman, D. (1972), "Subjective probability : A judgment of representativeness", Cognitive Psychology, 3, pp.430-454.

Manager, un sport de haut niveau...

Plus pertinente que la métaphore guerrière, la métaphore sportive apporte une grille de lecture décalée et riche sur les pratiques managériales et la vie d'entreprise. Le sport, un outil de décryptage et d'anticipation ? Explications avec Christian Avezard.

Pourquoi le sport est-il un fil conducteur de votre travail sur les thématiques de management ?
Le sport m'a permis en particulier de trouver des réponses à la question des fondamentaux du management. Les fondamentaux, dans la pratique sportive, ce sont ces gestes à travailler jusqu'à ce qu'ils deviennent des réflexes. On les affine. On revient dessus. En foot, il y a deux fondamentaux : la passe et le contrôle de la balle. Un tir, ce n'est rien d'autre qu'une passe qui ne doit pas être rattrapée. A très haut niveau, la vraie passe, c'est faire "juste". C'est aussi le cas en équitation ou en danse : il faut savoir faire aisément et efficacement des gestes simples. La danse ne repose que sur des figures de base. Ensuite, trois paramètres déterminent le niveau de jeu :
- La vitesse, qui est toujours un paramètre discriminant, que ce soit à l'école, à un test de QI, etc.
- La gestion de l'information, c'est-à-dire la capacité à être en relation avec son environnement, la capacité à s'adapter en amont, à intégrer les informations dans ses prises de décision, à développer une sensibilité un peu comme les coureurs moto qui "sentent" la route. Il faut développer ce "toucher".
- L'enjeu : un penalty contre le Brésil, un but à 25 millions d'euros, une balle de match à Wimbledon… l'enjeu peut freiner le bras.

Pour aller vite, il faut simplifier. Pour bien gérer l'info, il faut développer une sensibilité qui permet de prendre en compte l'essentiel, que l'on travaille avec trop peu d'info ou au contraire, comme avec les mails, avec trop d'info. Pour tous ces paramètres, la maitrise des fondamentaux est indispensable. Il faut trouver un équilibre pour développer une fenêtre de performance. Or c'est également éminemment vrai en management. Trouver ses "fenêtres de performance" suppose, comme dans le sport, de travailler beaucoup, de répéter des gestes, de se confronter à la difficulté.

Entrainer une équipe et manager des collaborateurs, est-ce comparable ?
Manager, c'est croire que l'on peut apporter quelque chose à quelqu'un d'autre. Cela suppose donc non seulement des compétences mais aussi un certain égo. La métaphore sportive est intéressante pour questionner le rôle du manager dans l'équipe. Dans le sport, on sait que si l'équipe met en avant une seule personne, celle-ci peut oublier ce qu'elle doit à l'équipe. De même, on observe bien sur un terrain combien le comportement individuel influence le groupe. Comment fonctionne une équipe ? Une équipe qui gagne ? Dans une entreprise, les 10 collaborateurs meilleurs de promo savent-ils travailler

ensemble alors qu'il a fallu, dans leur cursus, qu'ils soient les premiers ? Quelle place dès lors pour le collectif ? Le rôle de l'entraineur n'est pas d'être plus important que son équipe. Quelle définition, aussi, à la notion de carrière ? Une belle carrière n'est-ce pas une carrière dans le temps ? Et un bon cadre quelqu'un qui "joue" 20 ans ? Le manager, comme l'entraineur, doit travailler sur les notions d'efficacité, de potentiel – le sien et celui de ses équipes. Un manager doit savoir organiser dans la durée les compétences. L'intelligence managériale et l'intelligence du jeu sont très comparables. On repère les bons entraineurs à 15 ans : ils ont une analyse, une distanciation. Un manager doit être capable de voir plus loin, de trouver le bon horizon. Il faut savoir mettre en place des stratégies de rupture, savoir ce que l'on sait faire, savoir ce que l'on ne sait pas faire. Quels sont ses points forts ? ses points faibles ? Comment améliorer l'efficacité de chacun ? Un bon entraineur invente tous les jours de nouveaux exercices, de nouveaux jeux pour faire travailler son équipe différemment et maintenir la motivation.

Quid, justement, du jeu dans la formation et l'apprentissage ?

Former, c'est jouer. Les hommes apprennent en jouant. Et jouer c'est un état d'esprit. Le jeu est une affaire sérieuse : il faut prendre du plaisir, s'investir. Mais dans le jeu pédagogique, ce qui est intéressant, ce n'est pas le jeu en lui-même, c'est celui qui anime le jeu. Quand on fait jouer, on ne sait jamais ce qui va en sortir car le propre du jeu est de faire sortir du rôle attendu ou que je crois attendu. Il y a des règles, des codes, il y a un jeu social, mais si on est dans le "convenu" on n'est plus dans le vrai sport, qui est inventif, émotionnel. Dans le sport, pour bien jouer, il faut du relâchement et de la disponibilité. C'est ce qui permet d'être à l'écoute, de sentir le terrain, d'être dans l'intelligence du jeu. Inversement, un enjeu fort, auquel on a tendance à répondre par des réactions attendues, nous tend et nous enferme. En entreprise, si nous étions relâché et disponible, nous serions en mesure par exemple de prendre en compte les remarques du client, d'être à l'écoute du marché, etc. On pourrait alors créer les conditions de la performance. En formation, le jeu ouvre sur toutes ces facettes et le formateur, comme l'entraineur, est alors un coach qui apporte une réponse individuelle dans un cadre collectif. Et il organise la formation avec des phases, comme dans la pratique sportive : l'échauffement et la préparation, l'action, le débriefing, la récupération et l'appropriation, chacun à sa vitesse. On a perdu l'instinct du jeu en raison d'un cadrage précoce. Une formation doit remettre sur le chemin du plaisir.

Le sport est-il un bon miroir des évolutions de la société et de l'entreprise ?

Dans le sport, comme dans le théâtre, tout est exacerbé. On est dans le champ de l'émotion, du fantasme. Les instincts ressortent. C'est un miroir grossissant. On voit ainsi les points bloquant. Le sport n'a pas accepté de se poser certaines questions. Le sport féminin a du mal à prendre sa place en raison des freins des hommes comme des femmes. Les fédérations minimisent la violence, comme l'agression de l'entraineur ou de l'arbitre par des joueurs et des spectateurs. Le sport est le reflet de ces combats ou de ces phénomènes. Et le sport questionne. Par exemple, est-ce choquant de former des joueurs qui partent ensuite jouer sous d'autres drapeaux ? Mais c'est aussi un bon outil d'anticipation. Le premier entraineur noir aux Etats-Unis, par exemple, même si cela a été très long, anticipait l'élection d'un président noir. L'introduction de nouvelles technologies (simulateurs, caméras thermiques…) ou encore les échanges intergénérationnels reflètent ce qui va arriver dans l'entreprise, par exemple en terme de hiérarchie et de relations avec les jeunes générations. Un exemple : comment on valorise les sportifs de haut niveau ? On a vu des évolutions de carrière intéressantes - Michel Platini devenu président du foot européen, un joueur de volley devenu ostéopathe… – qui montrent que vous êtes toujours ce que vous êtes et que ce qui change c'est comment vous le mettez en oeuvre…

Repère

Consultant senior du réseau Formadi, Christian Avezard a été enseignant-chercheur à l'Université de Rennes, responsable pédagogique et DRH. Diplômé en économie et enseignant en marketing, il s'est spécialisé dans les sciences de l'éducation. Passionné par la pédagogie du mouvement et du sport, convaincu des passerelles entre capacités sportives et capacités managériales, il a toujours conjugué sport et formation…

IESE INSIGHT
LA TRANSFORMATION DIGITALE

Ce numéro de la revue IESE INSIGHT se penche sur la mutation digitale des entreprises. Dans un dossier entièrement dédié à cette question, IESE Insight analyse les défis actuels, les atouts des entreprises et l'adaptation des dirigeants.

LES DÉFIS DU TRAVAIL VIRTUEL

La revue analyse les différents types de travail virtuel et l'impact sur les processus de l'entreprise. Cet article s'appuie sur plus de dix ans de recherche et propose des outils pour fonctionner avec des équipes virtuelles.
http://www.ieseinsight.com/review/articulo.aspx?doc=106254&seccion=4

CHAQUE ENTREPRISE A UN ATOUT DIGITAL

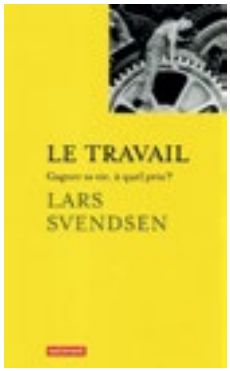
Dans cet article, le lecteur pourra ouvrir sa perspective de stratégie technologique. L'auteur, Andy Rowsell-Jones, est directeur de recherche chez Gartner CIO & Executive Leadership Team, spécialiste de programmes d'entreprise et de stratégie technologique. Grâce à cinq modèles et des cas pratiques, l'entrepreneur pourra identifier ses besoins et le système qui s'adapterait le mieux.
http://www.ieseinsight.com/review/articulo.aspx?doc=106253&seccion=4

CINQ QUALITÉS DU LEADER DIGITAL

Les changements dans la structure de l'entreprise entrainés par la révolution digitale, appellent eux-mêmes des changements de comportements. Les dirigeants doivent adopter de nouvelles fonctions. L'article reprend les sondages et entretiens de nombreux responsables d'entreprise et analyse plusieurs cas pratiques de transformation digitale. De cette synthèse, cinq qualités principales émergent que le leader devra acquérir pour valider avec succès cette transition délicate.
http://www.ieseinsight.com/review/articulo.aspx?doc=106252&seccion=4

Ce dossier et de nombreux autres articles de la revue sont disponibles sur le site en anglais et en espagnol : http://www.ieseinsight.com/review/

LE TRAVAIL
GAGNER SA VIE, À QUEL PRIX ?
Lars Svendsen / Autrement



Pour tout entrepreneur ou responsable qui se bat pour arracher un CA en ces temps difficiles, toute réflexion sur le travail paraît un peu déplacée. Se battre pour survivre, oui, mais se demander ce que doit être le travail, à quoi bon ? Toutes réflexions sur le travail nous servent à aller à l'essentiel et à poser nos propres constats. Si son rôle et son combat apparaissent assez clairement à l'entrepreneur, voire assez simplement (à tout le moins dans sa vision plus que dans son exécution), il faut admettre que le salarié a lui aussi d'envie d'aller à l'essentiel. Ce dernier dirait facilement à cet entrepreneur : "Pouvez-vous faire sans moi ? Alors, écoutez-moi !". Mais le salarié se cogne dans la multiplicité de ses attentes. Il est très révélateur, croyons-nous, de voir des jeunes femmes à potentiel s'épuiser dans une course harassante "pour être à l'heure" dans le travail, les résultats, la carrière, pour les enfants, le mari... Il faut en fait retrouver l'équilibre des désirs. Lars Svendsen, philosophe norvégien, se fait une spécialité de décortiquer les problèmes du quotidien. Son livre nous pousse à mettre des limites à cette question envahissante du travail pour les privilégiés qui en ont un ! Sa conclusion très personnelle nous montre qu'il n'est pas sain de rechercher des salariés "zéro drag" (sans attaches ni préoccupations personnelles). Un chapitre sur la pseudo philosophie du management éreinte la littérature managériale, assez pauvre il est vrai. Pour Svendsen on nous sert une relecture des vieux principes hippies avec un emballage corporate : non conformistes, originaux, indépendants, enjoués... Le discours managérial très mobilisateur peut effrayer souvent. Pour autant, on ne peut prétendre que dans nos sociétés aisées, le travail soit toujours une tragédie. Il faut simplement retrouver un sens des finalités de notre vie et des moyens de trouver un équilibre. Trop attendre du travail prive de multiples sources d'enrichissement. Peut-être que l'entrepreneur devrait revenir au strict essentiel : employer des gens, les payer, les former, les respecter, sans pour autant créer un système. Back to basics.

HOW TO MAKE SMARTER DECISIONS

HARVARD BUSINESS REVIEW NOVEMBRE 2013

Le numéro de la HBR nous offre une réflexion renouvelée sur la thématique (inusable...) de la décision. Dans notre époque, l'art de la décision dans les affaires souffre de deux paramètres surdimensionnés : le risque, le contexte mouvant et chahuté. Avant d'ouvrir ce type de dossier, nous nous interrogeons toujours : les auteurs prennent-ils en compte la capacité de sauter dans l'inconnu, la solitude finale du décideur, l'importance de son « terreau personnel » pour évaluer les options et finalement sa chance, la marque du destin favorable ou non à certains ?

Pour donner quelques ouvertures sur ce passionnant dossier de la HBR, écoutons l'invité Ram Charan qui a étudié notamment la thématique de la paralysie dans les organisations. Il constate évidemment que les analyses traditionnelles ne peuvent plus avoir le même impact et surtout que les CEO sont attentifs, sinon paralysés, par les réactions des investisseurs à leurs prises de décision. Il pose trois voies pour développer des décisions plus efficaces.

1 Une perception «aiguisée» qui permet d'anticiper le changement qui émerge à peine. Cette anticipation facilitera l'identification des quelques variables qui seront vraiment au coeur de la décision ou du rebondissement sur de nouvelles opportunités et scenarii.

2 Un jugement, un discernement dirions-nous, très qualitatif qui va dépasser la réelle ou apparente complexité. Ce discernement doit être «affuté», travaillé grâce à de multiples réseaux. Cette faculté de discernement aidera grandement à identifier les différents niveaux successifs d'éléments concernant les conséquences possibles de la décision. Ce discernement enfin vous conduit à voir clairement les décisions qui sont de votre seul ressort et celles que vous devez impérativement confier à d'autres.

3 Une crédibilité et une légitimité bien assurées. Sans elles, votre décision ne sera pas forcément acceptée, le consensus long, délicat à obtenir, vos collaborateurs en ordre de bataille pourraient traîner des pieds dans le cas de décisions impopulaires. Ram Chaman, bien sûr, rappelle que ne peuvent s'enseigner, dans cet art de la décision, la ténacité et le courage. Pour nous, cela laisse ouverte la porte, avec réalisme, aux caractères qui s'imposeront par leur force intérieure et leur croyance sans a priori de diplômes et de parcours. Finalement, sélectionnons des tempéraments et formons-les autant que possible plutôt que sélectionner des formations et des diplômes. Alex "Sandy" Pentland insiste dans sa réflexion sur un syndrome dangereux : rester dans la chambre de l'écho. Penser que ce que l'on entend est un vrai retour, réel, factuel, attentif d'autres personnes. On se piège par l'écho de notre propre pensée. Quelle solution à ce risque ? Développer le plus vaste réseau extérieur et lui soumettre nos idées, nos projets. Le présupposé est connu : il faut aller chercher la "sagesse de la foule", le réalisme serait la chose la mieux partagée. L'étude notamment a été menée à partir d'une plateforme de trading, e-Toro-. Cela tendrait à prouver que les traders étudiant le comportement de multiples investisseurs, sans trop segmenter et sélectionner, et appliquant les "recommandations" issues de la sagesse de la foule, obtiennent de meilleurs résultats. Évidemment tout ceci nous renvoie à l'impact des réseaux sociaux. Faut-il rappeler que la création d'un réseau humain très diversifié, de lectures très éclectiques, pourraient nourrir un esprit original non mécanisé ? Le recours massif aux réseaux sociaux confirmera, selon nous, tôt ou tard, un conformisme pesant. Les rebelles ont du souci à se faire, mais beaucoup d'avenir.
http://hbr.org

POKER & MANAGEMENT

S'il n'y avait que de bons joueurs, il n'y aurait pas de "coups de poker", ces risques pris avec peu d'infos et au feeling. Pour les meilleurs, il n'y a pas de place pour le hasard. La prise de décision dans ce jeu est fondée sur des connaissances et une analyse fine de celles-ci. Une métaphore intéressante pour responsables et dirigeants...

Caractéristique du débutant au poker : jouer au coup par coup, ne pas voir assez loin. "*Les bons joueurs ont une vision plus globale et se servent des informations 'méta', c'est-à-dire plus générales sur les pratiques de jeu de leurs adversaires et d'eux-mêmes*" explique Denis Rivas, fondateur et dirigeant de Xeester, le premier et unique tracker français de poker. Un tracker ? Un outil d'aide à la décision pour le jeu en ligne. "*99 % des joueurs qui gagnent sont outillés. Un tracker comme le nôtre enregistre tout ce qui se passe à la table de jeu et compile les données sous forme de statistiques comportementales, techniques, etc.*"

Ce que savent les sharks…

Le joueur dispose ainsi des informations pour prendre la meilleure décision. Voilà pour la première idée reçue : un bon joueur de poker - un shark - ne décide pas de miser (ou pas) au petit bonheur la chance. Il est au contraire toujours dans l'évaluation du risque, dans l'analyse de sa façon de jouer, à la recherche de l'information la plus pertinente. "*Une partie du back office récapitule ce qui s'est passé avant la partie : on peut analyser a postériori sa façon de jouer au cours des trois derniers mois. On peut hiérarchiser les infos que l'on souhaite voir apparaitre pendant la partie.*" La première statistique au poker est celle qui indique de pourcentage de mains que l'on joue : face à un joueur qui joue 80 % de ses mains, il y a de forte chance pour qu'il mise sans jeu, et inversement, un joueur qui mise peu mise quand il a des cartes en main. Mais on peut choisir des statistiques plus complexes et les joueurs confirmés préfèrent souvent créer leur propre configuration. "*Il est arrivé que les joueurs les plus avancés nous demandent des données nouvelles, que nous n'analysions pas*" Bref, plus le joueur est confirmé, plus il affine les données dont il a besoin pour prendre la meilleure décision.

Des décisions non techniques

Mais si trop peu d'info conduit à des prises de risque, des erreurs de jeu, trop d'infos tue l'info. Et il ne faut pas confondre information et analyse de l'information. Le tracker doit rendre la complexité compréhensible et donner à l'instabilité des constantes pour assoir son action. Mais, in fine, le joueur reste maître de la prise en compte des données. "*Le tracker, à l'instar du reporting, reste un outil. La qualité de l'outil et son ergonomie sont bien entendu importants, mais la personnalisation des configurations, la pédagogie et le soin apporté à l'apprentissage de l'outil sont indispensables pour tirer avantage de l'outil.*" Il y a aussi le risque de "sur-utiliser" l'outil. On ne peut se baser uniquement sur des statistiques. "*Même en Formule 1, il y a des décisions non techniques*, rappelle Denis Rivas. Un *bon joueur a suffisamment de recul par rapport aux chiffres pour prendre en compte le facteur humain.*" Il est capable d'anticiper ou d'interpréter une décision surprenante de l'adversaire, de sentir le joueur en face, même en ligne. Le «poker face», c'est ne transmettre aucune information sur son jeu. Mais le plus souvent, on distille malgré soi des signaux, ce que l'on appelle dans le poker un "tell".

Manoeuvres et négociations

Sur internet, ces signaux peuvent passer par le temps de décision : miser très vite, par exemple, alors que l'on est habituellement plus lent, peut indiquer que l'on a de bonnes cartes. Mais ce peut être aussi une stratégie pour induire en erreur les autres joueurs. Ces tactiques ne sont pas étrangères à celles du négociateur... En tournoi, les joueurs négocient parfois en table finale pour déterminer ce que chacun va gagner. Sachant que seuls les trois derniers gagneront quelque chose, on peut négocier sans le dire clairement lorsque l'on a intérêt à ce qu'un joueur joue avec soi. Ou au contraire manoeuvrer pour exclure un joueur. En finale, si l'un des quatre joueurs n'a quasiment plus de jetons, les trois autres peuvent s'allier contre celui-ci – en misant tous la même somme - afin de maximiser les chances que l'un des trois l'emporte sur ce 4e joueur. Dans ce cas, le joueur passe au collectif. Habile et agile... "*Le hasard joue pour le novice, il en est autrement pour le joueur habituel*" résumait assez bien une décision du Tribunal administratif de Clermont-Ferrand sur le statut de ce jeu.

LE FACTEUR «ENJEU» DANS LA PRISE DE DÉCISION
Dans le poker, l'enjeu, c'est l'argent. Bien sûr, c'est le joueur qui détermine ce qu'il peut se permettre : jouer sur une table à 10 ou à 1000 euros. Bien placer son argent, bien gérer ses ressources et savoir où les placer est une première clef de réussite qui équivaut, en entreprise, à la gestion des embauches par exemple ou aux choix stratégiques (miser sur le marketing, sur la R&D, etc.).Quand un joueur gère bien la bankroll, il peut monter en puissance, déplacer les limites, mais il sait aussi redescendre au bon moment. C'est ni plus ni moins savoir gérer les hauts et les bas d'une entreprise, aller là où c'est pertinent. Enfin et surtout, le joueur idéal, lorsqu'il a pris la décision de jouer à une table, fait abstraction de l'argent, de l'enjeu, pour se focaliser sur les trois autres paramètres (infos comportementales, techniques, statistiques) qui lui permettent de piloter, d'être à l'écoute du marché, d'observer ses concurrents, d'innover...
www.xeester.com

MANAGEMENT & ÉTHIQUE des Affaires

Au delà des querelles sémantiques sur la morale et l'éthique, il faut bien reconnaître que notre époque amplifie le grand écart entre une pensée juste et forte avec des comportements très schizophrènes. Rappeler les principes est encore aisé mais développer une liberté de parole et d'expression entre responsables, ne serait-ce que pour échanger, s'ajuster, partager sur les questions très concrètes qui se posent, est une autre gageure !

Pourtant, sur ce thème délicat, Joseph Joubert a tout dit en une formule ramassée. Il faut d'abord une parole claire qui enseigne, puis on est entraîné par l'exemplarité. Fuir l'ambiguïté est une demande forte des jeunes générations, non encore touchées par ce que l'on appelle le réalisme des affaires. Finalement, la citation de Goethe que nous récusons dans un premier temps, en pensant au totalitarisme, trouve néanmoins des résonances gênées chez des responsables. Les principes, oui bien sûr, mais il est vrai qu'au quotidien… il faut bien transiger…

"La parole enseigne, l'exemple entraîne."
J. Joubert

"J'aime mieux une injustice qu'un désordre."
Goethe

Sujet piégé, dangereux. Histoires vécues dans de grandes entreprises : la passation de modules e-learning rapides sur le sujet de l'éthique est imposée à des cadres. On est sûr ainsi qu'ils sont bien prévenus des limites, des règles : à eux de prendre leurs risques. Autre exemple : la décision de créer un séminaire d'éthique des affaires pour les cadres supérieurs. Le stage pilote va démarrer. Quelques jours avant, le projet est ajourné sine die, les consultants dédommagés, le sujet ne serait pas encore mûr pour l'aborder avec toute une population de responsables… Au fond, le rêve inconscient de certains : pourrait-on rappeler des principes sans forcément les appliquer ?

LA FORCE DES PRINCIPES

L'éthique est un juste discernement dans l'agir humain, lors de la réflexion, lors de la décision, lors de l'action. Il ne s'agit pas de limiter, d'enfermer ce comportement éthique dans les seules prescriptions légales et réglementaires. L'éthique dépasse le droit strict. Notre époque très relativiste a du mal à admettre qu'il faille rappeler des principes de comportement éthiques, «mix» de morale naturelle, accessible à une raison droite, et de déontologie professionnelle. Pourtant, donner cette boussole de références à tout responsable en charge de personnel, de produits, de clients, sera une aide puissante pour se diriger avec pragmatisme dans la multiplicité des micro- décisions quotidiennes. Les esprits scrupuleux et fuyants voudraient une liste exhaustive pour s'exonérer de toute recherche personnelle. Au contraire ! Il s'agit d'entamer une réflexion personnelle sur sa propre expérience pour mettre à nu ces quelques éléments qui fixent une ligne de conduite. En quelque sorte une ligne de défense intérieure que l'on ne franchira pas pour ne pas se renier et se détruire. Ces principes sont-ils vécus, intégrés intimement ? Ose-t- on dans une équipe y faire référence pour dialoguer sur les risques de comportements non éthiques vis à vis des personnes, sur les risques de pratiques anti concurrentielles, sur les risques de corruption, sur les risques liés au produit, au service proposé et vendu à une clientèle ? Le recours aux principes comme outil de discussion, de décision, est libérateur pour l'homme qui va porter la décision et le risque. La discussion permet d'ajuster, de trouver des solutions réalistes mais aussi cohérentes avec ces principes. Quid de la schizophrénie ? C'est une maladie qui se répand à notre époque dans les grandes organisations. Très fréquente chez les personnes exerçant des responsabilités qui pensent ainsi se protéger. On rompt l'unité salutaire de la pensée de Joubert. On se contente de proclamer quelques principes. Cette proclamation soulageant l'âme, on peut tranquillement alors passer à une application légèrement ou totalement déconnectée des principes précédemment évoqués.

LA FORCE DES FAITS

Notre époque permet, à la seule lecture de la presse, d'évoquer des scandales et comportements non éthiques dans les affaires, dans le sport, dans la santé. Faut-il en faire une liste ? Tous ces cas nous projettent dans le dilemme : pourquoi les responsables ont-ils agi ainsi ? Pourquoi personne n'a réagi ? Pourquoi les règles et codes divers sont-ils inopérants ? Une enquête nord américaine publiée par la revue Futuribles, il y a quelques années, donnait les clefs des comportements non éthiques. Elles sont implacables et éton-

namment réalistes. Les facteurs qui contribuent aux comportements non éthiques seraient dans l'ordre :

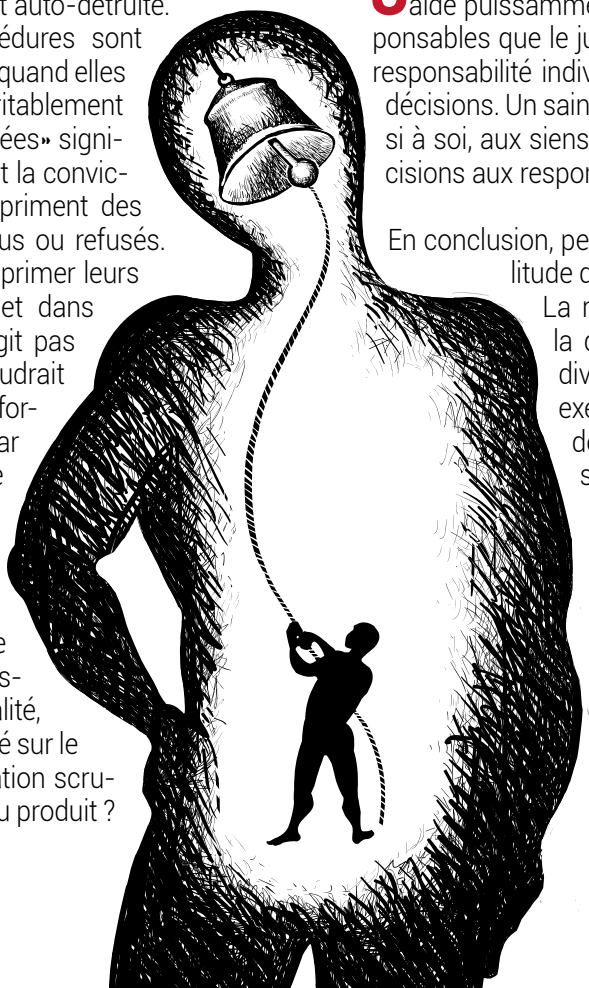
1. Le comportement des supérieurs
2. Le comportement des collègues dans l'organisation
3. Les pratiques éthiques en vigueur dans l'industrie ou dans la profession
4. Le climat moral de la société
5. La politique formelle de l'organisation
6. Le besoin financier personnel.

La politique formelle de l'organisation pourrait correspondre notamment à l'édiction d'un code éthique, la réalisation de séminaires pour les managers, la mise en place de dispositifs d'alerte ou de dénonciation. Que pouvons-nous tirer de l'analyse des différents scandales lies à l'éthique des affaires ?

LA CRÉATION D'UNE SPIRALE NON ÉTHIQUE

1 Il existe un phénomène d'entraînement sociologique. Un mensonge en entraîne un autre ; une spirale se met en place et se déroule ensuite implacablement quand des faits surgissent sur la place publique. On ne peut plus rien arrêter ; aucune politique de communication n'est assez puissante pour taire les choses, sauf à acheter tout le monde médiatique. Les personnes et les organisations sont broyées à vive allure. Rappelons-nous le cas d'Arthur Andersen, happé par le scandale Enron. En quelques mois une organisation de référence s'est auto-détruite.

2 Les règles et procédures sont des caches misères quand elles ne sont pas portées véritablement par des hommes. «Portées» signifie que des hommes ont la conviction que ces règles expriment des comportements attendus ou refusés. Ils savent et peuvent exprimer leurs convictions sur ce sujet dans l'organisation. Il ne s'agit pas de prescriptions qu'il faudrait seulement respecter formellement. Entendez par là que cela s'apparente seulement à un coup de tampon sur un formulaire sans pour autant respecter la totalité de la lettre et de l'esprit de la règle. Le respect d'une norme qualité, est-ce le tampon apposé sur le formulaire ou la vérification scrupuleuse de la sécurité du produit ?



3 Le maillon faible reste l'humain. Sans formation forte et régulière, les intérêts personnels peuvent prendre le dessus. À quoi bon s'en étonner ? C'est la force du lien social dans l'organisation, le dialogue réel sur les règles à observer, leur signification, l'appui réciproque qui aideront les personnes à ne pas s'accoutumer à des comportements déviants. Ne pas avoir une parole libre sur l'existence des risques éthiques facilite en fait la transgression des principes. Se contenter d'un seul rappel de principes ne servirait qu'à créer un pharisaïsme très dangereux dans l'organisation.

LES LEÇONS DE CE PHÉNOMÈNE

1 Les entreprises qui durent sont celles qui sont portées par un ADN fort, aux valeurs plus vécues dans le quotidien de l'organisation que simplement stockées dans un texte. C'est la force de la culture interne qui crée l'homogénéité de comportement, de références et protègent contre eux mêmes ceux qui pourraient se laisser tenter par des actions déviantes.

2 Une règle ne vaut que si elle est vécue et incarnée. Le rôle du management est d'avoir cette pédagogie d'expliciter en permanence règles, codes, procédures à l'occasion d'affaires concrètes, surtout auprès des plus jeunes. Des règles dont on parle naturellement sont vivantes. On tente en permanence de les appliquer avec réalisme et pragmatisme.

3 L'éthique n'est pas réduite au droit. Mais le Droit aide puissamment à l'éthique. Rappelons aux responsables que le juge finit toujours par rechercher la responsabilité individuelle de ceux qui ont porté des décisions. Un sain égoïsme nécessite de penser aussi à soi, aux siens, quand on s'engage dans des décisions aux responsabilités potentiellement lourdes.

En conclusion, peut-être ne faut-il pas oublier la solitude dans la prise des décisions au final. La réflexion peut être collective mais la décision reste une prérogative individuelle. Un dirigeant d'entreprise, exemplaire sur ce sujet, rappelait à des managers qu'à un moment ils seraient seuls. Il est d'autant plus nécessaire alors de fixer sa «ligne de défense intérieure».

FORMADI intervient sur ces thématiques.
Pour tout renseignement, contacter Jean Grimaldi d'Esdra : 04.73.14.03.24

LE SENS DU COLLECTIF

Une compétence ignorée ? Un critère de recrutement et de promotion ?

Entendre Marion Bartoli rendre hommage à son équipe après avoir longtemps tâtonné pour construire cet entourage, voir Mark Cavendish embrasser ses équipiers après un sprint victorieux au Tour de France, écouter ces jeunes champions du monde du football parler de l'équipe avant de parler de leur propre performance, voilà qui dénote, dans un univers où l'égo, le Moi, le je, sont si souvent mis en avant.

On peut attribuer cette réussite collective à la capacité de leadership du champion ou de l'entraîneur, ce qui revient encore une fois à privilégier un individu particulier et une compétence spécifique. Mais il est également possible de s'interroger sur la capacité particulière de certains individus à se mettre au service d'autrui, à se fonder dans un collectif, à privilégier le sens du projet à eux-mêmes.

"*Adhérer, ce n'est pas admettre une idéologie. C'est entrer dans un être collectif et développer en soi une seconde nature.*"
Jean Duvignaud

"*La réussite appartient à tout le monde. C'est au travail d'équipe qu'en revient le mérite*"
Franck Piccard

"*La vitesse du patron est celle de l'équipe*"
Lee Lacocca

PRIVILÉGIER LE PROJET

En effet, si certains rabaissent leurs ambitions selon leur talent et leurs résultats, d'autres, eux, ont d'abord pour ambition d'être collectif, de donner avant de recevoir, de partager et non de prendre ; ils peuvent ainsi développer une véritable expertise dans ce domaine ". Aujourd'hui, cette qualité et même cette compétence sont trop souvent oubliées dans une société hyper médiatisée où l'image et le buzz font davantage recette que le succès. On le constate encore aujourd'hui avec le "remplacement" d'un entraineur de l'ombre et du terrain qui a amené une jeune équipe au titre par un manager de la lumière sans aucune référence à ce poste.

Mais, une fois encore, c'est perdre de vue que l'on ne gagne pas avec de la communication mais avec du travail, de la rigueur et des efforts et avec l'aide des autres. Si certains sont dans la bonne lumière, c'est probablement parce que d'autres sont capables de diriger cette lumière sur eux - le directeur de la photographie dans un film est toujours dans l'ombre, mais sans lui la vedette ne peut briller.

DES ÉQUIPIERS À FORTE VALEUR AJOUTÉE

Cette réflexion nous renvoie nécessairement au fonctionnement des entreprises en particulier au niveau des recrutements et des promotions. Doit-on rechercher en permanence des qualités de leadership ? Doit-on survaloriser les qualités de communication vers l'extérieur et la capacité à s'exprimer en public ? La voie royale doit-elle toujours être celle du leadership d'équipe ?

Privilégier cette voie à outrance, ce serait construire une organisation où l'individualisme serait poussé à l'extrême, où la lutte pour être le "seul" serait la priorité, où la frustration deviendrait la règle .Dans cet univers, être un bon équipier, savoir trouver sa place dans un collectif, apporter une forte contribution à un projet seraient plus des marques d'incompétence et d'échec que des qualités essentielles devant être privilégiées. Or, il est plus facile d'avoir du leadership avec des collaborateurs sans ambitions managériales mais avec une ambition de victoire collective.

Faire ce choix de la recherche d'équipiers à forte valeur ajoutée équivaudrait à une véritable révolution pour l'entreprise alors que dans le sport de haut niveau elle est déjà en marche. «Savoir choisir les remplaçants est la clé de la réussite pour un manager» estime l'entraineur Daniel Costantini. Ou comme savent le dire certains, un bon informaticien est trop précieux pour le gaspiller à gérer une équipe. C'est pour cela qu'il est mieux payé que son manager qui est remplaçable à tout instant. Ce qui veut également dire qu'il ne faut jamais sous-estimer le pouvoir de l'ombre dans la réussite comme dans l'échec et que l'ombre d'un manager varie en fonction de la lumière du moment et pas uniquement de lui-même.

twittendances

Philosopher en entreprise

Donner du sens à son travail, un objectif commun à son équipe, une motivation générale dans l'entreprise... Il n'a jamais été autant question de "sens" en entreprise. Du coup, la philosophie ouvre des perspectives d'action.

1 LE TRAVAIL BIEN FAIT

Richard Sennett, analyste social, s'est penché dans plusieurs de ses travaux sur le sujet du travail et particulièrement sur le capitalisme. Il a publié plusieurs livres sur le sujet comme "La culture du nouveau capitalisme" et "Le travail sans qualité : les conséquences humaines de la flexibilité". Un livre qui intéressera particulièrement les Français est "The Craftam". Dans cet ouvrage il développe une réflexion sur le désir du "travail bien fait".
http://www.richardsennett.com/site/SENN/Templates/Home.aspx?pageid=1

2 LES BERNARDINS ET L'ENTREPRISE

Le Collège des Bernardins organise des conférences hebdomadaires "les mardis des Bernardins". Ces conférences se font écho des préoccupations de l'homme moderne. De nombreuses thématiques en rapport avec l'entreprise sont abordées. Le collège a formé également un département de recherche "Economie, Homme et Société".
http://www.collegedesbernardins.fr/fr/contenu/mardis-des-bernardins.html

3 TRAVAIL DÉCENT ET JUSTICE SOCIALE, UNE PERSPECTIVE SPIRITUELLE

L'Organisation Internationale du Travail a publié une étude sur le dialogue interreligieux. Les religions catholique, protestante, juive, islamique et bouddhiste sont représentées. Les réflexions communes menées éclairent des réalités comme la sécurité, le sens du travail ou la protection sociale.
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---exrel/documents/publication/wcms_172372.pdf

4 FORENPHI

L'Institut Catholique de Paris propose aux managers des séminaires de réflexion philosophique. A travers des grands philosophes comme Arend, Kant ou Aristote les problématiques des entreprises modernes sont analysées.
http://www.icp.fr/fr/Organismes/Faculte-de-Philosophie

5 LA PHILO QUOTIDIENNE

iPhilo est une application d'information philosophique. Disponible sur iPhone, elle propose des éditoriaux, des infos et de la culture philosophique deux fois par semaine.
http://dedimedia.com/iphilo

6 LA FIN DU TRAVAIL

Jérémy Rifkin est le grand gourou de la troisième révolution industrielle. Il a également publié un livre sur la fin du travail, best seller aux Etats-Unis. http://www.editionsladecouverte.fr/catalogue/index-La_fin_du_travail-9782707147837.html

ZOOM

Le retour de Montaigne

Montaigne a vécu trois révolutions : la découverte du nouveau monde, l'apparition d'une nouvelle religion et la rupture de l'unité de Foi, la redécouverte des auteurs antiques qui ouvraient de multiples champs de réflexions pour créer un nouvel humanisme. D'un coup, le monde perdait ses repères, ses limites.
À coup sûr, c'est un viatique intéressant pour notre temps. Celui-ci perd aussi le Nord et affronte l'émergence des nouveaux mondes scientifiques, la remise en question des religions et des idéologies. La mode est au retour de Montaigne. Ne gâchons pas notre plaisir. Plusieurs livres paraissent pour nous donner ses clés de lecture dans un monde bouleversé. Antoine Compagnon a animé une émission de radio le temps d'un été : il nous livre ainsi un opuscule vif aux chapitres brefs. Montaigne a toujours été peu intimidant ; on côtoie un homme croyant sans outrances, curieux de tout et d'abord de soi. Il analyse ses goûts, ses sentiments. Il souhaite avant tout nous livrer une philosophie de vie : vivre le présent sans nous laisser envahir par les peurs. Est-il si loin de la spiritualité classique ? Antoine Compagnon nous montre les facettes de Montaigne sur des thèmes classiques (L'ami, La tête bien faite) ou plus inattendus pour nos caractères modernes (Le but et le bout sur notre fin, La peau et la chemise sur le jeu et le masque de la vie en société, La découverte de l'autre qui permet d'aller à la rencontre de soi). Il dépoussière nos souvenirs de Lagarde et Michard. Nous allions oublier que la profondeur d'un auteur ne réside pas dans l'empilage de citations et de références mais dans la familiarité, la proximité qu'il crée avec notre âme. Retour donc aux classiques ! Pour recréer notre fonds, densifier notre pensée sur les questions essentielles qui finalement restent peu nombreuses. La lecture de Montaigne est un rude exercice pour le moderne, la pérégrination paraît hasardeuse, chaotique, et au fond ce que nous découvrons c'est nous même.
"Un été avec Montaigne" Antoine Compagnon
Editions Équateurs Parallèles

L'originalité de nos programmes de formation
est aussi surprenante qu'efficace.

FORMADI
CONSEIL & FORMATION EN MANAGEMENT

Vous étonner, vous surprendre.

5 bis, rue Pierre Mazuer
63200 Riom
Téléphone : 04.73.14.03.24
contact@reseauformadi.com
www.formadi.com

Formadi
Invalides Business Center
103 rue de Grenelle
75007 PARIS
Téléphone : 01.70.91.73.83