RDR

LE RADAR DES RESPONSABLES

DÉCRYPTER LES TENDANCES POUR AGIR

BIMESTRIEL #24 MAI / JUIN 2013

Entretien

RIRE EN ENTREPRISE ?

Scénarios

Bienvenue dans le nouveau monde local

Formation

Start Up : Cap sur l'éducation

Management

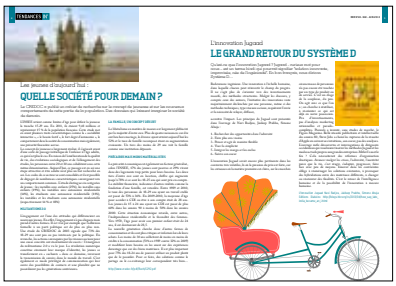
Benchmarking : la loi des nombres

Hologramme

Un million de révolutions tranquilles

Sommaire

Tendances



4 Les jeunes d'aujourd'hui
5 Le grand retour du système D
6 35 innovateurs de moins de 35 ans
10 Portfolio
12 Rire en entreprise ?
14 Singularity University
15 Brest street art
16 Monstres de mode

Scénarios

18 Changer d'ère
20 Des Think Tanks l'économie circulaire
21 Marché de l'art : l'Asie en 1ère ligne
22 FAO et entreprises ?
24 Le nouveau monde local
26 Capitaine Planète : le défi d'Unilever
27 La carrière des cadres féminins
28 Un million de révolutions tranquilles

Management

30 Start Up : Cap sur l'éducation
32 Faire reculer le risque d'erreur
34 Quid du coaching managérial ?
37 Le management version Aztèques
38 Une chance pour transformer ?
39 La loi des nombres
42 Gare au gorille !

FORMADI
CONSEIL & FORMATION EN MANAGEMENT

103 rue de Grenelle – 75007 PARIS
Tél : 00 33 (0) 1 70 91 73 83
5 bis, rue Pierre-Mazuer / 63200 Riom / France
Tél. 00 33 (0) 4 73 64 02 03
Fax 00 33 (0) 9 70 62 81 44

Directeur de la publication
et responsable éditorial : Jean Grimaldi d'Esdra
Rédaction en chef : Sophie Grimaldi d'Esdra
Direction artistique : www.agencetelling.com / Valérie Iniesta
Réalisation : www.imprimerie-couty.com

Impression : Imprimerie Couty
ISSN/Version papier : 1766-3911 ; en ligne : 2107-7185
Crédits photo : © Fotolia, Istockphoto

Nous écrire : rdr@reseauformadi.com
Retrouvez-nous sur Facebook et Twitter

Édito

Être et Avoir

La "fonction" ? Une notion dont Gabriel Marcel soulignait (1) l'importance disproportionnée à notre époque. La personne se trouve enfermée dans une définition d'elle-même qui prend uniquement en compte une série de tâches qu'elle remplit. Face aux autres, et au système industriel, le « sujet » se vide de ses différences et de sa personnalité unique pour n'exister qu'en relation à ses actions. La personne se définit alors, non pas par ce qu'elle est intrinsèquement, mais par ce qu'elle sait exécuter ou non. Sa dignité s'en voit réduite à une série de critères pratiques de savoir-faire qui fixent la valeur profonde de son être.

Le monde technique, selon Marcel, génère ce type d'échelle de valeurs où l'être humain disparait sous une avalanche de fonctions et titres divers. Les gens ne se définissent plus que par leur profession, sorte de nouveau titre de noblesse contemporaine, sans lequel il parait impossible d'exiger une quelconque reconnaissance sociale. Lorsque dans certaines circonstances, par exemple le chômage que la crise économique actuelle accélère, les personnes sont dépossédées de leur "titre", elles deviennent transparentes, comme n'ayant aucune substance propre en dehors de leurs compétences techniques et professionnelles.

Bien que Gabriel Marcel considère que dans notre civilisation industrielle la technique possède en soi des aspects sociaux positifs, les écueils à éviter sont dangereux et multiples. La technocratie institue une nouvelle façon d'aborder la valeur humaine, perçue comme une simple ressource à travers le rendement et la course aux résultats ; et augmente ainsi le risque de transformer les personnes en des machines perfectionnées, interchangeables et, bien entendu, jetables. Des mécanismes sont à mettre en place contre cette tendance généralisée. Le rire en entreprise, par exemple, ne pourrait-il pas être un stratagème pour déjouer cet angle de vue utilitariste ? C'est ce que propose l'entretien de ce nouveau numéro de RDR. Au fil des différents articles et des thématiques traités, il s'agit donc de réaffirmer un nouvel humanisme où la personne est au centre du système production, non pas considérée comme un rouage mais comme le but et le sens de ce processus.

(1) Position et approches concrètes du ystère ontologique, Gabriel Marcel, Editions Nauwelaerts

TENDANCES

IN'
- Les jeunes d'aujourd'hui : quelle société pour demain
- Le grand retour du système D
- 35 innovateurs de moins de 35 ans
- Singularity University : science ou fiction ?

SISMO
- Les faits déclencheurs, les faibles secousses qui annoncent une tendance lourde transitoire

PORTFOLIO
- Les dernières tendances et innovations en vidéo

ENTRETIEN
Rire en entreprise ?

CULTURE :
- Brest street art
- Monstres de mode

Les jeunes d'aujourd'hui :

QUELLE SOCIÉTÉ POUR DEMAIN ?

Le CREDOC a publié un cahier de recherche sur le concept de jeunesse et sur les nouveaux comportements de cette partie de la population. Des données qui laissent imaginer la société de demain.

L'INSEE retient comme limites d'âge pour définir la jeunesse la tranche 15-29 ans. En 2011, ils étaient 9,48 millions et représentent 15 % de la population française. Cette étude met en avant plusieurs traits caractéristiques comme la « sociabilité interactive », « le besoin festif », le fort degré d'autonomie », le comportement dans la société de consommation mais également, une précarité financière accrue.
Le concept de jeunesse a largement évolué, il s'agissait avant d'une sorte de passage initiatique de l'enfance à l'âge adulte, ce qui n'est plus le cas. En raison de l'amélioration de la qualité de vie, des évolutions sociologiques et de l'allongement des études, les personnes entre 20 et 30 ans cohabitent sous cette même dénomination. Aujourd'hui, ce passage est en soi une étape attractive et être adulte n'est plus un but recherché en soi. Les codes de ce secteur se sont consolidés et il est possible de dégager de nombreuses caractéristiques convergeant vers un comportement commun. L'étude distingue six catégories de jeunes : les installés avec enfants (25%), les installés sans enfants (19%), les instables avec autonomie résidentielle (14%), les étudiants avec autonomie résidentielle (11%), les instables et les étudiants sans autonomie résidentielle (respectivement 14 % et 18%)

MILITANTISME 2.0

L'engagement est l'une des attitudes qui différencient ces nouveaux jeunes. En effet, l'engagement n'a pas disparu mais prend d'autres formes. Il est vrai par exemple que l'adhésion formelle à un parti politique est de plus en plus rare. Une étude du CREDOC de 2003 signale que 73% des 18-29 ans sont peu ou pas intéressés par la politique. En revanche, les actions convoquées par les réseaux sociaux pour une cause concrète ont énormément de succès : l'émergence du militantisme 2.0 a vu le jour. La révolution numérique constitue sûrement leur marque d'identité, les jeunes se transforment en « sachants » dans ce domaine, inversant la transmission de savoirs dans le monde du travail. C'est également ce mode privilégié de communication qui leur ouvre des possibilités de contacts et une pluralité que ne possédaient pas les générations antérieures.

LA FAMILLE, UN CONCEPT DÉSUET

Le libéralisme en matière de moeurs est largement plébiscité par la majorité d'entre eux. Plus de quatre naissances sur dix ont lieu hors mariage, le divorce ayant atteint aujourd'hui les 52% et le taux de famille recomposée étant en augmentation croissante. Un tiers des moins de 29 ans voit la famille comme une institution dépassée.

PRÉCAIRES MAIS MOINS MATÉRIALISTES

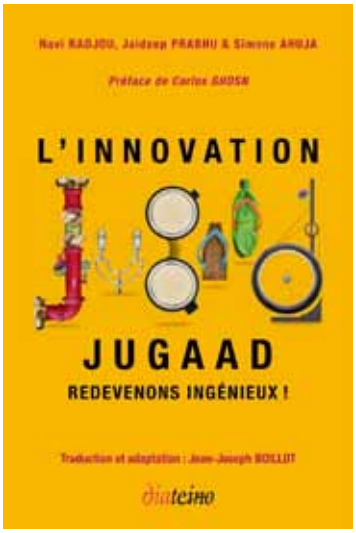
La précarité économique est également un facteur généralisé, selon l'INSEE, 17% des jeunes sont pauvres et 29% vivent dans des logements trop petits pour leurs besoins. Les deux tiers d'entre eux sont en location, chiffre qui augmente jusqu'à 78% si ce sont les 18-25 ans qui sont pris en compte. La stabilité financière, indicateur d'autres réalités comme la fondation d'une famille, est retardée. Entre 1989 et 2010, le taux des personnes de 18-29 ans ayant un travail stable est passé de 53% à 36%. En 2009-2010, la moyenne d'âge pour accéder à CDI ou être à son compte était de 28 ans. Les jeunes de 15 à 24 ans ayant un CDI est passé de plus 60% dans les années 90 à moins de 50% dans les années 2000. Cette situation économique retarde, entre autres, l'indépendance résidentielle et la fécondité des femmes. Vers 1970, l'âge pour avoir son premier enfant était de 24 ans, il est dorénavant de 28,5.
La nouvelle génération cherche donc d'autres formes de consommation et ils sont plus critiques et informés lors de leurs achats. Les moins de 30 ans sollicitent de moins en moins de crédits à la consommation (51% en 1989 contre 32% en 2009) et modifient leurs besoins en les axant sur des expériences davantage que sur des biens matériaux. Il est plus important pour 75% des 18-24 ans de pouvoir utiliser un produit plutôt que de le posséder. Pour ce faire, des solutions comme le partage ou le co-voiturage leur correspondent très bien…

http://www.credoc.fr/pdf/Rech/C292.pdf

L'innovation Jugaad

LE GRAND RETOUR DU SYSTÈME D

Qu'est-ce que l'innovation Jugaad ? Jugaad - curieux mot pour nous – est un terme hindi qui pourrait signifier "solution innovante, improvisée, née de l'ingéniosité". En bon français, nous dirions Système D…

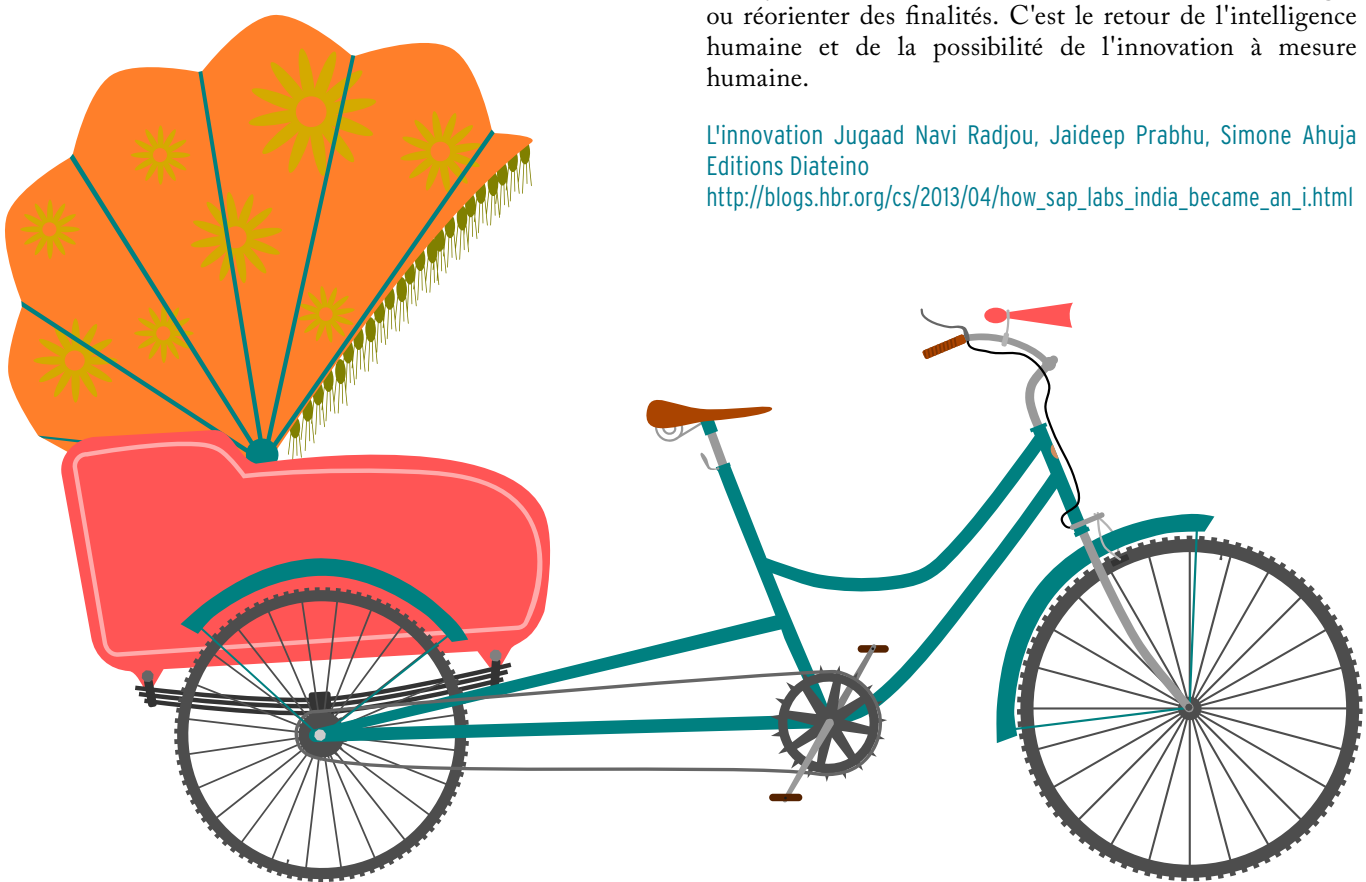


Redevenons ingénieux. Une innovation à l'échelle humaine, dans laquelle chacun peut réinvestir le champ du progrès. Il ne s'agit plus de s'orienter vers des investissements massifs, des méthodes structurées. Malgré les discours, y compris ceux des auteurs, l'initiative des innovations reste majoritairement déclenchée par une personne, même si des méthodes techniques, type réseaux sociaux, requièrent l'envie et la nécessité de relayer, diffuser, accroître l'impact. Les principes du Jugaad sont présentés dans l'ouvrage de Navi Radjou, Jaideep Prabhu, Simone Ahuja :

1- Rechercher des opportunités dans l'adversité
2- Faire plus avec moins
3- Penser et agir de manière flexible
4- Viser la simplicité
5- Intégrer les marges et les exclus
6- Suivre son coeur

L'innovation Jugaad serait encore plus pertinente dans les contextes très volatiles, là où la pression du prix est forte, sur les créneaux où la matière première est chère, sur les marchés où une masse de personnes n'a pas encore été touchée par un type de produit ou de service. C'est un éloge de la souplesse, du peu. On agit avec ce que l'on a ; on cherche à réutiliser, à réorienter ce qui est déjà en notre possession. Peu d'investissements, pas d'analyses marketing rationnelles et pseudo-complètes. Pauwels a inventé, sans études de marché, le Figaro Magazine. Belle réussite publicitaire et intellectuelle des années 80, Steve Jobs a choisi les ruptures de la réussite d'Apple en suivant ses intuitions, son coeur, pas des analyses. L'ouvrage mêle découvertes et interrogations de dirigeants occidentaux qui voudraient insérer les méthodes Jugaad et les modes actuels propres aux grandes entreprises. Mêler l'eau et le feu ? Cela nécessiterait des réformes d'organisation drastiques. Avancer malgré les crises, l'adversité, l'austérité parce que la vie, c'est réagir, s'adapter, progresser, faire face avec peu de moyens. Innover dans les contraintes oblige à réaménager les solutions existantes, à provoquer des hybridations entre des matériaux différents, à changer ou réorienter des finalités. C'est le retour de l'intelligence humaine et de la possibilité de l'innovation à mesure humaine.

L'innovation Jugaad Navi Radjou, Jaideep Prabhu, Simone Ahuja
Editions Diateino
http://blogs.hbr.org/cs/2013/04/how_sap_labs_india_became_an_i.html



Talents

35 innovateurs de moins de 35 ans

La revue MIT Technology a publié une liste des jeunes promesses de l'innovation. Voici notre sélection de certains profils.

Danielle Fong, 24 ans : grâce à un système de stockage par air comprimé, cette jeune scientifique prétend améliorer l'efficience économique des énergies dites vertes comme l'éolien et le solaire. Cela permettrait une vraie rentabilité économique de ce type d'énergies aujourd'hui peu développées car pas toujours disponibles et dépendantes des aléas climatiques. L'idée de la compression avait déjà été abordée mais le principal obstacle - l'augmentation de la température jusqu'à 1000·C - n'avait pas été résolu. Fong, grâce à un système d'arrosage permettant de rafraichir l'air, pense pouvoir construire des réservoirs valables pour des villes entières. Le premier projet pilote sera opérationnel durant l'année 2013 ou 2014.

Chris Harrison, 28 ans : il est à l'origine d'un système tactile baptisé « Touché » qui permet de transformer n'importe quel support en tablette tactile. Les options sont très larges : une table, une piscine ou sa propre main. Un senseur permettrait de détecter certains gestes caractéristiques qui seraient reliés à des actions déterminées, par exemple, le fait de s'assoir dans son canapé allumerait automatiquement la télévision. Cet étudiant de doctorat, à l'Institut Canergie d'interaction entre l'être humain et l'ordinateur, parie sur de futures technologies avec lesquelles il ne serait même plus nécessaire de toucher un écran pour interagir avec des systèmes technologiques.

Bryan Laulicht, 31 ans : il a découvert une sorte d'adhésif qui permet de protéger les peaux fragiles comme celles des nouveau-nés ou des grands blessés. En effet, les adhésifs réellement solides s'enlevaient de façon douloureuse et ceux permettant un décollage plus en douceur n'étaient pas efficaces. Prenant comme référence les pattes des papillons gikos, qui sont munies d'une adhérence naturelle forte mais se détachent également facilement, Laulicht a élaboré une nouvelle génération d'adhésif valable pour des bandages médicaux inspiré par les pattes de ce fameux papillon.

Hossein Rahnama, 32 ans : son pari : orienter ses recherches vers des applications qui répondent aux besoins avant même de formuler la demande. Pour ce directeur de l'innovation de l'Université Ryerson de Toronto, les besoins d'informations devraient être détectés de manière beaucoup plus flexible par les smartphones. Le fait de devoir rentrer dans une interface et exécuter plusieurs manipulations avant de pouvoir accéder à l'information recherchée représente une grande perte de temps et d'efficacité. La nouvelle génération des smartphones devraient être à même d'offrir l'information selon le lieu et le moment où se trouve l'utilisateur. Rahnama travaille actuellement sur un software qui permettrait selon le contexte d'accéder directement à toutes les données utiles. Ce système de software est actuellement mis en place dans plusieurs aéroports canadiens afin de le mettre à dispositions des usagers lors de leurs voyages et leurs escales.
http://www2.technologyreview.com/tr35/#tr35-nav

+ d'infos

L'ÉTAT DE LA JEUNESSE EN FRANCE
Alternatives économiques - HS février 2013

Envahis par des concepts un peu généraux, type génération Y ou Z, on risque de perdre une épaisseur de la réalité. Ces numéros spéciaux mettant à notre disposition analyses et chiffres clé redonnent le goût de se faire une idée personnelle en mêlant expérience personnelle et lecture attentive des données. Retour au réel. Théoriser sur l'effet zapping des jeunes générations qui sont marquées par le pessimisme ambiant et l'échec de l'emploi, ne serait-ce pas le fait des gens installés confortablement ? L'effet cicatrice est là, la blessure se fermera avec le temps mais... Des analyses paraitront bien sujettes à question, mais il faut bien entendre d'autres visions. La caricature est une chronique sur le système de notation qui renforce l'échec. Des chiffres pour garder les perspectives. Dans les années 50, le premier emploi stable était trouvé à 20 ans ; il faut attendre 27 ans dans les années 2000. Sur le front des valeurs, ne nous trompons pas : l'attente majeure des jeunes générations est l'individualisation plus que l'individualisme. Une question nous vient sur l'emploi et l'échec de toutes les politiques. Constat terrible : la formation ne sert pas à former des jeunes mais à les sélectionner. Une déconnexion plus forte n'est-elle pas souhaitable entre un parcours éducatif qui donne une base de culture et des fondamentaux et la pratique d'une école de formation et d'application avec répétition d'éléments simples et articulés les uns aux autres. Demain, ce début de professionnalisme sera relayé également par des modules à distance très brefs, choisis par la personne et son maître d'apprentissage.
http://www.alternatives-economiques.fr/

SISMO

SCIENCES & TECHNOLOGIES

RÉFÉRENCEMENT SCIENTIFIQUE : LE BIAIS DE PUBLICATION

La loi du "Publie ou péris" ("Publish or perish" dans la version anglo-saxonne) incite les acteurs de la science à multiplier les études et les expériences avec des protocoles pas toujours rigoureux sur le plan statistique. Le manque de moyens alloués aux laboratoires participe aussi à cette dérive puisque les contraintes budgétaires restreignent la taille des échantillons qui fournissent les données à analyser. Le tout a pour conséquence de réduire la puissance statistique de ces études, c'est-à-dire la probabilité pour qu'elles découvrent un effet et pour que celui-ci soit réel. Avec une puissance statistique de 80 %, qui est une norme correcte, quatre études sur cinq mettront en évidence un phénomène et il y a, à l'inverse, assez peu de chances pour que ce qu'elles trouvent soit un artéfact.
Un autre facteur concourt au manque de fiabilité dans certains domaines : le biais de publication. Les revues préfèrent les découvertes, les résultats "sexy" et nouveaux, aux expériences qui n'ont rien mis en évidence (ce qui est aussi un résultat...) et aux articles dont les auteurs ont simplement voulu vérifier les mesures de leurs collègues, activité peu flamboyante mais indispensable à la bonne marche de la science. Ce biais a donc pour conséquence de passer sous silence un certain nombre de travaux modérant la portée des découvertes tonitruantes qui se retrouvent parfois à la "une" des gazettes... et dont on n'entend plus jamais parler ensuite.

http://passeurdesciences.blog.lemonde.fr/2013/04/14/

L'INNOVATION FRUGALE

75% des individus pensent qu'adopter l'innovation frugale est un concept aussi pertinent dans les marchés développés que dans les marchés émergents. Ce chiffre, issu d'un sondage Ernst & Young, confirme les recherches sur les types de stratégies à employer dans des marchés matures. Cette manière d'innover ("Faire le plus en utilisant le moins") est particulièrement liée aux pays émergents : grâce au mobile, au cloud, ou au digital, ces pays résolvent les besoins sans être entravés par les problèmes d'accessibilité, de ressources ou de contraintes institutionnelles. Grâce à cette diversité et à son utilisation dans leur stratégie d'innovation, ils sont parvenus à avoir un impact fort sur l'économie mondiale. 70% de la croissance mondiale des prochaines années proviendra des marchés émergents, dont 40% de la Chine et de l'Inde. Le principe devrait être repris par les pays développés s'ils souhaitent recréer une chaîne de valeur efficace. C'est déjà le cas avec les pratiques de "Do It Yourself" aux États-Unis, ou le "Système D" en France.

http://www.atelier.net/trends/articles/innovation-frugale-ne-rester-apanage-pays-emergents

ENVIRONNEMENT & SANTÉ

LIFE WITHOUT PLASTIC

De nos jours, le plastique est si omniprésent, qu'il est difficile de s'imaginer vivre sans lui. Pourtant, nos ancêtres l'ont fait avant nous. Il suffit de faire preuve d'imagination, de détermination et de discipline. La plupart des plastiques possèdent un numéro – le code d'identification de la résine – lequel est souvent imprimé sur le contenant et entouré des trois flèches de recyclage. Parmi les sept différents types de plastique codés que l'on retrouve sur le marché, des études ont démontré que les plastiques numéros 1, 3, 6 et 7 (polycarbonate) sont les plus susceptibles de faire migrer dans leur contenu des plastifiants toxiques. Des recherches sur les plastiques 2, 4 et 5 se poursuivent.

http://lifewithoutplastic.com/fr/plastic-types

S'OFFRIR UN EXOSQUELETTE EN 2015

Cyberdyne fabrique en série un exosquelette externe électro-mécanique. La combinaison HAL (Hybrid Asistive Limb) entoure bras, dos et jambes et prend en charge une partie du travail musculaire de son utilisateur, qui peut ainsi porter jusqu'à 70 kg par bras. Utilisé dans les maisons de retraite, sur des chantiers, dans des services de secours, cet exosquelette sera en vente aux particuliers en 2015.

http://www.cyberdyne.jp/english/

DES OBJETS QUI S'AUTORÉPARENT

S'inspirant du sang humain, Nancy Sotton a créé un épiderme en plastique capable de se réparer tout seul. Le matériau incorpore des microcapsules qui, une fois brisées, libèrent une sorte de résine coagulante. Un réseau microvasculaire irrigue le matériau pour acheminer la substance réparatrice. Pratique pour repérer les fissures invisibles à l'oeil nu, cette technique permettrait de concevoir des coques de téléphone portable indestructibles et des cartlingues d'avion plus fiables.
Usbek & Rica, Avril-Mai.

http://usbek-et-rica.fr/3.html?t=p

SISMO

LOISIRS & CULTURE

1 NOUVEAU MUSÉE PAR JOUR

La Chine fabrique des centres culturels à tour de bras. La raison de cette prolifération de projets de musée ? Leur prise en compte dans l'évaluation des dirigeants locaux. Ainsi, en 2011, le pays a enregistré en moyenne une nouvelle ouverture de musée par jour, ce qui a porté leur nombre total à 3415, un rythme bien supérieur à celui requis pour atteindre l'objectif de 3500 musées à l'horizon 2015 fixé par le plan quinquennal chinois. Le carriérisme et la vanité ont été des éléments moteurs de ce boom. Certains de ces projets dispendieux ont une valeur discutable...

http://www.economist.com/theworldin/2013

BÊTES DE SEXE

Les musées rivalisent, pour leurs expositions temporaires, d'ingénieux stratagèmes pour faire venir les foules. Dernière tendance : les thématiques ou intitulés un peu trashes. Un exemple : Bêtes de sexe. Cette exposition est proposée jusqu'au 31 août par... le Palais de la Découverte, qui présente ainsi le projet : "Place à l'ingéniosité créatrice et effrontée de la nature, qui vient bousculer nos propres repères sur la sexualité : les escargots se tirent dessus avec des flèches d'amour, les orchidées se déguisent en abeilles femelles pour attirer les mâles, la femelle émeu choisit son mâle au poids... Elaborée par des conservateurs du muséum de Londres, des biologistes et des experts du comportement animal, examine l'évolution des stratégies reproductives et explore minutieusement la vie sexuelle des animaux et des végétaux."

http://www.palais-decouverte.fr/index.php?id=2193

COMPORTEMENTS & MARKETING

PUBLICATIONS SALVATRICES

Sur le blog Project Unbreakable, les victimes de viols et d'agressions publient les phrases qu'elles ont eu à subir de leur agresseur ou de membre de leur famille. "Ne le dis à personne : il pourrait aller en prison et tes cousins te jugeraient", par exemple. Une phrase prononcée par la mère d'une victime d'inceste. Sélectionné par le Times magazine comme un des 30 blogs à suivre, le blog n'était au départ qu'un projet confidentiel de la photographe Grave Brown, très vite assaillie de centaines de demandes de victimes d'agression sexuelle qui ont trouvé là un moyen de sortir de la loi du silence. Grâce à ces publications, la honte change de camp.

http://projectunbreakable.tumblr.com/

LE GOÛT, CHALENGE SCIENTIFIQUE

« La perte de goût des aliments coïncide avec la culture intensive » explique Harry Klee, professeur d'horticulture de l'Université de Floride. Ses équipes ont réalisé des analyses biochimiques des meilleures variétés de tomates et identifiés 68 saveurs. Les chercheurs ont ensuite découvert la génétique d'une tomate savoureuse et cultivé une variété hybride conjuguant ces qualités gustatives, l'esthétique et les exigences de conservation. « Nous avons atteint 100 % du goût des anciennes variétés et 80 % de la performance des nouvelles. » Bien qu'ayant travaillé pour Monsanto jusqu'en 1995, Klee n'envisage pas des variétés génétiquement modifiées en raison de la résistance de l'opinion publique. « Nous pouvons réussir avec une culture conventionnelle, en utilisant la génétique et la chimie du goût. »

http://www.ft.com/cms/s/2/8cf677e8-85f8-11e2-9ee3-00144feabdc0.html#axzz2UleN5N91

DU VIN À LA MÉTÉORITE

Un vigneron britannique installé au Chili, Ian Hutcheon, passionné d'astronomie, a réalisé la première cuvée vinifiée avec les morceaux d'une météorite de 4,5 milliards d'années tombée dans le désert de l'Atacama au Chili. Avec une année complète de fermentation malolactique, ce cabernet sauvignon aurait ainsi acquis les saveurs de l'espace. "Quand vous le buvez, vous buvez des fragments de la naissance du système solaire", explique le vigneron. Une expérience précédente de boisson galactique avait été tentée en 2008 par un brasseur australien. La notion de terroir qui évolue ?

http://www.huffingtonpost.com/2012/01/24/worlds-first-meteorite-wine_n_1228336.html

STYLES DE VIE & SPORT

DÉBATTRE POUR MIEUX TRAVAILLER

Un espace de coworking, des bureaux partagés, voilà un excellent moyen de sortir de chez soi lorsqu'on travaille à la maison. Mais de surtout, et c'est nouveau, de réunir les conditions pour fabriquer son réseau, rencontrer des professionnels de différents milieux et... trouver du débat d'idée. La Cantine Numérique Rennaise, entre autres, se positionne ainsi comme un espace collaboratif de travail en réseaux.

http://cursus.edu/institutions-formations-ressources/formation/19006/coworking-cantine-numerique-rennes/?utm_source=Liste+compl%C3%A8te+des+abonn%C3%A9s+-+groupes&utm_campaign=5f9f1f516b-UA-5755289-1&utm_medium=email

FAIRE ENFIN TÉLÉ À PART

Regarder chacun son programme sur la même télé : c'est ce que permettra le nouvel écran multiview de Samsung qui diffusera les deux émissions en même temps et en haute définition. Des lunettes adaptées filtreront une image sur deux et diffuseront, grâce à des écouteurs intégrés, le son de l'émission regardée. Pour garder un contact avec celui qui partage votre canapé, vous pourrez toujours lui tenir la main...

EPOPÉE CULINAIRE SAUCE MANAGEMENT

Une émission britannique de téléréalité, "Cauchemar en cuisine", met en spectacle ce qu'Everett C. Hugues appelait social drama of work (dramaturgie sociale du travail). Le restaurateur y apparait comme une figure paradigmatique du travailleur contemporain tel que le fantasme le néomanagement : à la fois indépendant et ayant l'esprit d'équipe, alliant compétences techniques, relationnelles, et créativité. Et néanmoins, la violence verbale est omniprésente, avec des bordées d'insultes et de menaces. L'émission est construite comme une série de mises à l'épreuve. Drôle de sauce managériale...

Le Monde Diplomatique n° 70 - Mai

EDUCATION & FORMATION

LE COME BACK DES HUMANITÉS

L'un des penseurs majeurs du management au XXe siècle, Peter Drucker, revient au goût du jour. Car dans l'esprit du théoricien, le management n'est pas qu'une fonction inhérente à l'entreprise mais une fonction sociale. La vision du management comme un art libéral puisant abondamment son inspiration des humanités (usage du savoir, de la connaissance de soi-même et de la sagesse) semble désuète. Pourtant, la leçon de Steve Jobs qui expliquait le succès de l'entreprise Apple par l'alliance réussie de la technologie, des arts libéraux et des humanités montre la fertilité de la conception du management développée jadis par P. Drucker. L'art du leadership...

Financial Times Business Education :
http://www.ft.com/intl/cms/s/2/653ca0f6-5fec-11e2-8d8d-00144feab49a.html#axzz2U0gU9NbZ

LA REVANCHE DES TIMIDES

Dans une société qui valorise les grandes gueules, la timidité est perçue comme une maladie honteuse. La journaliste Susan Chain, dans "Quiet, The Power of Intorverts in a World That Can't Stop Talking", convoque pourtant la longue liste de génies taciturnes. Elle s'appuie sur les travaux du chercheur Jerome Kagan, qui a démontré que l'hypersensibilité des introvertis leur permet des analyses plus fine du monde qui les entoure, d'accéder à une réalité complexe, de faire preuve de nuance dans leurs réflexions. Mais dans un environnement qui tend à l'hyperstimulation, ces qualités sont négligées. Les universités de la Ivy Leagues (Harvard, Columbia, etc.) favorisent les orateurs capables d'argumenter en public plutôt que les rats de bibliothèques. Le monde du travail est encore plus hostile, d'autant que la collaboration permanente et la pensée de groupe est globalement contreproductive pour l'entreprise et étouffe la créativité des timides. Un mouvement, aux Etats-Unis, cherche à revaloriser les introvertis. Les coaches de développement personnel surfent sur la vague.

http://www.cles.com/enquetes/article/la-revanche-des-timides

TRISTRAM STUART

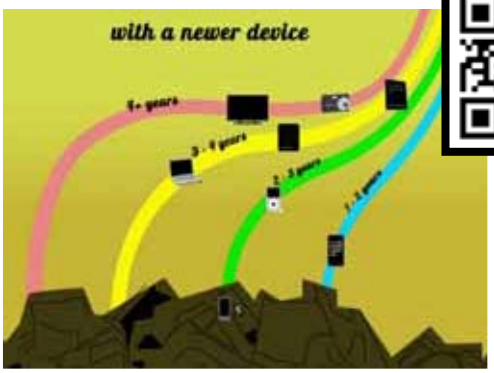
La moitié de la nourriture consommable est jetée à la poubelle par les pays occidentaux. ■

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

THE EMPATHIC CIVILISATION

Jeremy Rifkin s'intéresse à l'évolution de l'empathie dans notre société. ■

http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=I7AWnfFRc7g



http://vimeo.com/40317696

OBSOLESCENCE

L'obsolescence programmée, un mythe ou une réalité ? ■

FESTIVAL DES COULEURS

Holi 2013, la fête indienne des couleurs. ■

http://designtaxi.com/news/357155/A-Stunning-Visual-Time-Capsule-Of-Holi-The-Festival-Of-Colors/

APPART RÉDUIT

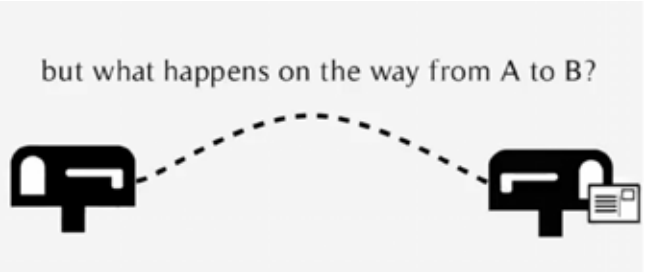
Les petits espaces d'habitat du futur : tout est dans le design.■

http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=BtYxuoj6x9o

http://www.youtube.com/watch?v=AfyByLwile8

PINTEREST

Un panorama sociologique des fans de Pinterest. ■



http://vimeo.com/59693471

COMME UNE LETTRE À LA POSTE

Une expérience amusante sur le parcours du courrier postal. ■

THE ABC ARCHITECTS

Le b.a.-b.a. de la culture architecturale en images. ■

http://vimeo.com/56974716

RÉALITÉ AUGMENTÉE

Notre futur, entre réalité et fiction. ■

http://vimeo.com/8569187

MIT ARCHITECTURE

Présentation de l'Institut d'architecture du MIT. ■

http://vimeo.com/47845783

Rire en entreprise ?

Situation de blocage, démotivation des équipes, incompréhension de la stratégie, résistance au changement... Autant de contextes qui requièrent une fluidité de communication qui fait souvent défaut. Serge Grudzinski propose très sérieusement d'en rire. Pour apporter une meilleure compréhension, recréer de la cohésion et renforcer le leadership.

REPÈRES

Polytechnicien et titulaire d'un MBA à Stanford, **Serge Grudzinski** a travaillé dans l'industrie puis dans de grands cabinets de conseil en management (Mars & Co, Booz Allen Hamilton). Ses missions l'ont amené à travailler dans toute l'Europe et en Amérique du Nord. Il y a plus de 20 ans, il décide de développer son talent d'humoriste et produit plusieurs one-man-shows. En 1993, il crée Humour Consulting Group et compte à son actif aujourd'hui plus de 1000 présentations dans plus de 100 entreprises en France et à l'International.

On ne rit guère en entreprise en ce moment. Le constatez-vous lors des audits que vous réalisez dans les sociétés ?

L'être humain ne demande qu'à rire. L'entreprise est un environnement très humain puisqu'il est fait d'hommes et de femmes. Mais c'est aussi un environnement avec des enjeux importants qui s'est complexifié à force de technologies, de réorganisation, de normes. Cette complexité pèse sur les hommes : on ne peut pas suivre soixante paramètres, répondre à des centaines de mails… La complexité ne permet plus de rire, de prendre la distance nécessaire pour ne pas en souffrir. Les situations de crise, l'incompréhension vis-à-vis de la stratégie, la lassitude des changements d'organisation s'installent. Un phénomène démultiplié par les perpétuelles mutations : les entreprises se transforment sans cesse, quand l'économie va bien, pour la conquête ; quand l'économie va moins bien, pour motiver les salariés. Ce que nous préconisons, c'est un changement de perspective face à la complexité. Nous procédons bien sûr à un audit très sérieux, pour comprendre les logiques business et comprendre qui sont les gens, mais notre restitution prend une forme inédite : nous provoquons ce que j'appelle le « grand rire partagé » – un fait rare, surtout en entreprise, qui touche à la fois la tête, le coeur et les tripes. Le rire est la seule manifestation capable de prendre en compte à la fois les peurs, les espoirs, les tensions, les blocages, les habitudes. Avec deux grands effets : dénouer la complexité et soulager la souffrance.

En quoi le rire permet-il de résoudre les maux de l'entreprise ?

Le rire permet de rendre humaine la complexité, de la remettre à l'échelle de l'homme. Et dans le même temps, il permet d'évacuer toutes les émotions négatives qui génèrent du stress, de l'insomnie, un mal être. Plus vous avez des émotions négatives, plus il faut provoquer une émotion positive, une émotion d'intensité égale : c'est là qu'il faut susciter le « grand rire ». Je dis ce que plus personne n'ose dire dans l'entreprise quand ça va mal, je montre l'absurdité de cette complexité vécue, je traite toutes les émotions qu'elle suscite et ce faisant, je crée les conditions d'une identification : si on se reconnait dans un personnage qui nous fait rire, il y a des effets correcteurs : « je faisais cette erreur, je ne la ferai plus », « je ne voyais pas ce problème, je le vois désormais, je saurai le repérer ». Par ailleurs, la démesure du grand rire crée un enthousiasme débordant. Le rire est la distance la plus courte entre les individus. Avoir ri avec quelqu'un, a fortiori si on ne s'entendait pas à avec lui, crée un lien. On a partagé quelque chose d'important : ce qui nous fait rire. Nous en avons tous fait l'expérience : quand on a partagé un fou rire, on est plus proche, un lien existe, même si c'est le seul. Cela change le regard que l'on porte sur l'autre. D'autant que chacun a dans ce contexte baissé la garde, laissé parler une part spontanée de soi. Lorsque des collaborateurs ne se parlent pas, le grand rire permet de s'expliquer, de se rapprocher, de recréer un enthousiasme et la mobilisation pour aller dans le même sens. Le scepticisme de la plupart des entreprises face à ce type d'intervention tient le plus souvent à la peur de sortir des cadres. Ce sont les dirigeants qui veulent que ça bouge qui sont les plus convaincus de la nécessité d'aborder autrement les problèmes qu'ils rencontrent. Ils comprennent que le discours rationnel, dans certains cas, ne fonctionne plus. J'interviens dans des comités de direction complètement bloqués, où chacun vise des objectifs différents, où plus aucune communication n'est possible. Le rire permet aussi une meilleure cohésion au sein des sous-groupes qui coexistent dans une société, entre métiers, entre génération, entre origines professionnelles… Il résout les problématiques d'éclatement des équipes. Il fluidifie les relations. C'est aussi un accélérateur d'énergie

et de créativité. Une équipe qui travaille bien rit et inversement, une équipe qui rit ensemble travaille bien.

De quoi peut-on rire sur le thème du travail ? Peut-on imaginer que le rire vienne élargir la panoplie du management ?

Le rire, pour avoir ces effets, doit se situer à un certain niveau, sans vulgarité, et surtout, il doit être bienveillant. Les interventions telles que nous les pratiquons impliquent trois éléments indispensables : un audit pertinent, de la bienveillance et un vrai talent d'humoriste. L'humour ne doit jamais être blessant. Et il n'y a que si c'est vraiment drôle que ce n'est pas blessant. Lorsque le rire n'est ni de la moquerie ni du cynisme, on peut évoquer des sujets délicats, extrêmement difficiles à aborder dans un entretien, une réunion. On peut parler des conflits, des travers, de la démotivation, des blocages, de la baisse de performance, etc. Aucun de ces sujets ne doit être gratuits : il s'agit toujours d'analyser une situation, de dédramatiser, de réconcilier, de rester dans une optique d'amélioration de la situation. Si ces conditions sont réunies, on peut rire de tous les phénomènes observables dans l'univers professionnel. Mais il n'est pas donné à tous d'être drôle. La méthode n'est donc pas stricto sensus reproductible. Il est difficile, par exemple, de former des collaborateurs à l'humour pour leur permettre de créer une dynamique. J'en ai fait l'expérience et les résultats étaient parfois terrifiants. Faire rire une assemblée, c'est un talent. Et « le grand rire », comme je l'appelle, est un produit de luxe : on est dans l'exceptionnel. C'est aussi ce qui fait que les bienfaits évoqués perdurent dans le temps.

Les pays anglo-saxons, qui ont la réputation d'intégrer davantage l'humour dans les interventions des collaborateurs, sont-ils moins frileux à faire rentrer le grand rire dans l'entreprise ? Les différences culturelles jouent-elles ?

La petite phrase d'humour ou l'anecdote par laquelle font débuter leurs discours les anglo-saxons est un exercice très convenu. L'idée que l'entreprise est une chose sérieuse, très cadrée, est la même qu'en France ou ailleurs. En revanche, je constate que quel que soit le pays, les salariés se laissent aller au grand rire partagé. J'interviens aussi bien aux Etats-Unis que dans les pays arabes, avec des chinois, avec des russes… L'idée que l'humour est une affaire culturelle ne vaut pas pour mon grand rire partagé. Partout je vois le même plaisir à rire de l'entreprise.

Humour Consulting Group
Tél : +33 1.47.04.36.36
http://humour-consulting.fr/

Trouvez de nouveaux thèmes mobilisateurs pour vos équipes

L'optimisme, l'enthousiasme, l'énergie sont des leviers du management. Les contraintes sont toujours là ; le contexte est difficile ; les équipes sont sous tension. Mais personnellement et collectivement, ces leviers ouvrent de nouvelles possibilités pour faire face aux situations, fédérer les équipes, permettre à chacun de garder son équilibre. Le rire en est un, qui suscite tout à la fois réflexions et réflexes pour l'action. FORMADI propose des interventions en partenariat avec Serge Grudzinski. FORMADI met également en œuvre des séminaires sur mesure pour remobiliser les équipes, avec des matériaux inédits ou rares en entreprise : cinéma, histoire, etc. ont comme le rire cette capacité de mise à distance, de prise de conscience, de stimulation ludique et constructive. Consultez-nous pour que nous étudions ensemble un programme qui vous corresponde.

Formadi
103 rue de Grenelle 75007 Paris - Tel : +33(0) 170 917 393
5 bis rue Pierre Mazuer 63200 Riom - Tel : +33(0) 473 640 203

Ray Kurzweil, qui a fondé l'Université de la Singularité
http://www.docurama.com/docurama/transcendent-man/

Posthumanisme

Singularity University : science ou fiction ?

L'existence de cette université semble un rêve fait réalité pour certains, alors que pour d'autres elle a tout du cauchemar. Retour sur le concept de « singularité » et ses conséquences pratiques.

La singularité, ou posthumanisme, est une théorie pseudo scientifique selon laquelle l'être humain, grâce aux avancées technologiques dans le domaine de la biologie et des nanotechnologies notamment, pourrait atteindre d'ici trente ans l'immortalité. En effet, grâce à des mutations provoquées sciemment, le corps dégradable de l'homme ne serait plus qu'un « mauvais souvenir » et nous aurions tous la possibilité de nous transformer en des espèces de « RoboCop ».

La caution des scientifiques et des entreprises innovantes

Cela pourrait paraitre complètement loufoque si de brillants esprits et des scientifiques reconnus n'appuyaient pas chaleureusement cette théorie. Premier signe, la Singularity University a tout de même été érigée sur un terrain cédé par la NASA. De plus, ce projet est porté par des personnalités qui n'ont plus à démontrer leur capacité d'innovation : Will Wright, inventeur des Sims, ou George Smoot, prix Nobel de physique. Quant à Ray Kurzweil, qui a fondé l'Université de la Singularité en partenariat avec de grandes entreprises comme Nokia et Google, il est connu depuis longtemps comme un enfant prodige de l'informatique. Sur le site de l'université, il est possible de consulter la liste de des nombreux partenaires des laboratoires d'innovation : Amazon ou Microsoft BizSpark y sont inscrits.

Une bonne partie de la Silicon Valley semble se regrouper dans cette université de frankenstein en puissance. Selon un article de *The New York Times*, Google travaillerait sur le projet d'un cerveau entièrement artificiel dans le but de devancer et rendre obsolète la capacité de réflexion humaine. Dans ce but, Google aurait apporté une aide financière à la Singularity University de 250 000 dollars et encouragerait ses employés à participer à ce projet éducatif. De brillants étudiants des quatre coins de la planète se pressent aux portes du campus afin d'être sélectionnés pour le stage de 10 semaines qui ne coûte pas moins de 25 000 dollars.

Prophétisme...

Dans leur excellent ouvrage (1), Monique Atlan et Roger-Pol Droit ont interviewé Ray Kurzweil, fondateur de cette université. Celui-ci pourrait être élevé à la catégorie de « personnage »: il s'auto administrerait jusqu'à 200 comprimés par jour pour reculer son vieillissement biologique afin d'arriver en pleine forme aux années 2045, date fatidique qui selon lui symboliserait le passage à l'étape de la Singularité, c'est-à-dire à l'immortalité technologique. Du point de vue de Kurzweil, l'existence humaine ne dépend pas d'un corps biologique qui pourrait être avantageusement remplacé par des machines beaucoup plus performantes. Bien entendu, cette théorie plonge ses racines dans un matérialisme philosophique selon lequel l'être humain ne serait donc pas doué d'une conscience propre non traçable biologiquement parlant, sinon qu'il s'agirait d'une simple machine à perfectionner à l'infini. Kurzweil développe sa théorie dans ses nombreux ouvrages comme « Humanité 2.0 : la bible du changement » et diffuse ainsi sa pensée. Comme le démontre bien le titre de son livre, la Singularité est plus qu'un concept scientifique. Cette sorte de croyance et de crédo philosophique essaye de se forger une légitimité objective et scientifique alors qu'à la base, il s'agirait plus d'une prospective de pseudo science-fiction. Nous ne sommes plus loin de la nouvelle série suédoise « Real Humans » où cohabitent personnes et robots en parfaite harmonie. Vous avez dit « frissons dans le dos » ?...

(1) Livre : Humain, une enquête philosophique sur ces révolutions qui changent nos vies- Monique Atlan et Roger-Pol Droit Université de la singularité : http://singularityu.org/
http://www.courrierinternational.com/article/2010/07/29/bienvenue-a-l-ecole-des-sorciers

critères éditions

L'ouvrage Crimes of Minds présente un projet intense lancé dans la ville de Brest par l'artiste Liliwenn et produit par l'Association Sugar Rush. Pendant deux ans, cette ville portuaire s'est progressivement transformée en un musée à ciel ouvert, grâce à l'intervention de 26 artistes internationaux, entourés par 11 photographes, 6 vidéastes, 10 musiciens et de nombreux partenaires…

Crimes of Minds
Brest street art
Editions Critères
www.criteres-editions.com

Phénomène

Monstres de mode

L'intéressant travail du collectif Atopos sur l'exposition "Argghhh - Monstres de Mode" présentée à la Gaîté lyrique jusqu'en avril a mis en lumière tout à la fois la fascination pour les créatures hybrides et les avatars, la défiance vis-à-vis de l'altérité, la surenchère des créateurs de mode et la non moins effrayante boulimie mimétique des fashion victims.
La notion de monstres (de foire ?) reprend du service.

«La figure humaine tend à disparaître, elle est remplacée par un masque et souvent, ce n'est pas seulement le masque mais tout le corps qui est complètement changé : la forme, la dimension... l'humain, petit à petit, se mute et devient monstre, le corps devient hybride.» explique le collectif qui a rassemblé les oeuvres d'une soixantaine de créateurs autour du thème du monstre. L'exposition exploite toute la mythologie, toutes les figures – squelettes, momies, fantômes, masques – toutes les déformations et excroissances imaginables. Les tissus se substituent à la peau ; les matières deviennent des prolongements du corps. Si les créateurs ont clairement pris un malin plaisir à laisser s'exprimer leur créativité et leur esprit critique, le spectateur est saisi par l'exercice de style. Car en effet, comme l'explique le collectif, la figure humaine a si bien disparu qu'un retournement s'opère : en l'absence de visages, face à tous ces monstres de mode, l'altérité – c'est-à-dire le visage de l'autre – apparaît comme le propre de l'humanité. On se tourne vers les autres visiteurs, rassurés.

Miroir de nos travers

Mais l'exercice n'est pas qu'une fantaisie d'artistes, c'est aussi le reflet d'une tendance forte. Comme à travers un miroir déformant, les 80 créatures rassemblées à la Gaité lyrique offrent une vision exacerbée des métamorphoses dont nous sommes les témoins (ou les acteurs) : des mannequins anorexiques qui n'ont plus de corps ; des femmes, mais aussi désormais quelques hommes, qui font disparaître leur visage sous la chirurgie esthétique ; des hommes, mais aussi désormais quelques femmes, qui se dissimulent derrière des tatouages envahissants. Depuis quelques années déjà, certains piercings opèrent également d'étranges mutations, faisant émerger de la peau des boulons, pas de vis et autres appendices métalliques. Et ce n'est sans doute pas un hasard que la mode se frotte ainsi à la notion de monstres (de foire ?) tant sont liés modes, nouvelles technologies et métamorphoses. L'exposition succédait du reste à une première invitation des monstres dans le temple de la culture numérique, en décembre 2011, avec un module "post digital monsters", lequel était déjà largement influencé par le phénomène du "character design" : s'habiller à la façon d'un personnage. D'un personnage, et non d'une personne. Tout est là…

SCENARIOS

THINK TANK FOCUS
- Changer d'ère
- Des Think Tanks sur l'économie circulaire
- Marché de l'art : l'Asie en première ligne

SYNTHÈSE :
- Téléphone mobile

ANALYSE :
- Vers une stratégie commune entre la FAO et les entreprises ?
- Bienvenue dans le nouveau monde local

- Capitaine Planète : le défi d'Unilever
- La carrière des cadres féminins

HOLOGRAMME
- Un million de révolutions tranquilles

Politique

Changer d'ère

Tous les gouvernements, notamment en France, affichent leur volonté de juguler le chômage et de relancer la croissance économique. Force est toutefois de constater leur échec et de se demander s'ils ne s'épuisent pas vainement à colmater les brèches d'un modèle de développement dépassé, inéluctablement condamné à disparaître.

Par Hugues de Jouvenel

Pour prétendre explorer les futurs possibles, identifier les enjeux à moyen et à long terme, définir une politique de nature à rendre possible le souhaitable, il faut commencer par essayer de se représenter le plus fidèlement possible la situation actuelle. Or il me semble que celle-ci fait l'objet aujourd'hui de deux interprétations radicalement différentes.

LA CRISE N'EST PAS CONJONCTURELLE

Les uns semblent manifestement considérer que la crise que nous traversons, certes particulièrement grave, demeure de nature conjoncturelle. Fondant de grands espoirs dans le retour d'un environnement international plus favorable, ils s'imaginent — semble-t-il — que l'adoption plus ou moins heureuse de quelques mesures paramétriques permettra de retrouver tôt ou tard le chemin d'une croissance économique plus vive, d'inverser la courbe du chômage, bref de revenir au modèle qui connut son apogée lors des Trente Glorieuses.

Je crains fort (c'est la seconde interprétation) que ceux-ci se trompent d'époque, qu'ils n'aient pas compris la vraie nature de la crise, inévitablement durable, et commettent deux erreurs majeures. La première concerne le diagnostic : cette crise en effet n'est pas, à mes yeux, de nature conjoncturelle, mais résulte du fait que nous sommes à la croisée de deux chemins, dans une phase de transition entre un modèle de société qui n'en finit pas de mourir et un autre qui peine à émerger. La deuxième erreur est en conséquence évidente : elle consiste à se cramponner à un schéma dépassé, les mesures adoptées s'avérant non seulement inefficaces, mais aussi contreproductives, puisqu'elles retardent l'effort d'adaptation et d'innovation que nous devrions faire.

UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DÉPASSÉ

Je ne m'étendrai pas longuement sur le bouleversement de la scène géopolitique et géoéconomique mondiale, dont l'épicentre manifestement se déplace de l'Atlantique vers le Pacifique. Je ne développerai pas davantage un des autres éléments qui me semblent majeurs : le fait que l'économie, a fortiori la finance, mais aussi les entreprises s'organisent désormais selon une logique de réseau à l'échelle mondiale, très largement déconnectée du cadre géographique étroit dans lequel opèrent les États (dont la souveraineté est du même coup sérieusement entamée).

J'insisterai davantage sur le fait que notre modèle de référence, celui d'une économie sociale de marché heureusement régulée par l'État et, le cas échéant, par les partenaires sociaux, est dépassé. Dépassé, comme je l'évoquais ci-dessus, parce que les frontières nationales sont devenues plus poreuses mais, surtout, parce que notre modèle de croissance économique — en particulier dès lors qu'il est adopté par les pays émergents — est à proprement parler insoutenable du fait, d'une part, de l'exploitation intensive de ressources naturelles rares, d'autre part des perturbations qu'entraîne cette « économie de l'abondance » sur l'écosystème.

Un des enjeux majeurs est donc non pas de renouer avec une croissance forte dont les indicateurs sont, du reste, sujets à caution. Il est davantage de nous orienter vers un modèle de développement plus économe en ressources, moins agressif vis-à-vis de l'environnement et porteur d'autres aménités plus en phase peut-être avec les aspirations des jeunes générations. Ceci n'est pas qu'un voeu pieux comme en témoigne, par exemple, l'adoption ici ou là d'initiatives s'inspirant de l'économie circulaire et de celle de fonctionnalité (privilégiant l'usage sur la propriété).

Un deuxième enjeu, évident à mes yeux, résulte de la crise du système français de protection sociale tenant, notamment, à la faible croissance économique, aux coûts résultant du chômage, à l'accroissement des dépenses d'assurance maladie

et de retraite, ainsi qu'à l'impossibilité d'augmenter à due proportion les recettes du système du fait corrélatif du sous-emploi et du déficit sans précédent des comptes publics. Mais le problème n'est pas exclusivement financier ; il résulte aussi de la faible efficience de l'État protecteur et de la crise de confiance dont il souffre en raison de son incapacité à assurer l'indispensable solidarité entre et au sein des générations.

REPENSER LE CONTRAT SOCIAL

En affirmant cela, je n'entends pas remettre en cause les valeurs fondamentales sur lesquelles s'est construit le système français de protection sociale, mais souligner combien son organisation semble aujourd'hui dépassée, comme en témoignent les phénomènes d'exclusion sociale. Le modèle se meurt. Il est donc urgent de jeter les bases d'un nouveau contrat social plus équitable et davantage en phase avec les besoins d'une époque nouvelle et des jeunes générations, dont les aspirations ne sont pas nécessairement les mêmes que celles des générations antérieures.
Pour ne prendre qu'un exemple, il m'apparaît improductif et inacceptable de perpétuer un système conduisant inéluctablement à une opposition entre rentiers et exclus, incongru de persister à séparer le temps des études, celui du travail, celui de la retraite et celui des loisirs. Cela entraîne un gâchis dramatique des ressources humaines dans lesquelles il serait au contraire essentiel d'investir. Je ne peux pas, dans le cadre étroit de cet éditorial, développer davantage cette réflexion. Mais, si j'estime que nos gouvernants manifestement se trompent d'époque, je remarque en revanche que, partant du terrain, de nouvelles initiatives émergent qui traduisent opportunément le désir de nos contemporains de produire, de consommer [1] et de vivre autrement.

[1] Voir le projet d'étude Futuribles International « Produire et consommer en France en 2030 », site Internethttp://www.futuribles.com/fr/groupes/produire-et-consommer-en-france-en-2030.

+ d'infos

NON-MAGHREB : COÛT ÉCONOMIQUE OU COUP POLITIQUE ?

Sébastien ABIS

Cela fait près d'un quart de siècle que l'intégration des pays du Maghreb est discutée et annoncée. Mais est-elle véritablement souhaitée ? En février 1989, cinq États (Algérie, Libye, Maroc, Mauritanie et Tunisie) décident de créer l'Union du Maghreb arabe (UMA) en signant un traité constitutif à Marrakech. Mais très tôt celle-ci se heurte à la situation politique régionale. La guerre civile algérienne vient rapidement paralyser le processus. Un contentieux sur le Sahara occidental oppose par ailleurs Rabat à Alger. Depuis 1994, leur frontière commune reste fermée. La Tunisie et la Mauritanie ne parviennent pas véritablement à peser sur le cours des événements. Quant à la Libye du colonel Kadhafi, elle s'est distinguée davantage par son tropisme sahélien et africain que par une propension réelle à vouloir édifier l'UMA.

QUEL FINANCEMENT POUR LES TRANSPORTS EN COMMUN ?

Cécile DÉSAUNAY

Depuis 20 ans, les collectivités ont fait face à des dépenses croissantes pour les transports en commun, qui n'ont pas toujours été suivies d'une hausse équivalente des recettes. En effet, l'offre de métro, tramway et bus a augmenté en moyenne de 25 % en province, la fréquentation de 30 % mais, dans le même temps, les prix payés par les usagers ont baissé en moyenne de 9 % (en euros constants). Aujourd'hui, les usagers ne supportent en moyenne qu'un cinquième des coûts d'exploitation des réseaux de transport en commun qu'ils utilisent. Et ce ratio ne cesse de diminuer, car les collectivités font de moins en moins supporter le coût des transports publics à leurs usagers. Certaines choisissent même ouvertement de privilégier l'attractivité et la fréquentation en pratiquant des tarifs uniques ou la gratuité. Si cette tendance se confirme, quelles nouvelles sources de financement faut-il envisager pour les transports publics à l'avenir ?
Notes d'analyses et de prospective
Futuribles : http://www.futuribles.com/

Production

Des Think Tanks sur l'économie circulaire

L'idée ? Planifier une production de matières premières directement réutilisables une fois la vie du produit terminée. Il ne s'agit donc pas d'une perte pour les entreprises comme le prônent d'autres modèles de ralentissement de la consommation, le but dans ce cas de figure n'étant pas de moins consommer mais de mieux le faire. La perspective d'amélioration est grande dans ce domaine : L'institut d'économie circulaire rapporte que seuls 38 % des déchets municipaux sont recyclés en Europe, le volume recyclé étant de 1,1 milliard de tonnes. La France, quant à elle, est classée 10e sur la liste de la Commission Européenne sur les questions de gestion de déchets.

Ellen MacArthur, célèbre navigatrice britannique, a laissé derrière elle sa carrière sportive pour créer sa fondation « Ellen MacArthur Foundation », qui promeut ce type de production. L'expérience de la vie en mer, où les ressources doivent être optimisées au maximum, l'a orientée naturellement vers une réflexion approfondie sur un possible cycle renouvelable. Elle a bâti sa conception de cette nouvelle approche du système économique sur 5 piliers :

- ✓ **Waste is food :** les déchets peuvent se transformer en nourriture, notamment grâce au compost.
- ✓ **Diversity is strength :** la diversité est une force.
- ✓ Energy must come from renewable sources : l'énergie doit provenir de ressources renouvelables.
- ✓ **Prices must tell the truth :** les prix doivent être réels.
- ✓ **Thinking in terms of systems is key :** penser sous forme de systèmes est fondamental.

L'Institut INSPIRE ((Initiative pour la Promotion d'une Industrie Réconciliée avec l'Ecologie et la société) promeut également l'économie circulaire. Le Think tank a bâti différents projets autour de cette thématique. Récemment, l'Institut s'est associé avec la Kedge Business School pour mettre en place une chaire « Business as Un-usual » qui a pour objectif de repenser les systèmes économiques existants et proposer des alternatives. Le 6 juin prochain, l'Institut organise une série de trois tables rondes : approche sociétale, approche économique centrée sur les entreprises et approche territoriale et politique. Le programme complet est disponible sur le site.

Les mentalités évoluant, de grandes entreprises se lancent dans la promotion de cette nouvelle manière de comprendre la production. Suez, sur son site http://www.suez-environnement.fr, propose des options à ses clients afin d'accélérer ces changements de comportements et donner une vraie place à l'économie circulaire dans leurs processus. Suez s'est fixé comme objectif d'atteindre en 2016 le ratio de 2 tonnes de déchets destinés à être valorisés pour 1 tonne de déchets destinés à être éliminés.

http://www.institut-economie-circulaire.fr/
http://www.ellenmacarthurfoundation.org/
http://www.inspire-institut.org

Marché de l'art

L'Asie en première ligne

Selon deux rapports d'Artprice, agence d'information sur le marché de l'art, une forte tendance de croissance dans ce domaine se dégage en Asie. En vis-à-vis, l'Europe frappée de plein fouet par la crise économique a vu ses subventions publiques appuyant le monde de l'art et de la culture drastiquement réajustées. La Grande Bretagne, en 2011, diminuait ainsi de 30 % les ressources publiques dédiées à ce domaine…

Selon l'étude d'art contemporain qui dresse le bilan des deux dernières années, le marché asiatique est devenu la première puissance, surtout du côté de la Chine, entrant directement en compétition avec les Etats Unis et l'Europe. La Chine représente à elle seule 90% du marché d'art de l'Asie. L'année dernière, l'Asie comptabilisait 43 % des recettes de l'art contemporain mondial alors que l'Europe remportait la deuxième place avec un peu moins de 30 % du marché et les Etats Unis fermaient la marche avec 26 %. Les grandes fortunes et les chefs d'entreprise chinois voient l'art comme un placement sûr en ces temps de crise et une bonne manière de diversifier leurs investissements. La production artistique australienne et taiwanaise, en raison de sa proximité géographique avec la Chine, ont largement bénéficié de cet engouement. Le marché de l'art australien a vu ses recettes augmenter de 21,5 % en 2011 et 2012. Les artistes chinois, bien que sur une pente ascendante (29 des 50 meilleures entrées aux enchères mondiales en 2012) ont pourtant du mal à plaire aux collectionneurs occidentaux en raison de la différence de goût et de sensibilité artistique. En effet, l'art traditionnel chinois qui représente pour ce pays un peu plus de la moitié du marché de l'art, bien qu'ayant atteint 4,323 Md$ en 2012, a souffert une baisse de 8,47 point par rapport à l'année antérieure.

Selon Artprice, la Chine pourrait développer son potentiel international et attirer les acheteurs occidentaux en se focalisant sur la qualité des foires d'art contemporain. La multiplication de centres culturels et d'expositions de haute qualité permettrait également de lancer un message au marché de l'art occidental et matérialiser un intérêt croissant de la Chine pour l'art moderne. En effet, l'Asie devra s'aligner sur de nouveaux marchés d'art contemporain qui émergent rapidement : les Emirats Arabes, l'Afrique, le Brésil, l'Australie et la Turquie. L'adaptation se fait donc à grande vitesse : Art Market Monitor of Artron rapporte que pour se faire connaitre du public occidental les galeries d'art chinoises n'hésitent pas à recourir à des techniques de marketing comme la publicité sur internet.

http://web.artprice.com/fr
Rapport marché de l'art contemporain/ Artprice :
http://imgpublic.artprice.com/pdf/artprice-contemporary-2011-2012-fr.pdf
Rapport sur le marché de l'art en 2012/ Artprice :
http://imgpublic.artprice.com/pdf/le_marche_art2012_online_fr.pdf

Huile sur toile de Zhang Xiaogang vendue au Sotheby's de Hong Kong et estimée entre 1,9 et 3,2 millions d'Us dollars.
http://sirluxuryrealestate.com/2012/10/03/sothebys-hong-kong-2012-autumn-sale-series/

Nouvelles synergies

Vers une stratégie commune entre la FAO et les entreprises ?

Dans le monde, 870 millions de personnes souffraient de sous-alimentation selon les derniers chiffres avancés par l'organisation internationale de l'agriculture pour la période 2010-2012. Dans les pays en voie de développement, ce sont 852 millions de personnes qui sont touchées, soit 14,9 % de cette population. Quant aux pays développés, 16 millions souffrent de la faim. La FAO, en vue de ces perspectives à combattre, renforce son action avec la société civile et le secteur des entreprises.

Le Conseil de la FAO a lancé deux nouvelles stratégies de partenariat, une concernant les institutions de la société civile et l'autre visant le secteur privé. Ces accords se font dans le cadre des objectifs stratégiques de cet organisme des Nations Unies mais plus largement des objectifs du millénaire : « vaincre la faim, l'insécurité alimentaire et la malnutrition ». Les domaines identifiés de collaboration sont au nombre de six : concertation politique, normalisation, définition de programmes techniques et spécialisés, représentation et communication, mobilisation et utilisation conjointe des ressources, partage des connaissances. La planification des actions devrait se diriger à la fois vers des projets internationaux et régionaux.
Tous ces accords seront dirigés en vue de cinq objectifs communs :

1 • Contribuer à éradiquer la faim, l'insécurité alimentaire et la malnutrition
2 • Accroître et améliorer la fourniture des biens et services de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche de manière durable
3 • Réduire la pauvreté rurale
4 • Favoriser l'adoption de systèmes agricoles et alimentaires plus intégrateurs et efficaces à l'échelle locale, nationale et internationale
5 • Renforcer la résilience des moyens d'existence face aux menaces et aux crises.

Une gestion des risques vis-à-vis du secteur privé et social a été envisagée afin de ne pas compromettre l'impartialité de l'organisme international. Les acteurs suivants seront pris en compte par cette stratégie : secteur privé en général, les fondations, les institutions financières internationales, la société civile et les universités.
Le secteur privé aurait un rôle majeur à jouer notamment dans la production agricole et la création d'emploi dans ce domaine. Une coopération avec les petits producteurs, l'amélioration des pratiques agricoles, le transfert de technologie, l'accès aux connaissances et aux outils pour augmenter la productivité, sont autant de pistes que mentionne la FAO dans cette stratégie conjointe entre organisme international et entreprises.
Dans une optique où les deux parties y trouvent leurs avantages, la FAO propose au secteur privé un espace privilégié au sein des organismes internationaux pour faire entendre leurs revendications et leurs propositions, surtout à l'heure de peser sur les prises de décision dans la législation internationale. Les entreprises auront l'opportunité de prendre part aux débats sur l'adaptation des normes et lois aux besoins nationaux des échanges commerciaux, pouvant dialoguer directement avec les différents gouvernements présents dans ces assemblées.
http://www.fao.org/news/story/fr/item/175253/icode/

+ d'infos

DE LA CURIOSITÉ
Franck Cochoy - Armand Colin

L'art de la séduction marchande. Une étude sociologique qui nous fait redécouvrir que l'art de mettre en scène la curiosité attire le chaland. Il faut ensuite, le client ferré, faire monter le désir, l'entretenir, le modifier parfois pour sauter vers d'autres cibles. Il faut toujours partir d'une histoire. Nous aurons là un bel exemple de la mise en scène de la curiosité : le conte de Barbe bleue. On connait l'histoire. La curiosité est trop forte, Barbe bleue découvre que sa femme a découvert son secret.... La parabole réside dans la multiplication des choses à voir que nos méthodes modernes vont scénariser pour exacerber la curiosité. L'art de la vitrine repose sur l'attractivité de tous les objets mis en valeur. On provoque notamment le goût de l'achat par tentation de la collectionnite. Je complète ce que je peux déjà posséder. Le teasing exacerbe l'attente et le désir. Reportons-nous à la mythique publicité « le 2 septembre, j'enlève le haut, le 4 je tombe le bas... ». L'idée du livre est forte : la curiosité ! L'écriture est compliquée, voire obscure. Dommage, dommage... Au fond, rien ne vaut les amateurs et les vulgarisateurs de classe. L'intelligence en ressort d'autant.

ATLAS DES RISQUES EN FRANCE
Yvette Veyret et Richard Laganier Autrement

Prévenir les catastrophes naturelles et technologiques. Le style des Atlas Autrement. Chapitres courts, cartes et schémas très clairs. Aléas, vulnérabilité, risques, crise, catastrophes. Les mots clé sont connus. Inconsciemment, en feuilletant les pages, on se demande où entreprendre et vivre ? Un chapitre instructif sur les risques du passé au présent. L'ouvrage présente les causes de vulnérabilité, les réflexes de gestion de crise. Peut-être que ces concepts sont les symptômes d'une société refusant le risque et empêtré dans le principe de précaution ? Tout prévoir n'est pas tout craindre...

Téléphone portable

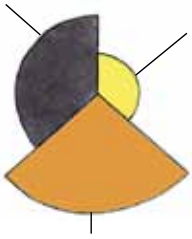
Les Français sont-ils nomophobes ?

Le travail nomade et ses conséquences

68% des cadres estiment qu'être joignable en permanence est une cause de stress pour eux.

Un Français sur deux consulte son mobile en dehors de son temps de travail pour des raisons professionnelles.

Un Français sur quatre a besoin de consulter son portable au moins une fois par heure.



Trois Français sur quatre considèrent que le travail nomade est une évolution positive et bénéfique, mais aussi un gain de liberté et un signe de confiance.

Rester joignable à tout moment

26% des cadres provinciaux ne sont pas gênés d'être joignable à tout moment.

15% des cadres parisiens trouvent tout à fait normal de rester joignable à tout moment.

Le droit de se déconnecter

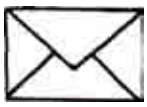
87% des 25/34 ans sont tout a fait d'accord

69% des 50 ans et plus sont d'accord

50 ans et plus
28% sont d'accord

25/34 ans
7% sont d'accord

L'utilisation du téléphone portable chez les Français



75 % des Français utilisent en premier lieu leur téléphone pour gérer leurs mails

36% pour écouter de la musique

60 % pour mener des recherches sur Internet

44 % pour gérer leur compte bancaire

57 % utilisent la fonction photo/vidéo de leur téléphone.

57 % pour échanger sur les réseaux sociaux

La dépendance au téléphone portable

58% pour les utilisateurs de smartphone

78% des moins de 25 ans

62% des cadres supérieurs

© Copyright 2013

Sources : Etude Ifop pour ROOMm - février 2013 / Etude Deloitte / Harris Interactive France.

Monde parallèle

Bienvenue dans le nouveau monde local

Voici un phénomène plutôt curieux : après avoir acclamé les bienfaits de la globalisation, de nombreux groupes, toutes origines sociales et nationalités confondues, se réorganisent en petites communautés. Peur de l'inconnu ? Ou sans doute sensation d'isolement ? Car souvent, dans notre nouvel ordre mondial, l'échange, pouvant se faire avec tout le monde, ne se fait finalement avec personne.

Retour au village

De jeunes citadins chômeurs, devant le manque d'opportunités, décident de retourner dans les villages et les zones rurales. En Espagne, où le chômage a atteint au mois d'avril plus de 27 % de la population et 57 % des jeunes, des plans de repeuplement des villages ont été mis en place pour de jeunes familles. Plusieurs mairies proposent un logement à prix très économique et toutes les facilités pour remettre en marche des fonds de commerce disparus comme l'épicerie ou le bar du village. En échange, la famille s'engage à s'installer un certain temps et à s'intégrer en mettant par exemple ses enfants à l'école municipale. Les jeunes trouvent là-bas une qualité de vie impossible en ville notamment au niveau du prix des loyers et du coût de la vie en général. Il est révélateur qu'un livre comme « The good Life » qui narre l'expérience d'un couple américain qui retourne à la campagne durant la Grande Dépression, introuvable il y a un an ou deux sur Amazon, soit de nouveau disponible à la vente. Toujours en Espagne, Aquarius, filiale de Coca Cola, a lancé l'été dernier une campagne de communication destinée aux citadins sur le retour au village pendant les vacances d'été qui s'intitulait « Fais toi adopter par un bon petit village». La marque mettait en relation au travers de son site internet, des villageois et des citadins « orphelins de villages » (et donc sans racines) afin de lier contact… et plus si affinité.
http://aquarius.cocacola.es/pueblos-adoptivos.php

Les voisins

Même lorsque quitter sa ville ne semble pas la première option, rien n'empêche de recréer une ambiance de quartier où l'entraide et la familiarité seraient de mise. « Immeuble en fête-la fête des voisins » est un bon exemple de ce retour à la communauté de voisinage. Mise en place par Atanase Périfan dans les années 90, cette fête annuelle a comme objectif de créer ou renforcer des liens de proximité et de relancer une solidarité de quartier. L'édition de juin 2012 a regroupé en France 944 mairies et plus de 7 millions de personnes y ont participé. Aujourd'hui, « Immeuble en fête » existe dans de nombreuses villes européennes et a mobilisé l'année dernière 15 millions de personnes. Et si cela n'a pas encore été lancé dans son quartier, l'internaute peut se rabattre sur l'option digitale. Des plateformes comme « voisineo » ou www.bonjourvoisins.com qui se définit comme un réseau d'entraide et de service, mettent en contact des personnes résidant dans la même zone géographique… ou pas, afin de se rendre de menus services ou tout simplement faire connaissance.

Manger local

Le mouvement slow food, lancé par Carlo Petrini en 1986, se passe de présentation, tant il s'est étendu autour de la planète. Dans la même mouvance, les localvores privilégient les aliments produits à moins de 100 miles de leur domicile. Les grandes entreprises se sont aussi prises au jeu comme Google qui ne sert dans le restaurant de son siège que de la nourriture acheminée à moins de 150 miles.

En France, le succès montant des AMAP est un signe fort de cette envie de manger local et pourquoi pas biologique également. Sur le site officiel des AMAP (http://www.reseau-amap.org/) des groupes de citadins se regroupent pour acheter tout au long de la saison des fruits et légumes mais aussi de la viande ou des produits laitiers à des petits producteurs. Le fermier remplit donc selon une fréquence convenue à l'avance des « paniers » pour son groupe de partenaires qui eux-mêmes s'engagent à acheter à un prix équitable les produits arrivés à maturité.

Made in France ?

Selon une étude du CREDOC, 64% des Français étaient disposés en 2010 à payer plus cher des produits fabriqués en France, alors qu'en 2005 ils n'étaient que 44 %. Fait marquant, ce résultat est obtenu en regroupant toutes les classes économico-sociales : même les personnes déclarant des revenus inférieurs à 900 euros par mois se disent prêtes à payer plus. Il est évident que les mentalités évoluent, changement dû en partie à la crise économique mondiale, et que l'achat local autrefois considéré comme ringard, revient en force, paré de nouvelles vertus aux yeux des consommateurs. Le rapport souligne le levier de la méfiance vis-à-vis de la mondialisation qui a signifié ces dernières années un certain nombre de délocalisations d'entreprises et donc de pertes d'emplois nationaux. La fabrique hexagonale (www.lafabriquehexagonale.com/) est une plateforme fondée par Hervé Gibet qui surfe sur ce revirement de comportement des consommateurs français. Sur ce site, tous les produits sont « made in France » et la production de proximité est à l'honneur. La fabrique hexagonale met en ligne des produits français mais également des guides d'achat de l'électroménager « made in France », des voitures « made in France », etc.

Bien entendu, les évolutions internationales et régionales ne sont pas incompatibles. Tout au contraire, elles se développent en parallèle, s'équilibrant entre elles et facilitant de nouveaux modes d'organisations.

Etude Crédoc : http://www.credoc.fr/pdf/4p/239.pdf
Retour au village : https://es-es.facebook.com/devueltalpueblo

en partenariat avec
ores
OBSERVATOIRE DES RELATIONS ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

Stratégies

Capitaine Planète : le défi d'Unilever

Le PDG d'Unilever a supprimé le reporting trimestriel. Il fait de la multinationale un des groupes les plus innovants au monde. Il parie sur le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise

Paul Polman, le PDG d'Unilever, a osé supprimer le reporting trimestriel et cessé de donner des consignes en matière de profit. Il a également transformé le système de rémunération des dirigeants afin de l'orienter vers le long terme. Avec humour, il explique dans un entretien à la Harvard Business Review qu'il a pris cette décision dès son arrivée, pariant qu'il ne pourrait pas être renvoyé dès le premier jour !

S'inscrire dans la durabilité

Cette suppression du reporting trimestriel économise beaucoup de temps aux dirigeants. Ils peuvent le consacrer à développer un bon dialogue avec les boursiers de Wall Street sur la stratégie à long terme du groupe. Cela permet aussi de l'expliquer aux actionnaires plutôt que s'efforcer de justifier les variations trimestrielles. Le PDG est convaincu que la vocation de l'entreprise n'est pas seulement d'accroitre la richesse des actionnaires au détriment de tout le reste. L'entreprise alors ne serait pas construite pour durer. Il faut un noyau d'actionnaires qui comprennent et soutiennent cette stratégie. Les spéculateurs, les hedge funds ne sont pas les bienvenus. « Acheter des actions ne donne pas le droit d'interférer dans notre stratégie. » Le PDG a également décidé de réorienter son groupe vers un autre « business model ». Il s'agit, dit-il, de servir la société et l'environnement plutôt que de s'en servir. Il entend réduire l'empreinte environnementale. Le groupe a dégagé une cinquantaine d'objectifs quantifiables sur toute la chaîne d'approvisionnement jusqu'au traitement des déchets, ce qui conduit Unilever à se procurer le plus possible de ses matières premières dans l'agriculture durable. En travaillant avec les communautés locales sur la bonne gestion des sols, « on améliore les moyens d'existence de la population qui peut alors acheter nos produits ». Avant le plan Polman, 10 % seulement des matières premières provenaient de sources durables. En quatre ans le volume est monté à 26 %.

Un capitaliste qui mise sur le bien être social

Ce pari d'Unilever est fondé sur la conviction que l'opinion évolue et qu'à l'avenir ce sont les entreprises conscientes de leurs responsabilités et qui contribuent au bien-être social qui réussiront le mieux. Le PDG reconnait que cet objectif est ambitieux, difficile à atteindre. Pourtant il rejoint celui du fondateur au XIXe siècle. Constatant la mortalité des enfants qu'il estimait due en partie à la saleté du corps, il fabriqua un savon bon marché pour la toilette. Paul Polman sait qu'il prend des risques mais calculés. L'entreprise ne sait pas quels types de risques elle va devoir affronter, c'est pourquoi il faut créer une culture d'entreprise où la prise de risques et même l'échec éventuel sont acceptés. « Il faut être réactif pour être capable de changer si le besoin s'en fait sentir. » Paul Polman se déclare un capitaliste convaincu. Il considère que la crise est de nature éthique. Elle doit conduire à repenser la manière dont la société fonctionne. Un des moyens de changer consiste à réaliser des investissements socialement responsables. « Malheureusement il y a des gens qui pensent qu'il n'y a pas péril en la demeure. C'est pourtant les théories monétaires de Friedman qui nous ont mis dans la situation où nous sommes. » Le PDG considère qu'au cours des prochaines années, les trois plus grands pays (USA, Chine, Inde) ne vont pas assumer les responsabilités liées à leur puissance, ce qui va créer de formidables opportunités pour les entreprises responsables. Avec des ONG, elles vont devenir une force de changement vers un monde meilleur.

Pour aller plus loin : Entretien du PDG d'Unilever avec Adi Ignatius et Paul Polman
Harvard Business Review (France) Avril mai 2013 (premier numéro en français)

+ d'infos

BON POUR LA CASSE

Serge Latouche - Les liens qui libèrent

Les déraisons de l'obsolescence programmée. La désagréable impression que nous avons tous de voir nos matériels quotidiens s'épuiser, s'user, se rompre passé un délai de plus en plus bref n'est donc pas une impression de notre imaginaire. Les restes de civilisation paysanne nous avaient laissé de puissants préceptes du genre "Qui peu dépense, beaucoup dépense". Mieux valait acheter peu et de très bonne qualité, donc cher, pour se retrouver gagnant sur la durée. Las, tout cela est bien de l'histoire ancienne. L'extrême qualité, au prix sans doute élevé, sera réservée aux produits ou aux consommateurs de niches. Il aura fallu une rude rupture mentale pour accepter le jetable. Certaines entreprises en ont fait leur concept de base, stylo Bic, rasoirs etc. Changement de valeurs, puis changement de circuit marchand, fini le ressemelage, finie la réparation, finie l'économie domestique où tout doit être usé jusqu'à la fin et réutilisé. Le propos est délibéré : cela permet de maintenir la machine productive. Mais notre époque ne va-t-elle pas plus loin ? Il y aurait selon l'auteur "une véritable symbiose entre l'obsolescence programmée, l'obsolescence symbolique et l'obsolescence technique". Cette interpénétration ravive les désirs et besoins et conséquence directe contribue encore aussi à accélérer le temps. La théorie du jetable en restera-t-elle au niveau des biens ? Cette mentalité n'envahit-elle pas toute institution ou toute sorte de relations ? Jetable ? Durable ? Nous devrons choisir.

L'HOMME ET LA NATURE

Valérie Chansigaud - Delachaux et Nieslé

Une histoire mouvementée. La nature est un thème envahissant, prégnant. Nous avons mauvaise conscience. Là aussi, retrouvons nos marques et notre réflexion personnelle. Une vision de synthèse est toujours utile pour prendre du recul, s'interroger sans complexe et sans anathème sur ce sujet. C'est un magnifique ouvrage que nous propose cet éditeur, spécialiste des ouvrages sur les arbres, les plantes... Très pédagogique dans les textes, les cartes, les schémas. Le point de vue d'écriture est original : l'auteur part des témoins muets que sont les animaux et les plantes. Nous avons là un premier exemple d'histoire environnementale. Une série de cartes très étonnantes par continent sur les mammifères, les oiseaux, les mollusques, les poissons disparus. Le bilan est au final une nature qui sera de moins en moins diverse.

Plafonds de verre

La carrière des cadres féminins

"En 2009, les femmes représentaient 46 % des salariés du secteur privé, mais n'occupaient qu'un cinquième des postes de cadres dirigeants du secteur. En 2010, l'APEC recensait, de son côté, dans la population totale des cadres 34% de femmes, dont 11% occupant des postes « à forte responsabilité »; on comptait enfin moins de 20% de femmes dirigeantes à la tête des entreprises françaises". Sur ces données s'ouvre l'étude sur l'avancement des carrières des femmes…

Cette étude regroupe quarante-cinq expériences professionnelles et personnelles de femmes représentant différentes tranches d'âges (de 30 à 55 ans) et assumant de grandes responsabilités professionnelles. Ces femmes interrogées ont changé en moyenne 7 fois de poste, 4 fois d'entreprise et 2 à 3 fois de secteur d'activité. Les variables communes à ces carrières ascendantes sont "la formation, au sens large, incluant socialisation primaire et formation scolaire et supérieure; le positionnement vis-à-vis des carrières proposées par l'organisation; la visibilité; la disponibilité et l'engagement". Les dynamiques de carrières répertoriées sont les suivantes:

- Les "parcours d'excellence fléchés" : études brillantes et programmes de coaching de hauts potentiels,
- Les "parcours internes réussis" : montée graduelle en responsabilités dans l'entreprise grâce à des missions réussies
- Les "percées par la visibilité" : construction sur la notoriété interne et externe
- Les "spirales ascendantes": passage de l'opérationnel au conseil et reconnaissance de cette doublé compétence

Chemins de traverse

Certaines grandes idées générales peuvent se dégager de tous ces parcours : l'importance du réseau et de la formation est primordiale pour se construire une carrière. Les femmes doivent démontrer dans ce genre de postes à responsabilités une disponibilité horaire très forte qui peut souvent rentrer en conflit avec leur vie de famille. Pourtant, les trajectoires de carrière se font parfois loin des sentiers battus, profitant d'options parallèles permettant d'éviter certains plafonds de verre. Selon toutes les femmes interrogées, il n'existe pas de plan de carrière prédéfini car, entre autres facteurs, les entreprises dites traditionnelles ont presque disparu et il semble aujourd'hui impossible d'escalader tous les échelons dans la même structure. Certaines d'entre elles ont fait le choix d'une période de réflexion plus ou moins longue sur les stratégies à suivre et le prix à payer pour arriver en haut de la hiérarchie. Souvent, en fin de carrière, ces hautes dirigeantes privilégient plutôt des postes qui ont du sens à leurs yeux et sont en phase avec leurs valeurs.

Déni de maternité

La maternité ou sa possibilité reste selon cette étude une des préoccupations majeures lors du recrutement de femmes à haut potentiel. Souvent les femmes choisissent de revenir très rapidement à leur poste après un congé maternité écourté au détriment de leur équilibre familial. Certaines réflexions mises en avant dans cette étude en disent très long : « On ne dit pas non à une nomination » ; « Ma maternité n'a jamais été un sujet » ; « Je ne me suis même pas dit dans ma tête que je devais faire un break, je ne pouvais pas montrer la différence. Je me sentais obligée d'être avec mes équipes ». Et l'étude de conclure: "Préparer son retour, c'est aussi montrer que rien n'a changé et donc se préparer à reprendre son travail de la même façon". Tout un programme…

L'étude fait également mention des moyens et limites d'un surinvestissement professionnel qui se définit le plus souvent par un temps d'investissement en début de carrière afin de pouvoir aspirer à des postes de responsabilité. Ce surinvestissement choque de plein fouet parfois avec d'autres aspirations non professionnelles. Selon l'étude, il s'agirait "de lâcher prise sur un pan de leur vie", comprendre vie de couple et familiale, et de déléguer complètement à d'autres personnes le soin de leurs enfants.

L'étude :
http://www.strategie.gouv.fr/content/etude-plafond-de-verre?xtor=EREC-1144-[09042013-Newsletter054-%C3%89tude Plafonddeverre:lesd%C3%A9terminantsdel'avancementdecarri%C3%A8redescadresf%C3%A9minins]

Un million de révolutions tranquilles

Fruit du travail de recherche de la journaliste Bénédicte Manier dans de nombreux pays, ce livre fait état des innovations de simples citoyens qui trouvent des solutions dans des domaines variés comme la santé ou l'habitat. Ces actions sont en général ignorées du grand public car elles se déroulent loin des sentiers battus et de la houlette des entreprises, des grandes ONG ou de l'Etat.

Révolution et agriculture

En Inde, de nombreux espaces de cultures étaient asséchés et les habitants souffraient, ne pouvant pas se procurer la nourriture nécessaire à leurs besoins. Pour lutter contre ce fléau, Rajendra Singh, un simple citoyen, a remis au goût du jour un savoir-faire local : le système de *johad*, de récupération des eaux de pluie. Après avoir creusé le premier *johad* il y a 26 ans, c'est un vrai succès pour la région : un réseau de 10 000 structures d'acheminement et de retenue de l'eau a permis d'alimenter plus de 700 000 habitants dans un millier de villages. Une autre expérience sur la même thématique a été promue par Yacouba Sawadogo au Burkina Faso. Récupérant également une ancienne technique d'irrigation, le *zaï*, des hectares de terre ont été rendus fertiles. Le *zaï* consiste à creuser des cavités rondes dans lesquelles sont déposés des semences et du compost. Ce savoir-faire a ensuite été transmis de fermier à fermier, créant des structures d'apprentissage informel.

Autre modèle de succès agricole complètement différent : les quartiers agricoles de Détroit. Suite au déclin de l'industrie automobile et sidérurgique, Détroit dans le Michigan s'est vidé de ses entreprises et de ses habitants. Seuls ceux qui n'avaient pas d'autres moyens sont restés. Les personnes ont retrouvé les réflexes de la Grande Dépression en annexant des lopins de terre pour y cultiver des denrées alimentaires. Mark Covington, qui a été licencié en 2008, s'est mis à produire des fruits et légumes sur le terrain annexe à celui de sa maison (http://georgiastreetgarden.blogspot.com). De cette façon, il produit 80 % de ce que consomme sa famille et fournit les voisins en légumes et fruits gratuits, car dans son quartier Georgia Street, 25% seulement des personnes ont un travail.

Révolution et modèle coopératif

La structure de production de biens ou de services dans laquelle les salariés sont copropriétaires et codécisionnaires fait des émules. Les coopératives emploient 100 millions de salariés dans le monde, soit 20 % de plus que les multinationales. En France, il existe 21 000 coopératives, qui à elles seules dénombrent un million d'employés. En 2010, les scop réalisaient 3,5 milliards de chiffre d'affaire et 115 millions de bénéfices nets. Un exemple de succès français illustre bien le dynamisme de ces structures : CERALEP, une entreprise d'isolateurs électriques fondée dans la Drôme en 1921 et qui avait été rachetée en 2001 puis mise en liquidation en 2004. Elle a été reprise par ses 52 employés et a réalisé 6,4 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2011.

Plus internationale, la coopérative indienne Lijat, fondée en 1959 par 7 femmes pauvres du quartier de Girgaum. Actuellement, cette coopérative emploie 42 000 femmes en Inde et possède 77 branches de production (épices, farine, etc.). Cette coopérative exporte même vers les Etats Unis, le Moyen Orient, l'Australie, Singapour, Hong Kong et le Japon. Autre exemple encore, au Maroc, l'union des coopératives des femmes pour la production et la commercialisation de l'huile d'argan (UCFA) réunit 26 coopératives et fait vivre 1300 productrices.

Révolution et habitat

Aux Etats Unis, les *mutual self help housing*, héritées des pionniers, permettent aux personnes de s'entraider pour bâtir leur logement et de bénéficier des subventions du ministère de l'Agriculture. De nombreuses actions dans ce sens existent comme les groupes de ressources techniques (GRT) québécois qui se composent de gestionnaires, d'architectes et de représentants de coopératives de logements. Ils repèrent des immeubles désaffectés mais habitables et mettent en relation les parties prenantes : futurs locataires, architectes, entreprises de bâtiment, banques, programmes d'aides publiques. Ils se chargent également du montage financier. Depuis 1976, ils ont réalisé à ce jour 35 000 logements coopératifs. En France, les Babayagas, projet de Thérèse Clerc, se définit comme une anti-maison de retraite où les femmes s'entraident pour bien vieillir. Cette maison qui a commencé à se construire en 2011 comporte 6 étages et 21 logements pour personnes âgées et 4 pour des jeunes de moins de 30 ans. De plus, un local de 120 m^2 est consacré à une université « de savoirs des vieux » (Unisavie). Toujours dans notre pays, Chênelt est un projet de François Marty, entrepreneur social qui a construit des logements sociaux écologiques utilisant les ressources locales et la main d'oeuvre qualifiée. Ce groupe d'économie sociale et solidaire est composé de plusieurs métiers : l'entreprise de bâtiment avec 46 salariés, un centre de formation aux métiers de l'écoconstruction et une coopérative d'insertion spécialisée dans les métiers du bois.

De nombreux autres parcours et projets inspirants sont à lire dans cet ouvrage riche de références et de sources internationales.

Un million de révolutions tranquilles : Travail/ argent/habitat/ santé/ environnement... comment les citoyens changent le monde
Bénédicte Manier

3 MANAGEMENT

FORMATION
- Start Up : Cap sur l'éducation
- Vidéos & formation
- Faire reculer le risque d'erreur
- Quid du coaching managérial ?

LEADERSHIP FOCUS
- Do you play to Win - or not to Lose ?
- Turning the Tables on Success
- La transmission psychique, une clé de compréhension ?

ORGANISATION & ÉQUIPES
- Les habitudes : une chance pour transformer ?
- Le management version Aztèques
- De l'esthétique à l'efficacité
- Benchmaking : La loi des nombres
- Gare au gorille !

Start Up

Cap sur l'éducation

L'apprentissage en ligne s'accélère et l'engouement se fait sentir auprès des jeunes étudiants mais aussi de tous ceux qui n'auraient pas la possibilité d'étudier autrement. Les start up d'éducation sont de plus en plus nombreuses à vouloir relever le défi. Elles ont d'ailleurs bien raison, car c'est un marché florissant qui ne fait que s'accroître.

1-NOODLE EDUCATION : Cette start up a été fondée en 2011. Ce moteur de recherche de données sur l'éducation fournit de nombreuses informations aux élèves, aux étudiants et à leurs familles. Sur cette plateforme, 150 000 écoles et universités sont répertoriées. Les bases de données sont très complètes et renseignent, entre autres, sur les possibles aides financières, les dossiers à compléter selon les établissements, les visites médicales à faire. De plus, ce service gratuit propose également des blogs avec des avis d'experts, des conseils pour réussir les admissions et des conseils pratiques concernant toute la vie pratique de l'étudiant. http://www.noodle.org/

2-UNISHARED : Cette plateforme est l'une des petites françaises qui rentrent en compétition avec les nombreux organismes américains. Son système ? Une prise de notes collaborative et la possibilité de partager ses cours sur internet.
http://www.unishared.com/

3-UDEMY : Plus besoin d'être professeur ou de faire partie d'un organisme officiel. Grâce à Udemy, tout le monde est à même de créer ses propres cours et de le mettre en ligne sous forme de vidéos, PDF, Power Point ou autres.
https://www.udemy.com/

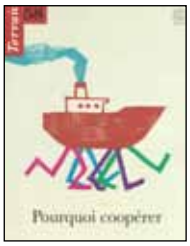
4- EDX : Un projet cofondé par l'université d'Harvard et l'Institut de technologie du Massachusetts (MIT) dédié à l'e-learning interactif. Les élèves ne pourront pas être diplômés de ces prestigieuses institutions mais pourront en revanche recevoir un certificat pour chaque matière validée. Plus de 200 institutions internationales ont exprimé leur intérêt pour ce projet et leur envie d'y collaborer.
https://www.edx.org/

5-VOXY : Apprendre l'anglais réel. Selon l'équipe de cette start up, pour apprendre une langue, il ne faut pas utiliser une seule méthode mais au contraire intégrer de nombreuses techniques d'apprentissage. Voxy propose de nouveaux contenus tous les jours et grâce à un système de géocalisation du téléphone, de la tablette ou de l'ordinateur portable, l'application fournit à l'internaute les mots de vocabulaires et phrases utiles selon le lieu où il se trouve. Cette start up a développé différents outils comme Voxy Music qui contient de nombreuses chansons en anglais, des statistiques et des comptes-rendus personnalisés des progrès de l'élève ainsi qu'un suivi par un tuteur.
http://voxy.com/

6- 2TOR : Plateforme fondée en 2008, 2Tor collabore avec de prestigieuses universités américaines afin de rendre disponibles en ligne leurs contenus pédagogiques. Les internautes reçoivent un diplôme une fois leur cursus achevé. De nombreux MBA américains sont disponibles.
http://2u.com/

+ d'infos

POURQUOI COOPÉRER ?
Revue Terrain 58.



La coopération intervient à tous les étages de la vie biologique et humaine. Sans coopération, parfois pas de vie. Pour autant, on ne peut que s'étonner en analysant les modes de création et de fonctionnement d'une coopération. Pour quelles raisons des personnes bénévoles coopèrent entre elles pour une expérience de recherche ? L'altruisme prend le pas. Mais le processus de compétition n'est-il pas au fond pourtant ce qui anime le monde ? Étudier toutes les formes de coopération (contrainte, volontaire, conditionnelle, altruiste, intéressée, ouverte, fermée) est l'objet de ce beau numéro de Terrain. Il nous oblige à sortir d'une vision trop limitée, purement RH, et à "investiguer" cette notion multiforme. La survie de l'espèce a nécessité l'extension des réseaux de coopération. Parallèlement le développement de la coopération est le moyen de renforcer le "nous", l'identité collective. Les rites, le langage, la confiance, la punition construisent ces possibilités de l'homme de coopérer. Des articles très différents sur l'anthropologie, les recherches scientifiques concourent à notre surprise.
http://terrain.revues.org/

Vidéos & formations

1- THE UNSTOPPABLE RISE OF A COLLABORATIVE ECONOMY - SHANE HUGHES AT TEDX

Shane propose une nouvelle façon d'aborder l'économie. Il prend différents exemples comme le fonctionnement des coopératives qui représente mondialement 100 millions d'emplois. Selon lui, les systèmes de collaboration technique online qui se développent grâce aux plateformes d'open source, sont à surveiller de très près. Ce mode d'échange est l'une des clés des nouveaux échanges économiques de ces prochaines années. Il a fondé un laboratoire sur ces questions : le Reconomy Project.
http://www.tedxlausanne.org/speakers/shane-hughes
http://www.reconomyproject.org/

2-THE EMERGENCE OF "4D PRINTING" - SKYLAR TIBBITS:

Tibbits est architecte et travaille dans un laboratoire d'innovation au prestigieux MIT. Dans le sillage de la troisième révolution industrielle, il prône que de nombreux biens de consommation (presque tous) pourront être produits par chacun grâce à l'impression en 4D. Cette conférence met en lumière les bénéfices de ce nouveau type de comportement.
http://www.ted.com/talks/skylar_tibbits_the_emergence_of_4d_printing.html

3-WHAT SCIENCE CAN LEARN FROM IMPROVISATION THEATRE - URI ALON :

Le théâtre, et surtout l'improvisation, se sont transformés en de nouveaux instruments pour les entreprises et le management, mais pas seulement…La science aussi peut s'appuyer sur cet art pour changer certains des modes de fonctionnement de la recherche. Uri Alon, fort de son expérience professionnelle comme scientifique et acteur, dirige un laboratoire de biologie moléculaire et applique, à juste dose, l'improvisation dans ses recherches.
http://www.tedxlausanne.org/speakers/uri-alon

Illusions cognitives

Décrypter nos processus de décisions pour faire reculer le risque d'erreur

Notre culture d'entreprise, nos relations professionnelles et personnelles, notre éducation, les paradigmes et stéréotypes conduisent nos prises de décisions. Bien souvent, nous croyons émettre des avis ou prendre des décisions sur une base solide alors qu'en réalité nous nous appuyons sur nos impressions, sentiments et, au mieux, intuitions. Nous nous exposons ainsi plus facilement aux biais cognitifs...

Le monde professionnel pris dans l'euphorie, ou plus souvent soumis à la pression des objectifs, des chiffres, du résultat, des contraintes multiples, ne s'accorde pas le temps de décrypter sérieusement nos processus de décision. Pourtant les illusions cognitives constituent un enjeu fondamental. Comment décider sans s'initier à l'existence de raisonnements fautifs et implicites qui peuvent contaminer notre jugement quotidien ?

Implicitement, comme tout être humain, managers et dirigeants embarquent des illusions cognitives dans leurs jugements et leurs prises de décision. Des erreurs universelles contaminent l'esprit lorsque l'on fait un bilan, mais surtout lorsqu'il s'agit d'anticiper. Avec un coût humain et économique conséquent.

La psychologie cognitive, la sociologie et les neurosciences ont pu dégager une ingénierie de l'analyse décisionnelle. Il est donc possible de faire reculer l'empire de l'erreur et d'identifier les situations où se glissent des biais cognitifs. Il existe néanmoins peu d'occasions, pour les professionnels, d'accéder à cette ingénierie. Aussi Formadi propose un séminaire de deux jours avec le grand spécialiste français des biais cognitifs, Gérald Bronner, pour prendre conscience des illusions cognitives qui contaminent les prises de décision et améliorer le jugement. Professeur de sociologie à l'université Paris Diderot, membre de l'Institut Universitaire de France, Gérald Bronner travaille sur les erreurs de raisonnements et leurs conséquences. Il intervient auprès des entreprises et grands groupes sur les notions de risques.

Ce temps fort de réflexion et de débats est un moment essentiel pour prendre de la hauteur, du recul, élargir sa vision, partager, aussi, avec d'autres dirigeants et responsables, sur ses pratiques en terme de prise de décision. Les deux jours de séminaire permettent de :

- s'initier à l'existence des biais cognitifs
- identifier les situations qui prêtent aux erreurs cognitives
- apprendre les techniques de "debunking" de ce type d'erreurs.

SÉMINAIRES "LA PRISE DE DÉCISION : DIRIGEANTS ET RESPONSABLES, APPRENEZ À DÉJOUER LES ILLUSIONS COGNITIVES"

1ÈRE JOURNÉE :
L'empire de l'erreur

Le problème de Monty Hall (problème contre-intuitif des portes);
La paréidolie (tendance à trouver des formes familières dans les objets sans rapport);
Les biais cognitifs typiques ;
L'impact de ces biais :

- sur les décisions managériales,
- sur les décisions stratégiques de longs termes,
- sur l'arbitrage entre projets, entre solution connue et solution incertaine

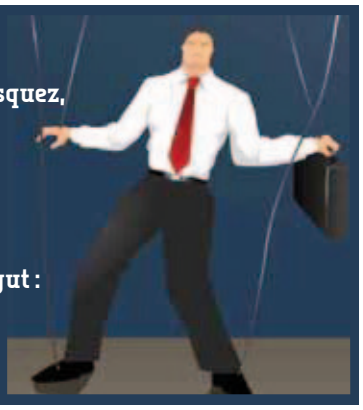
Comment fixer des objectifs sans laisser contaminer son esprit (surestimation des faibles probabilités, surestimation des coûts par rapport aux bénéfices).
Comment prévoir l'avenir (prédiction à l'identique, par la tangente au présent, loi des séries).

2E JOURNÉE :
Identifier et déjouer (debunker) les biais cognitifs

- La notion d'avarice cognitive (Thot problem) et économie mentale;
- La notion de rémanence ;
- Reconnaitre les situations qui nécessitent d'investir l'énergie mentale nécessaire ;
- Les techniques de "débiaising" (ou debunking) basées sur le changement de cadre mental :
  - Présenter des résultats (framing)
  - Débusquer le biais en l'accentuant
  - Mettre en concurrence plusieurs biais (biais d'incertitude vs biais de surestimation des faibles probabilités)
  - Inventer vos propres solutions

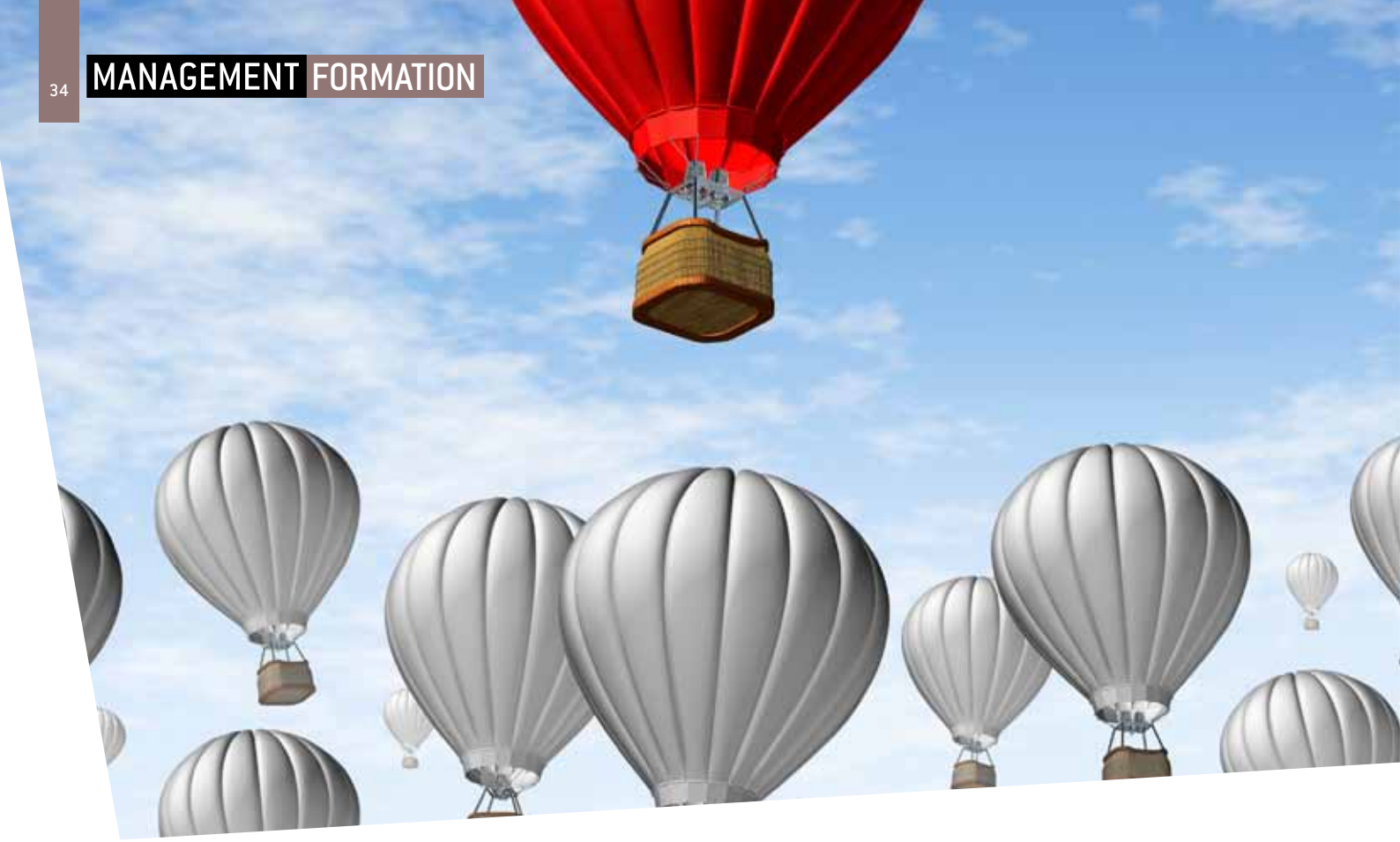
Séminaires FORMADI
avec Gérald Bronner
à Chateauform City Monceau Velasquez,
Parc Monceau à Paris,
les 27 et 28 juin
ou les 10 et 11 octobre
ou les 10 et 11 décembre 2013

Inscriptions auprès de Fanny Crégut :
04.73.14.03.24 / 01.70.91.73.93
fanny@reseauformadi.com



FORMADI : "UN TRAVAIL DE VEILLE EST INDISPENSABLE POUR PROPOSER DES PRESTATIONS QUALITATIVES"

Au-delà des fondamentaux, un cabinet de formation et de conseil en management doit anticiper les mutations pour être en mesure de proposer des prestations inédites et de qualité : par qualité, il faut entendre que la nature et le niveau de contenus doit anticiper les changements, les tournants à prendre, les problématiques émergeantes. Par qualité, il faut aussi entendre la capacité à imaginer des angles d'attaque nouveaux qui permettront une meilleure réceptivité des personnes formées. La variété des outils, l'habileté à les manier et à les convoquer selon leur pertinence est également un gage de réussite.
Si Formadi s'appuie bien évidemment sur une grande expérience du terrain, notre cabinet est convaincu de la nécessité de mener un travail de veille important. Celui-ci permet de proposer des séminaires innovants (lire ci-contre) mais aussi d'alimenter les formations. Formadi conjugue ainsi une construction pédagogique sur mesure et efficace et une vision du monde de l'entreprise et de ses évolutions. Depuis plus de 10 ans, ses actions et produits sont déployés dans des petites et grandes entreprises.
Le magazine RDR vous permet de bénéficier d'une partie du travail de veille de Formadi. Son directeur général, Jean Grimaldi d'Esdra, fait le pari qu'une plus large diffusion des travaux et analyses menés par les meilleurs spécialistes est le levier d'une meilleure gouvernance dans nos entreprises, d'un questionnement pertinent des modèles de management et, d'une façon générale, de l'amélioration des pratiques et de la performance du travail. Formadi offre donc aux entreprises ce support, qui constitue également pour ses lecteurs un outil de formation et de promotion de carrière.
Rappelons que RDR est disponible en papier et en version application Apple (iPad et iPhone) et Androïd.
FORMADI propose, toujours gratuitement, une newsletter de veille RH et droit social personnalisable avec les catégories suivantes : social, NTIC, Civil, Public, Pénal, Santé, Ressources Humaines, Partenaires sociaux. De nombreux autres produits de veille sont disponibles : des études, des livres, des suppléments RDR Analyses, un blog spécialisé.
Nous sommes à disposition des entreprises pour des diagnostics et des collaborations personnalisées.
N'hésitez pas à consulter notre catalogue sur notre site internet ou à prendre directement contact avec nous :
103 rue de Grenelle - 75007 PARIS
Tél : 01 70 91 73 83
5 bis rue Pierre Mazuer - 63200 RIOM
Tel : 04.73.14.03.24



Développement personnel

Quid du coaching managérial ?

Le coaching est de plus en plus prisé quel que soit le secteur d'activité. Cet accompagnement peut se décliner de multiples façons, mais les critères pour choisir un programme de coaching efficace sont clairs : analyser l'expérience des responsables du programme dans le domaine professionnel traité, l'efficacité des outils utilisés, la clarté de la méthodologie et un calendrier précis des objectifs.

Pour les responsables d'équipe et les expert managers, cette formation individuelle et personnalisée permet de mieux se connaître, à travers son propre regard mais aussi à travers celui des autres. Les rendez-vous fixés en fonction des thèmes choisis viseront à mieux se gérer en tenant compte de ses leviers propres : cette méthodologie facilitera une prise de fonction ou de responsabilités. Grâce à des outils spécialement conçus par Formadi, le coaching managérial est un levier efficace pour tout à la fois mieux travailler en équipe et mieux orienter son devenir professionnel.

QUELLE MÉTHODE ?

Formadi propose plusieurs outils pour aider à la structuration de la démarche et faciliter le déroulement des entretiens avec le consultant.

Outil "questionnaires d'auto-évaluation"

Ces questionnaires sont traités en direct par le manager concerné et le consultant Formadi sans référence aux collègues ou aux subordonnés.

• Management • Conduite d'entretien
• Efficacité personnelle • Écoute
• Conduite de réunion • Gestion de conflits
• Communication • Gestion du changement
• Assertivité • Prise de parole
• Gestion du stress • Travail en équipe
• Gestion du temps

Outil "Compétences" ou 360°

C'est un questionnaire appuyant une démarche personnelle de progrès.
L'outil Compétences permet à tout manager d'obtenir : Une auto-description clairement structurée de ses compétences managériales.
La description de ses compétences faite par son supérieur.
La description de ses compétences réalisée par des collègues ou des subordonnés de façon anonyme.
Un rapport détaillé de comparaison de ces descriptions.

Outil "Sosie"

Cet outil nous permet de faire le point sur les traits de personnalité et les motivations du responsable. Cela devient le support d'un échange avec le consultant.

LES "PLUS" DE CETTE ACTION

Favoriser une prise de conscience des questions à traiter au cours des entretiens programmés.
Dans un délai donné au départ de l'action, accompagner un manager sur un ou deux axes concrets de son management.

Pour en savoir plus :
www.formadi.com
Fanny Crégut : 04.73.14.03.24 / 01.70.91.73.93
fanny@reseauformadi.com

COMPORTEMENTS

LA TRANSMISSION PSYCHIQUE, UNE CLÉ DE COMPRÉHENSION ?

La notion de transmission psychique développée pour expliquer la reproduction de comportements de génération en génération offre une grille de lecture possible pour l'entreprise : son histoire, ses ancrages, ses attentes ne conduisent-ils pas à la reproduction inconsciente de certains comportements ?

Anne Ancelin Schutzenberger a développé dans de nombreux ouvrages l'importance de l'inconscient familial qui serait transmis de génération en génération déclenchant des reproductions de comportements et de pathologie. Il y aurait une transmission génétique, mais aussi une transmission psychique qui ferait par exemple que des personnes au même âge que leur ascendant reproduisent un accident ou une maladie. Une fois conscientisé, le malade peut se guérir ou rompre ce syndrome d'anniversaire (le travail se fait à partir de sociogénéogramme). Anne Ancelin en fait des récits cliniques qui montrent que nous sommes tous porteurs d'un capital psychique transmissible malgré nous. Le charme des contes d'autrefois qui faisait qu'un prince soit grenouille trouve ici d'ailleurs une illustration : il fallait que le charme soit rompu pour que la vie reprenne son cours et le baiser d'une Princesse en était l'instrument.

Anne Ancelin s'est appuyée sur les travaux de Jacob Lévy Moreno, psychologue roumain du début du XXe siècle qui proposait des psychodrames aux protocoles construits pour faire décrypter par le « patient » sa peur, son angoisse, son problème en lui faisant jouer son rôle ou en demandant à un autre de le faire.

On en voit ici les implications pour l'entreprise notamment avec l'utilisation des jeux de rôles parents proches du psychodrame qui permettent des mises en situations où l'on change de rôles pour mieux comprendre. Mais aussi dans ce qui est appelé culture d'entreprise, mélange de valeurs d'ancrage, d'histoires racontées, de comportements attendus. La transmission psychique ferait se reproduire des comportements inconscients dans le cadre de l'intégration, de la formation ou de l'innovation.

La transmission psychique peut-elle s'appliquer aux grandes organisations économiques que ce soit des entreprises publiques ou privées ? Les entreprises ont une histoire et l'on parle de capital génétique, d'ADN, de valeurs de fondation. La transmission psychique permettrait la reproduction d'évènements ou de décisions, fruits de l'inconscient collectif.

http://www.anneschutzenberger.com/

+ d'infos

EN QUÊTE DE CONFIANCE
Ouvrage collectif -Textuel

Défiance /confiance. Notre société virevolte, nos responsables s'interrogent, nos DRH s'épuisent. Pour ceux que le cynisme n'a pas encore envahi : comment recréer de la confiance ? Un ouvrage collectif est toujours délicat, car le lecteur cherche inconsciemment une cohérence dans les développements. Mais une notion "facettes" comme la confiance se prête bien à un ouvrage à plusieurs voix : linguiste, philosophes, acteurs, sportifs, publicistes, universitaires fouillent pour indiquer des chemins de reconstruction. On a le sentiment parfois que les structures établies, les modes de communication traditionnels ont du plomb dans l'aile et que tout le monde recherche des solutions alternatives. Ce sera plus délicat pour des entreprises dont le système est plus autocentré qu'ouvert. Explorer son enfance permet de vérifier si on possède ce capital quasi inaltérable de confiance en soi, peut-être dans les autres. Foi, réciprocité, don, appui, négociation permanente, capacité de pouvoir donner car on ne dépend pas des autres. Une trop forte dépendance, l'évanouissement de l'autonomie dissout cette force intime que l'on appelle la confiance en soi. Des développements plus consistants auraient éclairé la pensée des contributeurs : c'est la limite de l'exercice. Quelle serait notre définition du mécanisme de la confiance ? Je respecte, je suis respecté. J'évalue les capacités et compétences de chacun. Je mesure la volonté d'engagement de l'autre. Si ces trois moteurs sont enclenchés, la confiance s'élaborera au rythme des apprivoisements nécessaires. La confiance se construit, car plus que des organisations et des structures, on a pu croiser un homme, découvrir sa personnalité, créer un échange, recevoir un don, donner légèrement sans outrance, sans insistance, ce qui fait notre richesse.

HARVARD BUSINESS REVIEW MARCH 2013
EXPERIENCE MANAGING YOURSELF
BY HEIDI GRANT HALVORSON AND E. TORY HIGGINS

DO YOU PLAY TO WIN - OR NOT TO LOSE ?

Pour les auteurs, les managers ne doivent pas chercher à motiver leurs collaborateurs de la même façon. Ils doivent d'abord s'inquiéter de savoir à quel segment appartient la personne : travaille-t-elle pour gagner ou pour ne pas perdre ? Les psychologues ont mis en lumière deux types de personnes : celles qui sont orientées vers le gain, la promotion, la récompense et celles qui préfèrent la sécurité, qui veulent maintenir le statu quo. Le manager, selon son orientation personnelle vers la promotion ou la prévention, trouvera le discours et les moyens adaptés pour motiver ses équipiers. Il s'agit de construire un « motivational fit ». Les rôles et modèles proposés seront soit des leaders performants et créatifs soit des managers efficaces. Montrer que l'on est prêt du but motive les employés orientés vers le gain ; monter que l'on n'est pas au chiffre dynamise les employés orientés vers le statu quo.

Cette expérience conduit à plusieurs pistes de réflexions.

Segmenter. La tendance s'accélère : segmenter les salariés comme on segmente les clients, pour mieux comprendre leurs comportements, pour les motiver plus sûrement. Il n'est pas question ici de développement des personnes mais d'atteinte de la performance de l'entreprise. Les salariés sont instrumentalisés puisque l'on détecte leur profil psychologique pour mieux les encourager à atteindre des objectifs business. Cette détection que l'on retrouve dans les « assessments » pour les cadres dirigeants pourraient se développer assurant à l'entreprise les profils et non pas les personnes qui conviennent. Dans le cas d'un marché de l'emploi pléthorique, l'entreprise peut être tentée par ce type de sélection.

Etudier le collectif. Le collectif est la résultante de comportements individuels. Le manager fait face à un collectif et aussi à un ensemble d'individualités. Il doit s'interroger sur la psychologie de l'équipe comme un ensemble propre et unique. Cette équipe est-elle orientée vers le gain, la récompense ou le statu quo ? Il semble qu'il faille considérer que cette équipe fait partie d'un système, elle interagit avec d'autres équipes dans un contexte évolutif. L'analyse sur l'approche systémique de Jacques-Antoine Malarewicz (Systémique et entreprise, édition Pearson Village Mondial) vient ici fort à propos.

Travailler sur les motivations. Enfin le manager lui-même doit développer un travail réflexif sur ses motivations et ses comportements. L'équipe réagit comme un miroir de la motivation managériale après compréhension des enjeux. Elle interagit principalement et n'apporte pas simplement une réponse à une sollicitation ou une communication « stimulus » construite à partir d'un profil déterminé.
http://hbr.org/magazine

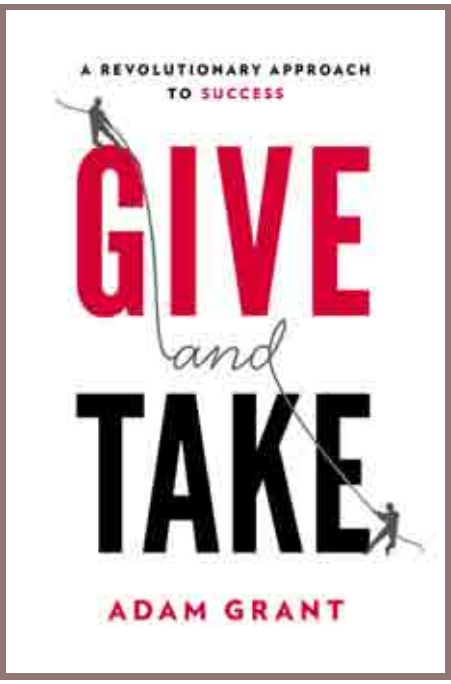
STRATEGY + BUSINESS
AVRIL 2013 / ADAM GRANT

TURNING THE TABLES ON SUCCESS

L'avenir n'est pas à ceux qui ne visent que leurs propres intérêts mais à ceux qui aident les autres à se développer, à acquérir des compétences. Il y a ceux qui prennent : les takers et ceux qui donnent : les givers. Entre les deux se profilent les matchers qui identifient les givers et font en sorte qu'ils soient récompensés et reconnus comme tels. Les équipes préfèrent, elles aussi, les givers et ne se fédèrent pas autour des takers. Les givers auront la préférence pour les prochaines promotions.

Cette segmentation ne tient pas compte de la contribution des leaders qu'ils soient takers ou givers et des retombées de la performance. Un leader peut être mû par son propre intérêt et encourager le développement des équipes pour contribuer à sa propre performance. Il donne pour recevoir et prendre simplement est de mauvaise politique. Le but ultime est ego centré mais chacun y trouvera son compte. Dans les petites entreprises, chacun travaille pour un patron qui vise la réussite de son affaire. La réussite rejaillit sur chacun des contributeurs, elle garantit notamment des salaires pérennes.

Les takers ne font pas long feu car il est rare que l'on puisse faire un long chemin sans la contribution d'autrui. Contribution et rétribution monétaire ou non se font miroir. Christophe Colomb promet une terre lointaine et des richesses, l'équipage est motivé et oublie les privations. Est-il giver ou taker? Steve jobs demande à chacun de ses équipiers le meilleur pour la gloire d'Apple et chacun se réjouit de voir le patron faire son show au lancement de chaque ipad. Est-il taker ou giver?
http://www.strategy-business.com/



Accords toltèques

Le management version Aztèques

Comment, en puisant aux sources d'une sagesse ancienne, enrichir son rapport à soi et aux autres pour mieux manager ?

A l'heure où la complexité croissante de notre société et la compétition ont tendance à susciter stress personnel et tensions sociales, il peut être bon de s'abreuver aux sources de sagesses anciennes. C'est ce que propose Miguel Ruiz, auteur du best-seller « Les quatre accords Toltèques » qui fut suivi d'un ouvrage sur « Le cinquième accord ». Ce neurochirurgien mexicain, lui-même fils de chaman, s'est plongé dans l'histoire de la tradition toltèque à la suite d'un accident. C'est ainsi qu'il mit à jour les « Accords Toltèques » d'une lumineuse simplicité. Les Toltèques sont un peuple mythique, ancêtres des Aztèques. Ils furent des « maîtres bâtisseurs », adorateurs de Quetzalcoatl, le Dieu Serpent à Plumes.

QUELS SONT LES CINQ ACCORDS ?

Le Premier : « que votre parole soit impeccable »
Le Deuxième : « quoiqu'il arrive, n'en faites pas une affaire personnelle »
Le Troisième : « ne faites pas de suppositions »
Le Quatrième : « faites toujours de votre mieux »
Le Cinquième : « soyez sceptiques mais apprenez à écouter »

QUEL BÉNÉFICE UN MANAGER PEUT-IL RETIRER DE CES INJONCTIONS, ÉVIDENTES À PREMIÈRE VUE ?

Les accords Toltèques, d'une apparente simplicité, constituent un puissant levier de développement, autant personnel que sur le plan des relations au sein d'une équipe. Ainsi le premier accord « que votre parole soit impeccable » nous invite-t-il à l'usage d'un parler « juste » basé sur les faits, et qui refuse le dénigrement d'autrui tout autant que de soi. Il s'agit de prendre les « bruits » pour ce qu'ils sont… des bruits, et d'utiliser des mots positifs dans notre relation à nos collaborateurs. Par exemple, remplacer le « mais » qui enferme par le « et » qui ouvre. « Nous avons atteint nos objectifs mais il faudra faire mieux l'année prochaine » sera remplacé par « nous avons atteint nos objectifs et ce succès nous sera utile pour faire mieux l'année prochaine ».
Le deuxième accord invite à ne pas prendre systématiquement ce qui nous arrive à un niveau trop personnel. « Ne pas en faire une affaire personnelle » implique de dissocier en toute conscience notre « rôle social » qui se traduit par un poste, une mission, etc. de notre moi personnel. Pour M. Ruiz, ce que les autres disent est avant tout le reflet de leurs propres croyances. Cela ne signifie pas qu'il faille ignorer ce que disent les autres. L'écoute est importante et doit nous amener à « faire avec les autres » et non pas « contre ». Reste à trouver l'équilibre entre les deux attitudes…

Le troisième accord « ne faites pas de suppositions » souligne notre tendance à tout interpréter sans nécessairement se donner la peine de vérifier. Il s'agit ici d'apprendre à se garder de nos propres préjugés pour s'adonner au jeu des questions, de manière franche et directe. L'appliquer au sein d'une équipe peut en améliorer l'atmosphère, chacun s'engageant à poser des questions et à accepter qu'on lui en pose, en bannissant les « j'ai l'impression que… », « il a l'air de… »…
Malgré l'apparence, le quatrième accord qui incite à « faire toujours de son mieux » ne se réduit pas à ce qui fonde, depuis notre enfance, nos comportements au travail ou dans le sport. Ce n'est pas tant une invitation « à se dépasser » qu'une injonction à instaurer un climat de soutien mutuel au sein de l'équipe qui permette de reconnaître les limites, mais aussi les potentialités, de chacun. Le droit à l'erreur est reconnu à la fois comme « encouragement à oser » et source d'expérience.
Le cinquième accord, « soyez sceptique mais apprenez à écouter », est une invitation à la pratique du doute. Il s'agit de développer notre aptitude à remettre en cause nos routines de fonctionnement et à nous ouvrir à l'extérieur pour mieux s'adapter à un environnement complexe et paradoxal tel celui de l'entreprise.
Les cinq accords ne sont pas si aisés à appliquer. Cependant, faciles à mémoriser, ils peuvent être égrenés mentalement. Moment propice pour prendre du recul et nous guider dans l'action.

Les quatre accords toltèques : La voie de la liberté personnelle
Miguel Ruiz (Auteur), Maud Séjournant (Préface), Olivier Clerc (Traduction)
Poche: 119 pages
Editeur : Editions Jouvence (5 décembre 2005)

Le cinquième Accord Toltèque
Don Miguel Ruiz (Auteur), Don José Ruiz (Auteur)
Editeur : Guy Trédaniel éditeur (8 mars 2010)

Manager avec les accords toltèques : Une nouvelle voie vers l'intelligence collective
Laurence Aubourg (Auteur), Olivier Lecointre (Auteur), Danièle Darmouni (Préface)
Editeur : De Boeck (2 octobre 2012)
Collection : Le management en pratique

Les premiers mexicains. Olmèques, Toltèques, Aztèques…
Michael D. Coe (Auteur), Jacques Soustelle (Préface)
Editeur : Armand Colin (24 octobre 1996)
Collection : Civilisation

www.medialude.com

Les habitudes

Une chance pour le dirigeant qui lance une transformation ?

Le n° 23 de RDR présentait le livre de Charles Duhigg, The power of habit, et les mécanismes à l'oeuvre. L'ouvrage montre aussi qu'utiliser judicieusement des habitudes peut permettre à une entreprise de prendre un avantage concurrentiel durable, en créant un besoin récurrent chez ses clients ou en instituant des comportements vertueux chez ses salariés.

Charles Duhigg, dans "The Power of Habit", décrit en détail plusieurs utilisations faites par les entreprises. On comprend par exemple comment Target détecte qu'une femme est enceinte en analysant, grâce à sa carte de fidélité, les produits qu'elle achète. Au cours des premiers mois de grossesse, elle a des habitudes de consommation typiques. Avoir l'information ne suffit pas. Il faut l'utiliser à bon escient en évitant tout rejet. Target fabrique des carnets personnalisés où les coupons sont mélangés pour faire croire au coup de chance et ainsi fidéliser sans entrer dans l'intimité de la cliente.

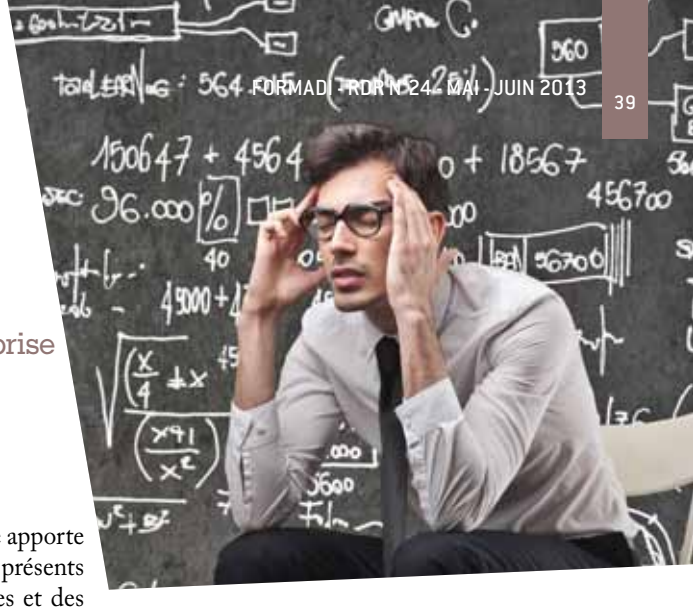
UN OUTIL DE DÉCRYPTAGE ET D'ANTICIPATION

Starbucks, de son côté, a mis en place des boucles d'habitudes pour permettre à ses équipiers de gérer sereinement toute situation client tendue. Ils ont mis en évidence les déclencheurs de tension avec un client. Quand un équipier détecte un déclencheur, il doit appliquer la méthode "LATTE" qui lui permet, grâce à une routine en cinq points, de conserver le contrôle de lui-même. Il peut gérer la situation avec le recul nécessaire et ainsi obtenir la récompense : rendre le client satisfait et faire son travail.
La transformation d'ALCOA opérée par Paul O'Neill à la fin des années 80 est intéressante. A son arrivée, les analystes financiers attendaient son plan pour développer le rendement de l'action. Il leur a présenté son objectif : éradiquer les accidents du travail. Ils ne l'ont pas jugé pertinent. Son réel objectif était de transformer l'entreprise mais il savait que le changement ne s'impose pas. Il décida de se focaliser sur un sujet qui devait être suffisamment central dans le fonctionnement de l'entreprise. S'il arrivait à bouleverser ces habitudes clés, il entrainerait la transformation de toute l'entreprise. Il a choisi ce sujet basique car il fait l'unanimité au sein d'une entreprise industrielle. Il a ce rôle central qui rejaillit sur tout. Pour comprendre comment se produit un accident, nous devons comprendre comment les processus de fabrication fonctionnent. Et pour rendre un processus efficient, nous devons le reconfigurer en nous appuyant sur une démarche qualité pour qu'il soit opéré correctement. P. O'Neill a travaillé sur la mise en place d'une routine simple. A chaque fois qu'un accident, le déclencheur, se produisait dans une des unités de l'entreprise, son dirigeant devait lui remonter l'événement dans les 24h avec un plan d'actions, la routine, pour qu'il ne se reproduise pas et soit partagé avec les autres unités. La récompense était également basique : seules les personnes appliquant la routine pouvaient être promues.

LEVIER DE LA PERFORMANCE

Pour répondre à cette routine, il a fallu que l'entreprise s'adapte, change ses habitudes organisationnelles et trouve des moyens de l'opérer. Il n'y avait ni email ni réseau social il y a 25 ans. Un système de messagerie a été créé. Les processus de fabrication ont été revus. Les bonnes pratiques ont été partagées entre les entités. Ces nouvelles habitudes se sont installées car P. O'Neill a montré sa volonté en licenciant un haut dirigeant qui n'avait pas transmis un rapport car il jugeait l'évènement mineur. Il a réussi à transformer Alcoa, à développer sa rentabilité et sa valeur en mettant en place des habitudes organisationnelles vertueuses.
Les habitudes sont un élément central pour comprendre le fonctionnement de notre organisation, de nos produits et de nous-même. En les décryptant (besoin, déclencheur, routine, récompense), nous pouvons améliorer la performance de notre structure en appliquant des règles simples et ciblées sur des habitudes clés qui changent tout dans la durée. Il ne tient qu'à nous d'avoir la volonté pour faire changer les choses maintenant que nous savons comment les habitudes fonctionnent…

- http://www.youtube.com/watch?v=dPAyBgWLm0A
- http://www.bloomberg.com/news/2012-01-13/with-safety-alcoa-showed-mettle-part-3-commentary-by-bratton-and-tumin.html
- http://www.industryweek.com/iw-manufacturing-hall-fame/manufacturing-hall-fame-2012-inductee-paul-oneill
- http://www.businessweek.com/2001/01_06/b3718006.htm



Benchmarking

La loi des nombres

La rationalité chiffrée a investi tous les champs de l'entreprise car non seulement elle mesure, mais elle justifie, oriente, modifie les actions et réactions face aux situations. Quel est l'impact de cette notion sur les pratiques ? Sur les investissements ?

Démarrage de stage avec des responsables d'un média, 8 h45, une assistante apporte des fax. Il s'agit des résultats Audimat. Immédiatement les responsables présents répondent au téléphone. Il faut justifier les résultats au regard des attentes et des promesses d'audience. Puissance des chiffres et des comparaisons. Juge et arbitre d'une performance immédiate, la qualité, le long terme ne sont pas ou plus la question. Autre stage. Démarrage du deuxième jour du stage, des responsables industriels ont reçu un benchmark étudiant les résultats des sites. Jean qui rit, Jean qui pleure. Cet outil qui était un puissant outil de progrès, pour rejoindre les meilleurs résultats, n'a plus la même résonance auprès des responsables opérationnels. Certains sont soulagés, d'autres mortifiés et mettent en avant les raisons de leur empêchement. Un bon outil est dévié progressivement. Benchmarking, l'ouvrage d'Isabelle Bruno et Emmanuel Didier, permet de revenir sur l'impact de la rationalité chiffrée pour mesurer, justifier, orienter, modifier les situations. Les auteurs se focalisent sur l'impact de cette notion sur les pratiques et investissements publics, mais leur travail peut aussi inspirer des réflexions utiles aux responsables d'entreprises.

1- Une définition

Découvrons cette notion qui au début ne consistait qu'à comparer des pratiques et permettre de trouver des idées pour l'action. Cette vision s'est largement estompée. Le terme choisi en français pour exprimer cette notion est le parangonnage...(en italien paragonare veut dire comparer). Le moins que l'on puisse dire est que le terme ne s'est pas acclimaté dans la pratique de la langue. Le benchmarking lie objectifs et indicateurs. Les statistiques conquièrent un rôle opérationnel et perdent la seule vision macro et historique. C'est devenu une technique managériale pour orienter l'action des acteurs de terrain. On mesure la performance. Le mouvement de la qualité totale né au Japon avait lancé cela il y a longtemps.

2- Une mise en tension

La création de chiffres de suivi a pour but de mesurer l'activité des agents, de flécher leur travail. On va avoir le hitparade de ceux qui sont mis en valeur par des résultats. Une norme de baromètre de popularité. Dantotsu, en japonais il faut être le meilleur des meilleurs. Mais est-ce l'essentiel, les questions sont-elles résolues, le bien commun est-il favorisé ? Plus que l'atteinte des résultats c'est un jugement public qui serait ressenti. Mesure des meilleures pratiques pour avancer ou étalonnage des performances ? La recherche de la compétitivité aurait choisi la mesure, mais a-t-elle également privilégié la recherche des innovations nécessaires pour dépasser les situations présentes. Les techniques de reengenering n'ont pas réglé totalement cette question.

3- Un nouveau concept : le statactivisme

Quand on voit la dérive des politiques publiques, leurs résultats dans le domaine de la santé, de la sécurité, de l'emploi, de l'activité, on peut s'interroger sur le bon choix, la bonne adéquation des méthodes élues. Le benchmarking est une technique de pouvoir et de gouvernement. Les procédés d'évaluation se répandent partout. Bien sûr les arguments paraîtront outranciers à des responsables qui tentent de faire progresser les résultats de l'entreprise pour rester dans la course. En fait, il s'agit de remettre à l'endroit les choses : - la rationalité chiffrée n'exprime pas seule le travail des équipes ; on l'oublie. - la comparaison doit rester un outil de progrès et non de mortification : on doit reconfigurer la pédagogie de cet outil. - la focalisation sur les chiffres du passé, même récent, aide-t-elle à conquérir les résultats de demain ?

Benchmarking : Isabelle Bruno et Emmanuel Didier Zones, Editions de la Découverte

+ d'infos

LES CADRES PRIS AU PIÈGE, ENTRE LE MARTEAU ET L'ENCLUME

Jean Philippe Bouilloud - Seuil

Sans conteste un livre important, car peu d'analyses sont publiées notamment sur les conséquences des nouveaux modes de travail et d'organisation. Soyons réalistes, les consultants n'ont pas un intérêt à tirer les leçons des nouvelles organisations : ils en vivent. Ils les multiplient avec les mêmes concepts, les mêmes méthodes de déploiement, groupes internationaux comme grosses PME. Rares sont ceux qui n'acceptent pas. Quelques idées clé pour ces happy few :

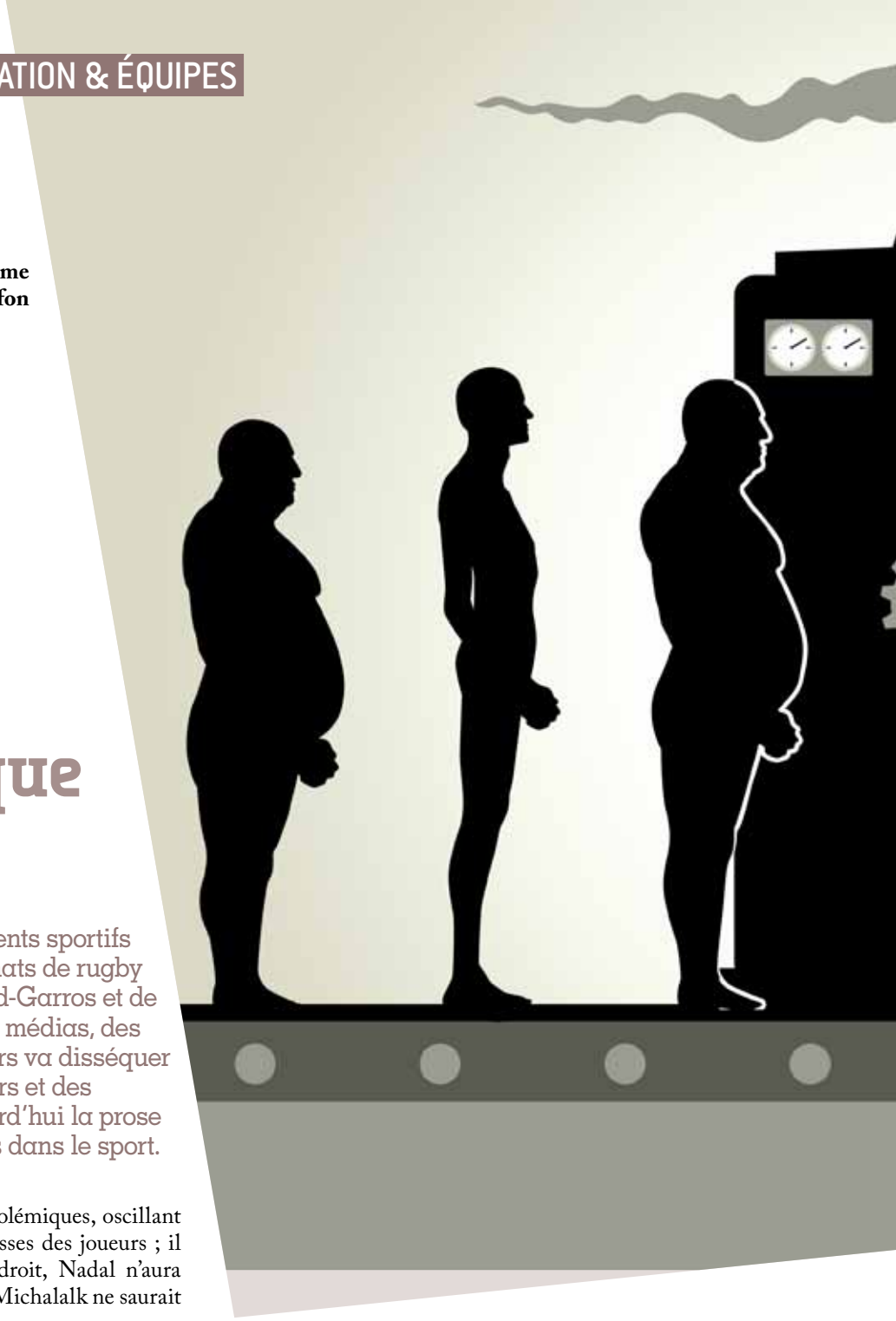
1- La rationalité exacerbée construit une organisation complexe qui est devenue incompréhensible pour ceux qui ont une part de responsabilité à exercer.

2- Transverses, matricielles, ces organisations ne sont plus représentables, ni incarnées. L'autorité avec ses capacités arbitrales s'est dissoute. Elle n'a plus de visages, plus de noms. Drôle de "remake" d'une drôle d'autogestion.

3- Une complexité dévorante conduit des personnes exigeantes, scrupuleuses, à sans cesse augmenter leur niveau d'exigences vis à vis d'elles-mêmes.

4- Les limites des organisations complexes étant toujours repoussées, ces personnes peuvent arriver au constat de leur impuissance qu'elles peuvent lire aussi comme un profond échec personnel.

5- Les cadres des grandes organisations sont concomitamment spectateurs, acteurs, victimes de la complexité organisationnelle. Plus qu'hier, le cadre ne peut s'opposer à un système qu'il génère et entretient.



Le style est l'homme même
Buffon

La norme et le style : de l'esthétique à l'efficacité

A l'heure où les grands évènements sportifs arrivent - finales des championnats de rugby et de football, tournois de Roland-Garros et de Wimbledon, etc.- l'ensemble des médias, des supporters et des (télé)spectateurs va disséquer les qualités et défauts des joueurs et des équipes comme le montre aujourd'hui la prose des réseaux sociaux spécialisés dans le sport.

Le style des acteurs sera au centre de polémiques, oscillant entre l'esthétique du geste et les faiblesses des joueurs ; il manquera toujours à Messi un pied droit, Nadal n'aura jamais l'élégance gestuelle de Federer, Michalalk ne saurait avoir le pied de Wilkinson.

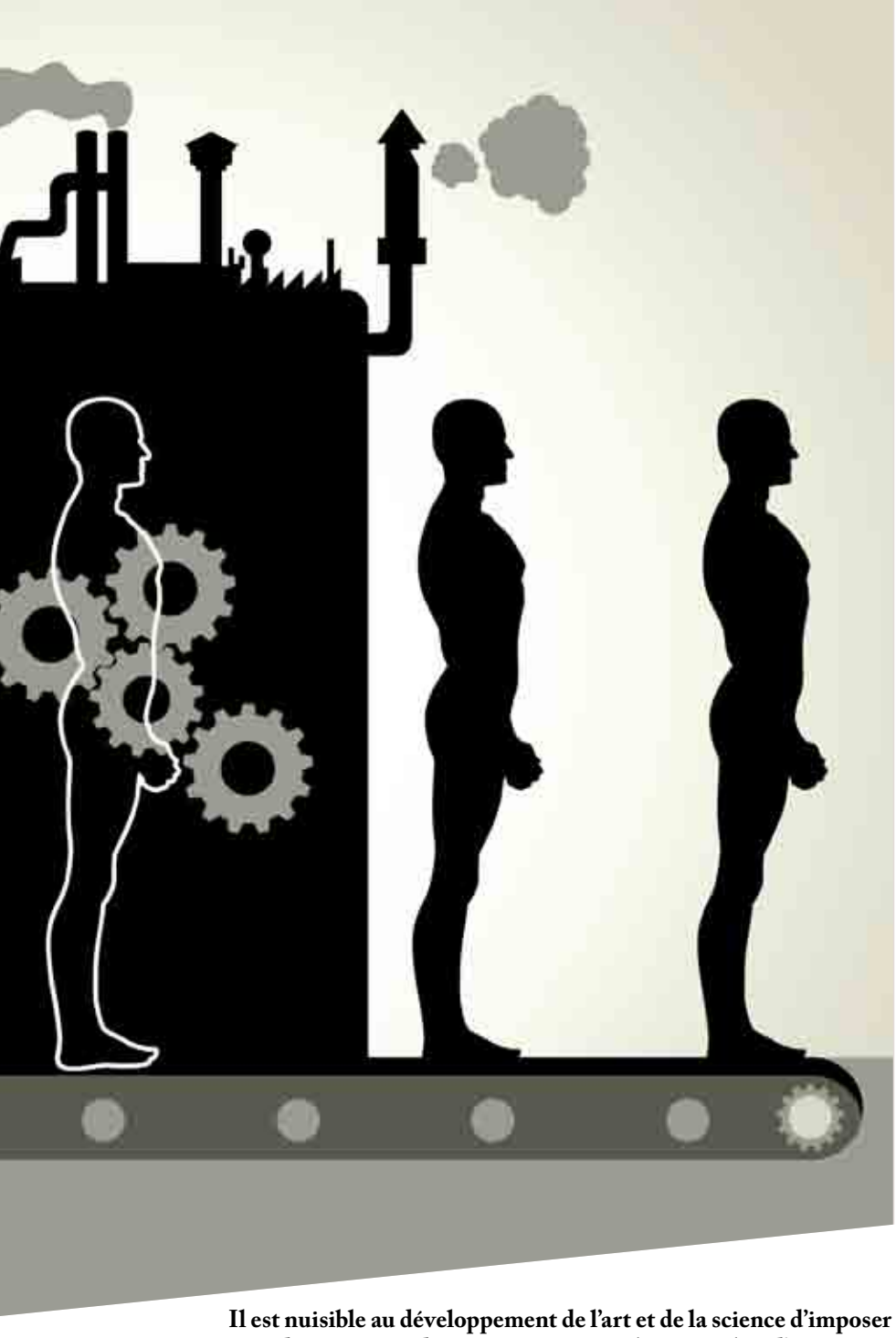
La tentation de la recette du succès

Parallèlement, le style des vainqueurs, leur morphotype, leur façon de jouer pourra être une nouvelle norme pour les futurs joueurs - cf. la victoire de 1998 pour le football français.Cette recherche permanente des ingrédients de la performance et une focalisation – très française – sur les manques ou faiblesses des joueurs s'appuient sur un paradigme implicite de la performance : L'esthétique est une condition sine qua non de la performance, la perfection est une voie royale de la réussite, l'absence de faiblesse est une nécessité, la maîtrise d'un modèle idéal est une garantie de réussite.

Ces postulats ont pour conséquence une normalisation à outrance de la pratique sportive du haut niveau.Cette normalisation s'appuie sur des fondamentaux techniques, des ratios et des indicateurs, des analyses morphologiques, etc. Elle revient à construire le style du sportif sur une façon de jouer, de faire et de penser, unique et imposée par une « intelligentsia » sportive.

La norme, incompatible avec la créativité des joueurs

Or, tous les grands champions fonctionnent autrement. C'est sur leurs points forts, leurs caractéristiques, leur culture, leur personnalité qu'ils construisent leur style. Leur style, c'est leur identité profonde. Freiner l'émergence du style personnel d'un joueur revient à nier ce qu'il est, à le mettre dans un cadre normatif, dans un geste obligatoire et obligé et ainsi à l'aseptiser. Cela l'empêcher de trouver estime de soi, plaisir d'agir, confort d'action et aisance dans la performance. Le joueur risque de se désimpliquer progressivement de ses résultats et de son projet personnel et de perdre sa motivation profonde. En effet, il ne faut jamais oublier que l'individu s'exprime dans l'action et que c'est dans l'interprétation des gestes quotidiens, des fondamentaux de son métier et dans l'abord des évènements qu'il va exister. La norme imposée est alors souvent vécue comme une forme de robotisation et de désincarnation de soi.



Il est nuisible au développement de l'art et de la science d'imposer par des mesures administratives un style particulier d'art ou une école de pensée à l'exclusion d'une autre.
Mao Tsé Toung

Dans l'entreprise, réintroduire la notion de personnalité

Cette tendance à la normalisation des pratiques est particulièrement en vogue dans les entreprises de service et de commerce. Elle impacte les modes de formation et de management des collaborateurs. Elle est un facteur de désintérêt croissant pour le métier. En effet, si l'hyper normalisation est sécurisante pour celui qui l'impose car elle l'autorise à s'affranchir des individus, du contexte et de la relation, elle bride l'expression des spécificités individuelles. Nous observons lors des formations à l'accueil et à la vente, un rejet fort de formules ou gestes tout faits. Il est impossible aux stagiaires de s'approprier des gestes qui ne correspondent ni à leur personnalité ni aux situations qu'ils rencontrent au quotidien. Aussi, demain, former et manager impliquera de co-construire le style professionnel d'un individu en s'appuyant sur les fondamentaux du métier et sur son identité personnelle. Cela réintroduira de l'authenticité dans la relation, de la cohérence dans la communication et de l'implication dans l'action Voilà un nouveau défi pour les entreprises qui s'apparente à une révolution copernicienne du management repartir de l'individu et de ses talents pour favoriser la réussite collective et celle du client.

+ d'infos

LE TRAVAIL INVISIBLE
Pierre-Yves Gomez
François Bourin éditeur

«Dans la vraie vie...»ou encore «on est dans une entreprise pas dans le monde des bisounours...». Ce discours souvent entendu crée un climat «soyons réaliste», sérieux. En fait, tout s'écroule : les résultats, la motivation, le bien-être. Le coupable est la financiarisation qui a perverti les réalités humaines telles que le travail. Peut-être le travail dans sa richesse multiple est-il idéalisé ? Peut-être que la vie au travail a toujours été rude, aride. Mais elle était réelle. La suprématie financière a créé un cycle lourd : plaire, ressembler aux résultats attendus, innovation à tout crin, hypercompétition, contrôle permanent. Ne voit-on pas que les entreprises, les hommes, s'épuisent à ce rythme ? Le travail est repéré, cadré, enserré dans des normes, des mesures, des décomptes. Le travail est collectivisé, organisé mais parallèlement l'autonomie est attendue. Parfois le travail disparaît : rappelons-nous la prédiction d'une entreprise sans usines... Il est devenu invisible. La croyance absolue dans la finance a " déréalisé" l'économie.
Le travail qui structure l'homme est profondément altéré par cette crise. Densité de la pensée : étudiez les chapitres 12 et 13, la valeur du travail. Dans les nouvelles réflexions qui émergent, on arrive au constat que ce qui crée la richesse humaine, plus que l'activité, l'oeuvre, le profit, ce sont les relations, leur densité, leurs couleurs, leur partage.
http://pierre-yves-gomez.blog.em-lyon.com/

Se fixer des objectifs

Gare au gorille !

Une forme de cécité, appellée syndrome du gorille, guette tout groupe amené à prendre des décisions lorsqu'il se focalise sur un risque au détriment d'un risque plus grand. Explications à partir d'un exemple saisissant...

Par Gérald Bronner

Il y eut, en janvier 2010, un terrible tremblement de terre en Haïti. En plus des 300 000 morts consécutifs au séisme, une épidémie de choléra commença à se développer. C'était une épidémie curieuse dans la mesure où cette maladie n'existait pas en Haïti. Seulement voilà, il y avait, parmi les soldats de l'ONU venus prêter main forte, des Népalais. Or, si le choléra était inconnu à Haïti, il était en revanche encore bien présent au Népal. Certains des habitants de ce pays sont des porteurs « sains » ; il s'en trouvait parmi les troupes qui apportaient leur aide. Bientôt les eaux courantes furent contaminées et les premiers cas mortels de choléra apparurent. Il y avait une solution simple pour éviter l'hécatombe : traiter les eaux avec de l'eau de javel. Mais assez curieusement, ceux qui eurent à gérer cette crise sanitaire, furent atteints d'une forme de cécité. Ils focalisèrent leur attention sur les risques qu'il y avait à utiliser ce produit plutôt que sur l'épidémie en train de se développer sous leurs yeux.

UN PROCESSUS DOMMAGEABLE

C'est que si l'eau de javel permet l'élimination efficace de tous les micro-organismes (depuis son invention, on peut sans doute dire qu'elle a sauvé des millions de vies), elle n'est guère en odeur de sainteté. Peut-être à cause de sa fragrance pas toujours appréciée, mais surtout parce que l'on a commencé à dire, à écrire, qu'en raison de la présence de méthyle cétone résiduel, elle pouvait peut-être être cancérigène… à un certain niveau. Il se trouve toujours quelques chercheurs pour documenter ces craintes et l'on a fini par montrer qu'à une certaine dose (qu'aucune personne raisonnable ne chercherait à s'administrer), certains rats développaient certains problèmes. Sans aucun regard pour les échelles de toxicité, on a pris ces résultats très au sérieux et la très utile eau de javel est devenue persona non grata dans nos hôpitaux par exemple. Difficile d'évaluer les dommages occasionnés par cette décision déraisonnable (attendu qu'aucun produit aussi efficace n'est venu se substituer à l'eau de javel), mais l'on peut supposer qu'un certain nombre de victimes de maladies nosocomiales auraient pu être épargnées si elle n'avait été prise. Ici ou là, en revanche, on peut parfaitement estimer qu'elle a fait des milliers de morts. C'est exactement ce qui se produisit en Haïti où il fallut attendre 5000 morts et un article de la revue Science qui tira la sonnette d'alarme pour qu'on en revienne à des considérations sensées. On purifia les eaux avec de l'eau de javel et l'épidémie s'interrompit. Ceux qui mirent tant de temps à accepter de sauver des vies avaient simplement focalisé leur attention sur un objectif louable (éviter les risques de l'eau de javel) à tel point qu'il en avait oublié l'essentiel : endiguer l'épidémie de choléra.

RÉEXAMINER SES PRIORITÉS

C'est ainsi que tout groupe qui est amené à prendre des décisions peut s'ancrer sur des objectifs avec une telle fermeté qu'il en devient inapte à percevoir les modifications de son environnement. C'est un péché capital, notamment lorsqu'on travaille dans un environnement économique hautement variable. On peut nommer cette forme de cécité le syndrome du gorille en hommage à la célèbre expérience de Christopher Chabris et Daniel Simons qu'ils décrivent dans leur livre The invisible Gorilla1. Les deux psychologues ont réalisé un film qui met en scène deux équipes qui se passent une balle. Les membres de la première équipe portent un tee-shirt blanc, ceux de la seconde un noir. Il est demandé aux sujets de l'expérience de réaliser une tâche qui demande une certaine concentration : compter le nombre de passes effectuées par l'équipe blanche sans s'intéresser aux joueurs en noir. Ensuite, on leur demande combien de passes ont été effectuées puis, pour finir, on les interroge sur ce qu'ils ont vu exactement… n'ont-ils rien remarqué ? Cette expérience a été faite avec des milliers de personnes et près de la moitié n'ont rien noté de particulier. C'est assez incroyable lorsque l'on sait qu'au beau milieu de la vidéo apparaît un individu déguisé en gorille qui se tape sur la poitrine et reste à l'écran pendant neuf secondes ! Cette expérience met en relief un certain fonctionnement de notre esprit : nous pouvons à la fois être atteints d'une forme de cécité et n'en avoir aucune conscience.

La morale à tirer de cela pour les processus décisionnels et qu'il faut parfois prendre de la distance avec ses objectifs pour se donner une chance de voir… le gorille. En effet, la concentration sur des priorités mentales non régulièrement réexaminées fige nos capacités d'adaptation.

(1) Chabris et Simons (2010), The invisible Gorilla, Harper Collins, Londres, 2010.

TWITTENDANCES

Gâchis alimentaire

Selon une étude de la FAO (http://www.fao.org/save-food/fr), 95 % des pertes alimentaires des pays en développement sont accidentelles et surviennent durant la première étape de la chaîne d'approvisionnement.

1 **Organisations internationales :** selon un article de l'UNEP, une famille britannique, en limitant les déchets alimentaires, pourrait économiser £ 680 par an soit 1090 dollars. La FAO a mis en ligne une étude disponible en téléchargement sur le sujet :
http://www.fao.org/docrep/016/i2697f/i2697f00.htm
http://www.unep.org/newscentre/default.aspx?DocumentID=2702&ArticleID=9377&l=fr

2 **Tristram Stuart** est à l'origine des grands repas publics « feeding the 5000 » où des milliers de personnes reçoivent une collation gratuite élaborée à base de produits dont le sort aurait dû être la poubelle. Ces macro-évènements de sensibilisation ont déjà eu lieu dans plusieurs capitales européennes comme Londres ou Paris.
http://www.tristramstuart.co.uk/

3 **Zero Waste Home :** ce blog partage l'expérience individuelle d'une franco-américaine qui a réussi à réduire ses déchets à presque zéro. Elle raconte son expérience à travers cette plateforme mais aussi dans un livre qu'elle vient de publier.
http://zerowastehome.blogspot.com.es

4 **Alimentation.gouv :** le gouvernement français a lancé depuis plusieurs années des campagnes de communication citoyenne avec des slogans tels que « Qui jette un oeuf jette un boeuf » ou à travers l'image d'une pomme de terre « hors-norme» qui proclame que sa beauté est intérieure.
http://alimentation.gouv.fr/gaspillage-alimentaire-campagne

5 **ANDES** : ce réseau d'épiceries solidaires a pour but de réduire «la fracture alimentaire» dont souffrent plus de 3,6 millions de français qui vivent avec moins de 7 euros par jour. Et cela marche ! Ce business social est florissant et compte sur l'appui de nombreux partenaires privés et publics comme le Ministère des affaires sociales et de la santé, de nombreux conseils régionaux et des entreprises comme Deloitte ou Yoplait.
http://www.epiceries-solidaires.org/

ABONNEMENT

ABONNEMENT PAPIER
6 numéros de RDR + 4 numéros de RDR Analyses

2 ANS 390€

Règlement à envoyer au Service Abonnement RDR : Formadi
5 bis rue Pierre Mazuer - 63200 Riom
Ou par internet www.123rdr.com

ZOOM

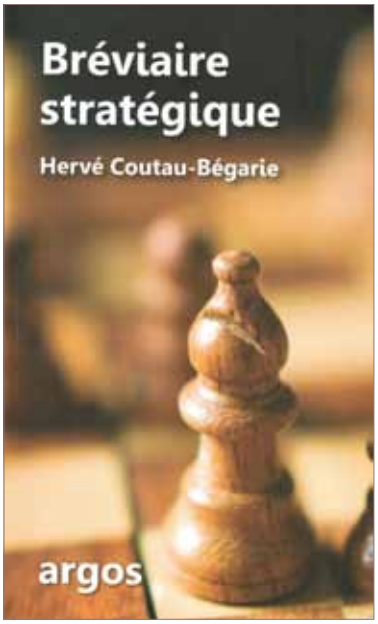
BRÉVIAIRE STRATÉGIQUE

L'auteur livre en 555 maximes le suc de ce qu'est une stratégie. Chaque court chapitre enchaîne des propositions qui obligent à la réflexion, au retour d'expérience, à la méditation.

Notre époque recherche les livres brefs pour économiser le temps. Mauvais calcul… Que veut dire économiser le temps ? Le brûler ? Dédier peu de temps à beaucoup de choses ? Ou bien se dire qu'il faut restreindre au minimum le temps dédié aux choses de l'esprit ? Mauvais calcul en effet car l'opuscule d'une centaine de pages écrit par un des esprits les plus brillants de sa génération, trop tôt disparu, se révèle un alcool fort. Vous dégustez et intégrez la pensée d'une vie où chaque mot a du poids ou bien vous survolez frénétiquement en cherchant ce qui n'est pas là : la recette rapide, la martingale pour briller avec vos subordonnés, le sacro saint outil... inutile. Le seul vrai outil en fait est votre ouverture de pensée.

Car si ce bréviaire est un peu une règle, un plan d'étude pour celui qui veut pénétrer l'art militaire, il faut ensuite aller creuser. La lecture est rapide mais ce n'est qu'une introduction. Nous avons des repères pour ne pas nous égarer. Une vision de synthèse est proposée pour garder la proportion des éléments en cause : avant de sélectionner, il faut identifier les finalités, les rapports, les proportions, les cohérences. Ce livre est un exemple de discipline intellectuelle. Comment structurer une recherche, une pensée, une spécialité, des orientations générales ? L'art du dirigeant est l'art de la synthèse, enrichie par les connaissances opérationnelles.

Un extrait :
"Recherche de la supériorité sur l'ennemi
181- Cette supériorité peut être acquise par l'accumulation de moyens : principe de concentration.
182- Elle peut aussi résulter de la vitesse de mise en oeuvre des moyens : principe d'initiative...
246- Le problème fondamental du stratège est de reconnaître la nature du problème auquel il est confronté."



Hervé Coutau Bégarie
Editions Argos

DES CONVICTIONS FORTES POUR AMENER LE CHANGEMENT ET LE PROGRÈS

FORMADI

CONSEIL & FORMATION EN MANAGEMENT

> FORMATIONS
> DIAGNOSTICS
> ACCOMPAGNEMENT

Invalides Business Center
103 rue de Grenelle 75007 Paris
Tél. : +33(0) 170 917 393

5 bis, rue Pierre-Mazuer
63200 Riom
Tél. : +33(0) 473 640 203

contact@reseauformadi.com
www.formadi.com