RDR

LE RADAR DES RESPONSABLES

DÉCRYPTER LES TENDANCES POUR AGIR

BIMESTRIEL #25 SEPT / OCT 2013

UNE PUBLICATION
FORMADI
CONSEIL & FORMATION EN MANAGEMENT

Sommaire

Tendances

4 Sortir du conformisme
6 L'essor de l'école hybride
7 Enquête sur la formation des élites
8 Col blême
9 Infographie : Café
11 Entretien avec Assen Slim
13 La gentillesse
14 Singles

État des lieux

17 Vie multilocale
19 Ecocity
20 Infographie Blue Gold
22 Afrique : Entretien Sara Cortés
22 Chine : Entretien Pascal Lorot
23 Gouverner les risques globaux
25 France inégalitaire
28 Les valeurs de la jeunesse

Analyses

30 Maîtriser l'innovation
32 Apprendre le management d'influence
34 La culture générale dans l'entreprise
35 Performance et bien-être au travail
38 Concept : Gouvernance
38 La Grève
39 A la découverte de l'autre
42 Leçon d'une défaite

Et demain ?

44 40 ans de vie en plus
45 Infographie : 3ème révolution industrielle
46 Le management des envahisseurs
50 Générations Y et Z
52 Ère cybériste
53 La robolution en marche
54 Entreprise et réseaux sociaux
55 Leadership 2.0

Édito

RDR fête ses trois ans

Le Radar des responsables fête les trois ans de sa nouvelle formule. Pour célébrer cette étape, l'équipe de RDR a préparé ce numéro spécial rétrospectif avec une sélection des articles les plus pertinents de ces dernières années. Nous espérons que nos lecteurs auront plaisir à explorer cette édition construite comme un cheminement - celui de notre travail de veille - pour éclairer les changements de demain. Notre dernière rubrique, "Et le futur ?", ouvre d'ailleurs la porte aux prochaines années. Nous tenons à remercier chaleureusement nos lecteurs de nous suivre dans cette aventure RDR et espérons continuer à innover pour être à la hauteur de vos attentes... et de votre curiosité !

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

TENDANCES

ENTRETIEN
- Sortir du conformisme

ECOLE
- L'essor de l'école hybride
- Le système éducatif finlandais
- Enquête sur la formation des élites
- Pas dans ma cour !

TRAVAIL
- Col blême
- La crise qui vient
- Makers
- Infographie : Café

ECONOMIE
- Les nouveaux modes de consommation
- Entretien avec Assen Slim

COMMUNICATION
- Infoxication
- Le triomphe de l'image

MODES DE VIE
- Concept/ Gentillesse
- Singles

Une urgence pratique : se cultiver, pour sortir du conformisme ambiant

Pour maintenir une acuité sur ce qui se passe en entreprise, il faut recueillir auprès de chercheurs, d'intellectuels, d'experts, d'hommes de terrain des intuitions et des clefs de compréhension, et les passer à l'alambic du pragmatisme. Une approche aux antipodes du prêt à penser et de la littérature managériale... Explications avec Jean Grimaldi d'Esdra.

Pourquoi les entreprises, et leurs dirigeants et responsables, doivent-ils rester à l'écoute des domaines connexes et ne pas se limiter au domaine du management ?

L'entreprise exige du pragmatisme, une réelle connaissance du terrain, la capacité à traduire des idées en actions concrètes et efficaces. Mais parallèlement, et pour maintenir une acuité sur ce qui se passe à la fois en dehors et à l'intérieur de l'entreprise, il est indispensable de faire un travail de veille. On ne peut pas se contenter de la littérature managériale ! Il faut recueillir des intuitions d'intellectuels, des clefs de compréhension des chercheurs, et les passer à l'alambic du pragmatisme. Il faut connecter les deux mondes, celui de l'entreprise et celui de la recherche. Il faudrait investir plus de temps en recherche. Ce travail est commencé et nous permet de poser des diagnostics plus approfondis, d'aller avec nos clients au-delà des faits bruts, jusqu'aux causes premières des phénomènes. Mettre à jour ces causes premières est le seul moyen de régler un problème. Ensuite, bien qu'il faille aller vite, toujours plus vite, la recherche met les événements à la bonne distance ; elle donne le recul nécessaire pour ne pas perdre de vue les grands ensembles, la vision globale. On parle par exemple beaucoup des jeunes générations mais on oublie les 35-50 ans qui sont au cœur de l'activité des entreprises. Le goût de la compréhension permet de redonner de l'unité dans l'entreprise. Ressaisir l'unité, pour faciliter le fonctionnement de l'entreprise, garantit, aussi, de ne pas trop fractionner le réel.

Les grands groupes et les PME ont-ils les mêmes besoins ? A quel type d'entreprise cette approche convient-elle ?

J'ai créé Formadi avec la conviction qu'il fallait structurer des messages autour de quelques convictions fortes. Nous sommes beaucoup intervenus pour des patrons de PME qui avaient besoin de consignes rapides, de modes opératoires simples, d'actions très ciblées. C'est la conjugaison du pragmatisme des PME et de l'expérience pédagogique auprès de mes étudiants qui a imposé l'idée de mettre au point des méthodes permettant de transmettre à tout public des convictions fortes, des outils simples. Mais en même temps, Formadi s'est développé à partir du constat que les entreprises, petites ou grandes, ont besoin non seulement de produits standards parce qu'il y a des "basiques" (réussir une prise de fonction, la gestion de projet, etc.) mais aussi de réponses à des problématiques délicates, rarement traitées par les organismes de formation. L'éthique, le respect, la simplicité sont des notions qui interpellent les responsables. On aurait pu croire à un effet de mode, mais il s'est avéré qu'il s'agissait là d'un besoin profond car il y a un réel besoin de donner du sens aux choses. Or pour traiter ces sujets, il faut avoir une perception fine et précise que ce qui se "trame" dans l'entreprise, de la façon dont cela se traduit, des causes, etc. Et il faut aussi apporter l'éclairage de philosophes, sociologues, historiens ou de tout expert qui donne une piste, une clef de compréhension, un moyen de prise de conscience… Voilà pourquoi la "soupe managériale" ne peut pas aider les entreprises sur les problèmes difficiles. D'autant qu'il faut en même temps qu'un état des lieux une vision anticipatrice : quelles tendances se profilent ? quelles évolutions sont possibles, attendues, préférables ?

REPÈRES

Ancien DRH, juriste social et responsable des affaires sociales d'un grand groupe, Maître de conférence à l'Université de Clermont-Ferrand, **Jean Grimaldi d'Esdra** dirige FORMADI depuis plus de 10 ans et intervient en droit, ressources humaines et management pour des entreprises des secteurs industriels, pharmaceutiques, télécoms et services. Il est également responsable de la publication de RDR, magazine édité par FORMADI.

Capter les évolutions, relier des domaines connexes, avoir des intuitions, est un préalable à toute activité de conseil et de formation ?

Nous proposons une gamme de fondamentaux pour structurer, s'entrainer, acquérir des réflexes, développer un langage commun dans l'entreprise. Une deuxième gamme s'attache aux produits d'accompagnement parce qu'il faut personnaliser les messages, donner des clefs d'interprétation, des outils, des tests, par exemple pour tenir son poste, résoudre une difficulté, se préparer à de nouvelles fonctions. La troisième gamme propose des stages sur les sujets évoqués précédemment : la simplicité, l'éthique, le respect, pour appréhender ces sujets dans sa pratique en passant par des grilles de lecture plus larges, en sollicitant par exemple un psychanalyste pour parler du respect, un militaire pour la notion de commandement, un médecin pour l'écoute... Enfin, notre quatrième gamme de prestation concerne le team building, pour développer de nouveaux objectifs, pour s'entrainer à faire passer des messages clairs. Sur tous les sujets, et pour toutes nos gammes de prestations, nous nous attachons à donner des outils pédagogiques très simples et à fournir un matériau véritablement exploitable. Notre objectif est de donner de l'appétence pour une compréhension plus fine du monde, et par conséquent de l'entreprise. Le besoin de sens, je l'ai dit, existe aussi bien dans les grandes que dans les petites entreprises. Le travail de veille est indispensable pour les accompagner et pour offrir une qualité de prestation, en anticipant les évolutions de l'entreprise, mais aussi en innovant en termes de transmission et de formation. Nous favorisons la création : créer une émission de radio, un film, rédiger un journal, bref, mobiliser chez un stagiaire sa capacité à réinventer, est un levier très puissant de compréhension. On déclenche un constat, des réflexes. Un stage est un investissement important qui doit être rentable. Aussi faut-il que ce stage provoque un changement, un déclic. C'est la raison pour laquelle nous inventons sans cesse de nouveaux outils, de nouveaux jeux pédagogiques et nous les faisons évoluer aussi au gré des technologies. Comment expliquer aujourd'hui la gestion des mails en passant par des slides ? C'est un peu apprendre à nager dans une salle... Avec les tablettes que nous fournissons, on peut tester en direct les réactions des stagiaires à des mails. Ce n'est pas anecdotique : nous vivons dans ce monde. Il faut s'immerger même, et surtout, en formation. On ne peut pas faire changer une habitude de manière purement intellectuelle.

Pourquoi faire partager ce travail de veille à travers la publication de RDR ?

Quand j'étais DRH, j'étais frappé d'entendre des consultants affirmer "on fait de la veille" sans jamais finalement en avoir jamais un aperçu, d'une façon ou d'une autre… RDR, c'est le fruit du travail de notre équipe pour capter des signaux, pour saisir les évolutions en connectant plusieurs domaines. Nous sollicitons la participation de spécialistes de différents univers. Nous donnons maintenant ce matériau (le premier numéro date de 2002) parce que nous estimons que la connaissance est libre et gratuite. Et aussi parce que nous sommes convaincus qu'il faut maintenir l'esprit en alerte, se cultiver en picorant au gré de ses humeurs des problématiques auxquelles on est confronté. Vous devriez trouver dans chaque numéro de RDR quatre ou cinq idées qui donnent un éclairage nouveau pour votre pratique ou pour votre entreprise. La publication est aussi un moyen pour Formadi de maintenir notre vigilance : nous cherchons sans cesse de nouvelles idées, de nouveaux outils, de nouvelles pédagogies. Je crois beaucoup au jeu dans sa dimension pédagogique, sa capacité à nous placer en situation d'inventer, de créer, d'innover, de résoudre certaines problématiques évoquées dans les points précédents comme la dynamique d'équipe, la motivation, l'attention et la concentration, la connaissance de l'ADN de l'entreprise…

Des pistes de travail essentielles pour vous ?

1. L'entreprise doit être une machine à résultats et non une machine à broyer. Il faut rééquilibrer la mission managériale qui ne peut être seulement d'exiger du reporting.
2. Se focaliser sur une population de collaborateurs ne doit pas faire perdre de vue le bien commun et l'ensemble des collaborateurs.
3. Il faut travailler sur les invariants, en dehors des modes. Ils créent véritablement la solidité des entreprises.
4. Plutôt que se focaliser sur la question de la motivation en cherchant la "martingale idéale" mieux vaut s'attacher au suivi managérial de proximité.
5. Les managers ne doivent pas être en dehors des équipes mais dans l'équipe. Il faut réinsérer le manager dans une pratique vraie ; rééquilibrer la part réunion et reporting et la présence sur le terrain.
6. La connaissance de l'ADN de l'entreprise doit faire l'objet d'un travail de fond car la notion d'appartenance se fendille… à vitesse rapide.
7. Les capacités d'attention, de concentration, s'érodent. Il s'agit pourtant de grands outils de la compétence professionnelle. Les collaborateurs doivent savoir écrire, maîtriser leur pensée, approfondir. La "pensée power point" nuit beaucoup à la qualité du travail. Diriger, ce devrait être toujours se cultiver. Pour mieux comprendre, mieux anticiper.
8. Développer, innover, c'est sortir du conformisme. Ce thème sera un enjeu majeur pour l'efficacité des entreprises et un certain bien-être des salariés.

Jean Grimaldi d'Esdra

Article tiré du numéro RDR 12 Mai/Juin 2011

Nous en pressentions l'urgence, mais depuis la publication de cet article, les avancées de la technologie ont encore creusé l'écart qui sépare l'école des moyens d'éduquer efficacement les jeunes générations…Le modèle de l'école hybride est plus que jamais indispensable.

L'ESSOR DE L'ÉCOLE HYBRIDE

Le plus grand défi de l'éducation consiste à s'adapter au niveau de chaque élève : lui offrir une formation qui lui permettra de dépasser ses propres difficultés ou de ne pas le freiner dans sa progression. L'utilisation des nouvelles technologies permettrait un apprentissage complètement individualisé mais n'est-il pas utopique d'envisager ce système pour l'école ?

Aux Etats Unis, ces formules ont pourtant été mises en place dans quelques campus dits "d'innovation", il s'agit d'un nouveau modèle dénommé "école hybride". En effet, les professeurs et la technologie partagent le même espace afin de créer de nouvelles règles de pédagogie. Cette façon d'envisager l'enseignement s'applique déjà par exemple dans la New York City's School of One : un programme d'ordinateur grâce à un algorithme (sic) détermine exactement les besoins éducatifs de chaque enfant. Cette méthode soulève plusieurs questions primordiales comme le coût exorbitant de ce genre d'éducation et par conséquent la difficulté d'adapter ces méthodes à l'éducation publique. Il est vrai que la maîtrise des nouvelles technologies est aujourd'hui pour les élèves une matière scolaire parmi tant d'autres au même titre que la géométrie ou l'anglais. En effet, la génération née à partir des années 90 se voit confrontée à une double alphabétisation : la classique, dans sa langue maternelle, et la technologique qui est, de plus, universelle et indispensable dans la société occidentale.

Les professeurs, surtout ceux de plus de 30 ans, doivent s'adapter à un environnement qui n'est pas le leur car, contrairement à leurs élèves, ce ne sont pas des natifs technologiques.

Pour la première fois, les processus d'apprentissage s'inversent : les élèves doivent partager avec leurs professeurs des connaissances qu'eux-mêmes ont acquis de façon intuitive au même titre que leur langue maternelle.

Un autre élément fondamental de la transformation de l'école face aux nouvelles technologies est la communication entre le professeur et ses élèves. En effet, l'information transmise par le professeur est quasi simultanément passée par le tatami de Google, Wikipedia et autres moteurs de recherche. Dans le cas de propos polémiques, les mots ne s'envolent plus comme autrefois le disait le proverbe : ils sont aussitôt retransmis sur Twitter et commentés.

Si le professeur est vraiment impopulaire, il ne trouvera plus le tableau de la classe rempli d'injures, directement il pourra constater que "l'on" a créé une page Facebook à son nom où de nombreux anonymes ou élèves connus se défoulent. Pourtant si ces nouveaux instruments sont bien assimilés et utilisés, les professeurs pourront avoir un feed back impressionnant sur leurs méthodes d'enseignement et seront ainsi en mesure de s'améliorer très rapidement grâce aux nombreux recours mis à leur disposition.

http://awesome.good.is/transparency/web/1009/technology-learning/flat.html
http://www.good.is/post/technology-andteachers-the-rise-of-the-hybrid-school/

Article tiré du numéro RDR 8 Décembre 2010

Revenir sur l'analyse des systèmes scolaires les plus performants permet de prendre du recul et repenser notre propre programme d'éducation nationale.

LE SYSTÈME ÉDUCATIF FINLANDAIS : MIRACLE OU MIRAGE ?

Depuis 2000, les différentes enquêtes organisées par le PISA (1) ont semblé souligner l'écrasante efficacité du système éducatif finlandais, très souvent présenté comme l'un des plus performants au monde.

Très récemment encore, la Finlande arrivait même en tête d'un classement[2].

Pourtant, il ne faut donc guère s'étonner que beaucoup soient désormais prêts à prendre ce pays pour modèle. Y a-t-il pour autant un « miracle finlandais » ? A en croire J.-M. Turrel[3], il parait difficile de répondre par l'affirmative de façon tranchée. Si devant la remarquable réussite du système éducatif finlandais, on est bien sûr tenté de se demander si ce modèle pourrait être transposé ailleurs, notamment en France, il faut se méfier de ce qui pourrait bien n'être qu' « un mirage statistique inadaptable au système scolaire français ». En effet, le système finlandais, qui s'enracine dans un pays peu peuplé, dont le taux d'immigration est parmi les plus faibles d'Europe, n'est pas forcément exportable en France. Qui plus est, il est loin d'être aussi idyllique que tendent à le laisser penser certaines images d'Epinal. Par exemple, l'accès facile à des écoles sans barrières, tant vanté, ne doit pas faire oublier que celles-ci sont équipées de dispositifs de vidéosurveillance. Cela étant, le système finlandais n'en comporte pas moins de nombreux aspects intéressants dont devraient s'inspirer ceux qui, au Sénat[4] comme ailleurs, se préoccupent d'« améliorer l'école »[5] dans un Etat qui, au regard du rapport 2010 de l'OCDE[6], en a sans doute bien besoin : la France.

(1) Programme International pour le Suivi des Acquis des élèves (OCDE).
(2) www.higheredstrategy.com
(3) ecoles.alternative-democratique.org/Une-experience-de-professeur
(4) www.senat.fr/rap/r09-399/r09-3991.pdf
(5) G. Chapelle,D.Meuret, Améliorer l'école, PUF, 2006, 19 e
(6) www.oecd.org/dataoecd/45/38/45926102.pdf

Article tiré du numéro RDR 10 Février 2011
Les générations qui débarquent aujourd'hui dans les entreprises sont formées selon des critères spécifiques, mais ceux-ci convergent-ils vraiment vers l'excellence ?

ENQUÊTE SUR LA FORMATION DES ÉLITES

La question de l'évaluation de l'excellence universitaire a bousculé les critères d'excellence "à la française".

Quand la France compte moins de 9 % de ses établissements supérieurs dans les 200 meilleures universités du classement de Shanghai, la Suisse en place 50 %...

Pourquoi ? Comment mesure-t-on l'excellence universitaire ?

Quels exemples sont transposables ? François Garçon se livre ainsi à une analyse comparative des quatre grands systèmes d'enseignement supérieur suisse, britannique, américain et français. Si le modèle américain est peu exportable, les universités suisses et anglaises, toutes deux publiques, autonomes et non sélectives, montrent comment ont été intégrées des modalités d'évaluation qui ont fait levier sur les indicateurs des classements.

En Grande-Bretagne, le Research Assessment Exercice collecte l'ensemble des travaux et promeut, à l'aide de dotations ciblées, les universités dont l'excellence est démontrée, ceci intégrant les partenariats entre universités et organismes non universitaires, la faculté « d'incuber» des entreprises ou encore l'attention portée à la non-discrimination. L'évaluation a renforcé le rayonnement universitaire à l'étranger, mais elle a eu un autre effet vertueux : faire ressortir des établissements sous-valorisés des "poches d'excellence".

En Suisse, la Commission d'évaluation retient les critères d'interdisciplinarité, d'éventail d'intérêts, d'originalité, d'innovation et d'actualité des travaux.

Autant de procédures d'évaluation vécues en France comme une immixtion.

Les résistances sont fortes. Reste aussi au système français à reconnaître, même s'il n'existe pas un modèle unique d'excellence, les marqueurs d'excellence. Et l'auteur de donner quelques signes tangibles du succès : la richesse des collections et l'actualisation des biblio - thèques universitaires, outils indispensables des chercheurs, étudiants ou enseignants ; le rayonnement et la diffusion des savoirs à travers la presse universitaire ; la capacité à lever des financements entiers ; la traçabilité des diplômés à travers des communautés universitaires, des réseaux d'anciens…

www.arwu.org (Academic Ranking of World Universities)
www.timeshighereducation.co.uk
Enquête sur la formation des élites, François Garçon, Editions Perrin

Article tiré du numéro RDR 11 Mars /Avril 2011
Twitter et les réseaux sociaux représentent plus encore aujourd'hui un défi de haute voltige pour les enseignants. Quelles sont les méthodes pour introduire ces changements dans l'environnement scolaire ?

PAS DANS MA COUR !

Les médias sociaux n'ont généralement pas la cote auprès des enseignants. Pas dans mon cours, devrait-on dire !

Ils sont perçus comme des sources de distraction ou, au mieux, des objets de divertissement.

Peu d'enseignants croient qu'ils peuvent servir les apprentissages. Encore moins, les médias sociaux peuvent-ils être utiles pour enseigner… Malgré tout, certains enseignants ont décidé de faire contre mauvaise fortune, bon coeur : ils encouragent leurs élèves à écrire sur Twitter, les plongeant littéralement dans l'univers de la twittérature.

L'idée est simple : exiger «une phrase jolie et bien écrite sur un thème précis». On ne peut pas vraiment dire qu'un nouveau style littéraire soit né, mais il s'agit d'une pratique innovante. Après tout, si quelques maximes, devises ou proverbes peuvent tenir en 140 caractères (c'est la limite permise dans le dispositif de microblogue qu'est Twitter), on peut bien penser que l'exercice en vaut la peine. Il s'agit en fait de recadrer une pratique anodine pour bien des jeunes (un gazouillis) en une situation d'écriture authentique. Le contexte pouvant être proposé : un souhait d'anniversaire. L'enseignant prescrit ainsi une tâche qui devient un exercice de synthèse, mais au lieu d'exiger un travail qu'il sera le seul à lire, ce sont tous les abonnés au compte Twitter de chaque élève qui en prennent connaissance. La motivation à écrire devient ainsi décuplée.

Devenir producteur de contenu pour un large auditoire agit tel un stimulant sur la motivation à apprendre. On rivalise d'originalité, les uns par rapport aux autres et les feedbacks peuvent s'avérer très nombreux. L'enseignant en formation professionnelle peut ainsi contextualiser un exercice différent à chaque jour dans le contexte de son cours de français. L'élève utilise un dispositif qu'il apprécie et l'enseignant s'assure que l'apprentissage de la langue soit l'élément central de sa préoccupation.

La mise en réseau de l'exercice de style produit l'effet d'un catalyseur et de surcroît, les parents et toute la communauté éducative participe à supporter les efforts de chacun.

Si d'aucuns pourraient croire que les médias sociaux font partie des problèmes, voici l'exemple d'une pratique qui démontre qu'ils peuvent faire partie des solutions. À condition de ne pas tomber dans le piège du «pas dans ma cour»…

Daphnée Dion-Viens, Journal le Soleil : «Twitter sur les bancs d'école», publié le 5 mars 2011 sur Cyberpresse, www.cyberpresse.ca/le-soleil/actualites/education/201103/04/01-4376362-twittersur-les-bancs-decole.php

Article tiré du numéro RDR 12 Mai/Juin 2011
L'analyse de nouvelles expressions permet de mesurer l'ampleur de certains phénomènes sociologiques. Dans cette optique, la dénomination « col blême », inventée il y a quelques années, est cruellement d'actualité.

COL BLÊME

Douglas Coupland, écrivain canadien, est surtout connu pour son roman la Génération X.

Ce livre a popularisé le terme sociologique de génération X, qui englobe la génération des personnes nées au début des années 70 et toutes les tendances sociologiques qui en découlent. Son oeuvre s'inscrit dans le genre littéraire de l'anticipation sociale, proche de la science-fiction, qui cristallise les mutations sociales en cours ; 1984 de Georges Orwell, par exemple, fait partie de ce genre littéraire. Dans un article pour The NewYork Times intitulé "dictionnaire du futur proche", Douglas Coupland invente une vingtaine de néologismes adaptés aux nouvelles réalités de notre époque. Entre autres, le très actuel blank-collar worker ou col blême en français, qui définit le travailleur qui faisait partie de la classe moyenne et qui n'en fera plus jamais partie et qui, du fait, ne s'en remettra pas. Le contexte de cette expression n'est pas précisé mais il n'est pas difficile de deviner que l'écrivain fait référence à toute la classe moyenne que la crise économique a durement éprouvée. Cette expression est un clin d'oeil au "col blanc", terme d'argot qui désigne les bureaucrates en chemises blanches en opposition à l'expression "cols bleus" qui symbolise la classe ouvrière et son bleu de travail.

http://www.nytimes.com/2010/09/13/opinion/13coupland.html
www.coupland.com

Article tiré du numéro RDR 22 Janvier/ Février 2013
Un livre à relire à la lumière du développement de la crise économique et dont on pourra tirer et réutiliser une grille d'analyse intéressante.

LA CRISE QUI VIENT

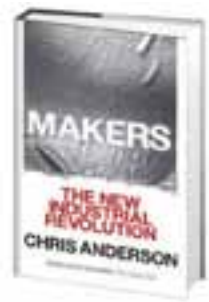
La crise qui touche notre pays n'a pas que des causes financières et extérieures. Quatre informations définissent le débat. Quatre France : France productive, marchande dans les grandes villes, 36 % de la population ; France non productive mais riche des retraités et du tourisme, 44 %; France productive en difficulté du NE, 8 %; France non productive et non marchande, 12 %. Nos territoires ne sont pas vulnérables au même niveau. Imaginer une forte mobilité des populations vers les pôles économiquement forts et désertifier ?

Augmenter l'investissement public mais avec quels moyens ? "La Creuse, futur de la France ?" Les solutions tournent autour de "jobs to people" ou " people to jobs". Les terres élues monteront dans le train de la reprise. Peut-on alors éviter de se dire que l'Etat, malgré la crise, devra retrouver une ambition ? Des réseaux de responsables et d'entrepreneurs devront trouver le goût d'incarner le bien commun des territoires en instance de perdition. Un territoire dépourvu de richesses peut-il trouver un avenir, une volonté ?

Laurent Davezies - Editions La république des idées / Seuil

Article tiré du numéro RDR 22 Janvier/Février 2013
Un livre de référence sur la troisième révolution industrielle, pour s'adapter au monde qui vient...

MAKERS



Le rédacteur en chef de Wired nous livre un ouvrage sur la révolution industrielle à venir. Internet a transformé le monde depuis dix ans avec de nouvelles manières de créer, de travailler. Dans les dix prochaines années, ces découvertes trouveront des débouchés dans le réel...

Aujourd'hui l'impression numérique 3D fait émerger de nouvelles solutions. L'innovateur peut fabriquer ou faire fabriquer et vendre. C'est la disparition des intermédiaires. Création, transfert des fichiers, partage via le web avec une philosophie de l'open source, auto fabrication avec des matériels dont les prix ne cessent de baisser. Est-ce une nouvelle activité qui restructurera entreprises, marchés et pourquoi pas territoires ? Le plus curieux, c'est l'émergence d'entrepreneurs qui ne sont pour l'instant que des amateurs éclairés qui vont se professionnaliser. Par contre, l'utopie fait oublier que ces avancées sont dues à un saut technologique assez complexe qu'aucun des nouveaux artisans industriels ne maîtrisent directement.

Chris Anderson - Editions Pearson
http://www.techshop.ws/ http://makerfaire.com/
http://store.makerbot.com/

CAFÉ.

Un caucasien consomme en moyenne 3,3 cafés par jour.

Les africains, hipaniques et asiatiques boivent quant à eux 2,7% cafés/jour.

Aux Etats-Unis

28% boivent trois cups par jour ou plus.

61% boivent deux cups par jour ou plus

C'est le pourcentage de personnes qui ont besoin de boire du café pour tenir la journée

Disent qu'ils en ont encore plus besoin le lundi.

Les professions les moins performantes sans café

1. scientifiques techniciens de laboratoires

2. marketing relation publique

3. fonctionnaires de l'éducation nationale

Dans une entreprise

prennent la pause café comme un moment de détente

pensent que c'est un outil afin de renforcer la cohésion

trouvent que c'est le meilleur moyen d'apaiser les tensions

Les lieux communs de consommation de café par jour (en moyenne) :

- 16% en moyenne sont bus sur le lieu de travail

- 82% des cafés quotidiens sont en moyenne bus au domicile.

- 9% sont consommés lors de voyages ou de déplacements.

- 5% sont consommés dans des lieux où l'on mange.

• Tableau de la consommation de café par habitants :

1	Finlande	12 kg/an
2	Norvège	9,9 kg/an
3	Islande	9,0 kg/an
4	Danemark	8,7 kg/an
5	Pays-Bas	8,4 kg/an
6	Suède	8,2 kg/an
7	Suisse	7,9 kg/an
8	Belgique	6,8 kg/an
9	Bosnie - Herzégovine	6,2 kg/an
10	Autriche	6,1 kg/an
11	Italie	5,9 kg/an
12	Slovénie	5,8 kg/an
13	Brésil	5,8 kg/an
14	Canada	5,7 kg/an
15	Allemagne	5,5 kg/an
16	Grèce	5,5 kg/an
17	France	5,4 kg/an
18	Croatie	5,1 kg/an
19	Chypre	4,9 kg/an
20	Liban	4,8 kg/an

© Copyright 2013

Sources : Organisation internationale du café (OIC) / Careerbuilder / LH2 et Market Vision / National Coffee Drinking Trends (NCDT)

Article tiré du numéro RDR 8 Décembre 2010

Ces nouveaux comportements de consommation se sont affirmés depuis 2010 : retour sur une tendance consolidée.

Les nouveaux modes de consommation

De nouvelles manières de consommer se profilent et prétendent rompre le moule. Ces nombreuses initiatives prennent chaque fois plus d'ampleur et sont adoptées massivement par les individus et les entreprises.

Partant de la prémisse qu'un individu peut avoir plus d'impact politique en achetant qu'en votant, le "consomm'acteur" choisit ses produits en fonction de ses valeurs. Certaines initiatives comme Compact, mouvement né à San Francisco, proposent l'expérience de ne pas acheter durant un an, voulant ainsi démontrer que le modèle économique actuel n'est pas le seul possible. Certains courants repoussent le mode de consommation ambiant, remettant à l'ordre du jour le troc et le prêt à grande échelle. La grande enseigne Ebay surfe sur cette vague et permet à des milliers de personnes vendre et acheter d'occasion.

LA LOCATION AUSSI

La location se veut également tendance comme le montre le succès du modèle Velib. Sur cette même lancée, dans les milieux branchés, louer des produits de luxe pour une soirée sur *www.mondressingsecret.com* ou acheter vintage est du dernier cri. Les lignes de vêtements bio se multiplient comme Machja, marque de vêtements chic établie à Bastia, qui associe le commerce solidaire et le développement durable grâce à sa volonté de dynamiser le tissu insulaire (*www.machja.fr*). Les outlets ou magasins d'usine ont énormément de succès, permettant d'acheter le même produit que dans les magasins traditionnels mais à plus de 50 % de remise. Les achats par internet se multiplient et permettent de choisir selon des critères plus précis sans se limiter au marché national. D'ailleurs, plus besoin de passer exclusivement par Google : il existe différents moteurs de recherche écolos comme Ecocho qui fonctionne en se servant de Yahoo et Google. Sa particularité ? Il s'engage à planter 2 arbres toutes les 1000 recherches. Il existe de nombreux autres moteurs de recherche qui suivent plus ou moins la même logique: Ekoolos,Greenzer, EtikOO, Doona. Rassurant et fleurant bon les temps anciens, le bio et ses labels envahissent les supermarchés et les grandes enseignes. Carrefour multiplie les gammes bio et élimine les emballages en plastique, E-Leclerc lance un logo de consommation responsable pour ses produits, Auchan a crée sa gamme Auchan Bio. Face à cette tendance, la tentation du "greenwash" apparait : il s'agit de grandes entreprises qui donnent un apparence écologique à leurs produits pour suivre la mode, sans pour autant faire une vraie démarche de fond. Pour cette raison, les nouveaux contrôles biologiques fleurissent, le dernier en date : l'eurofeuille, le logo européen pour les produits bio.

STYLE DE VIE

Le consommateur revendique un style de vie à travers les produits qu'il achète, comme l'est la slow food qui permet le développement des coopératives de proximité. Une des alternatives sont les AMAP (association pour le maintien d'une agriculture paysanne) qui sont la somme entre un groupe de consommateurs et un producteur qui établissent entre eux un contrat et définissent la diversité et la quantité de denrées à produire. En achetant leur part de production à l'avance, les consommateurs garantissent un revenu au paysan. Dans le domaine de l'alimentaire, les inventions se multiplient comme par exemple Exki, qui se qualifie lui même de restaurant rapide de qualité (*www.exki.fr*).

Le consommateur préfère de plus en plus voyager avec des compagnies comme Easyjet ou Vueling qui lui permettent de gérer les transactions par internet et de voler loin et moins cher.

Le tourisme solidaire comme *www.espritnomade.be* et l'écotourisme comme les vacances à la ferme (*www.wwoof.org*) se développent, parfois vivement critiqués par les professionels du secteur. L'échange de maisons pour les vacances ou voyager en dormant sur un canapé aux 4 coins de la planète (www.couchsurfing. org) sont d'autres options qui ont un succès croissant.

En définitive, le consommateur cherche à préserver ses critères sur ce qu'il souhaite acheter.

www.consoglobe.com
www.greenzer.fr

Article tiré du numéro RDR 9 Janvier 2011

La récession économique, de fait, s'est largement amplifiée depuis 2011. Ce mouvement de décroissance volontaire permet de comprendre et relire certains modes de fonctionnement de notre société.

Entretien avec ASSEN SLIM

QU'ENTEND-T-ON AU JUSTE PAR « DÉCROISSANCE » ?

D'ordinaire, on évoque un ensemble de prescriptions pratiques : faire son compost sur son balcon, ne pas manger de viande de boeuf, ne pas utiliser de voiture... Il faut voir plus large ! La décroissance est un système de pensée : il s'agit de penser le mode de fonctionnement de nos sociétés et notre comportement individuel dans celles-ci. Ce n'est pas seulement une critique de la société de consommation mais plus largement une critique du capitalisme, de la croissance sans fin.

QUI SONT LES PRINCIPAUX THÉORICIENS DE LA DÉCROISSANCE ?

Ce courant n'est pas unifié autour de quelques penseurs : il y a une myriade d'auteurs qui s'expriment selon leur personnalité et leur propre mode de pensée. En France, Serge Latouche est le théoricien le plus connu. Il faut aussi citer Paul Ariès, qui est sociologue, Vincent Cheynet ou encore Nicolas Ridoux. Il est également important de lire Nicholas Georgescu-Roegen, qui a réfléchi sur la bioéconomie et posé les bases de la décroissance dès les années 70. Les objecteurs de croissance s'inspirent de trois « pères fondateurs » qui ont publié leurs oeuvres respectives dans la deuxième moitié du 20e siècle : Ivan Illich, qui a montré les résultats négatifs de la croissance, Jacques Ellul, critique de la société technicienne, André Gorz qui a réfléchi, entre autres sujets, sur la condition salariale.

VOUS POINTEZ DANS VOTRE LIVRE LES LIMITES DE LA DÉCROISSANCE...

Je veux d'abord souligner que les « décroissants » posent une vraie bonne question : celle des limites de la croissance économique.

Dans un monde fini, dit-on, seuls des fous ou des économistes peuvent penser une croissance sans limites. Cela dit, la décroissance est une vraie fausse bonne idée. Ses théoriciens ont une conception naïve de la croissance dans le système capitaliste. Il y a plusieurs régimes de croissance : il peut y avoir une croissance non-redistributive à l'anglo-saxonne - mais aussi une croissance redistributive à la française telle que nous l'avons connue pendant les Trente Glorieuses. Par ailleurs, l'idéal d'une décroissance infinie n'a pas plus de sens que l'idée d'une croissance infinie. Il faut trouver une nouvelle voie, entre la fièvre productiviste et la monotonie d'une vie austère.

- Paul Ariès, Décroissance & gratuité : moins de biens, plus de liens, Villeurbanne, Golias, 2010.
- Vincent Cheynet, Le choc de la décroissance, Editions du Seuil, 2008.
- Nicholas Georgescu-Roegen, La décroissance : entropie-écologie-économie, Paris, Le Sang de la terre, 1995.
- Serge Latouche, Le Pari de la décroissance, Paris, Fayard, 2006.
- Nicolas Ridoux, La Décroissance pour tous, Lyon, Editions Paragon, 2006.

REPÈRES

Qui est-il ?

› Assen Slim est né en 1968 à Sofia (Bulgarie). Docteur en Sciences Economique avec une thèse intitulée : *Intégration et désintégration économiques régionales : du CAEM vers de nouvelles unions.* Depuis septembre 1999 il est maître de Conférences à l'INALCO (Institut National des Langues et Civilisations Orientales) et intervenant régulier à l'Ecole Supérieure des Sciences commerciales d'Angers (ESSCA).

Qu'a t-il publié ?

› Le développement durable, Paris, Le Cavalier bleu, 2004.
› El Alaoui, F. &. Slim, A., Économie internationale, Paris, Ellipse, 2006.
› L'économie, Paris, Le Cavalier bleu, 2006.
› Slim, A. (dir), Comment je suis devenu économiste, Paris, Le Cavalier bleu, 2007.
› Allemand, S. & Slim, A., L'économie du Gratuit, Paris, Le Cavalier bleu.
› Pietro, M. & Slim, A. Consommer moins, vivre mieux ? Idées reçues sur la décroissance, Paris, Le Cavalier Bleu.

Article tiré du numéro RDR 12 Mai/Juin 2011
Un des principes de RDR : éviter l'infoxication, en proposant des articles concis et décryptant les grandes tendances.

Infoxication

Alfons Cornella, fondateur de la plateforme Infonomia, a inventé le terme "infoxication" en 1996 lors de la rédaction d'une newsletter de RED IRIS (Centre de recherche et d'innovation du Ministère des sciences espagnol).

L'infoxication définit une intoxication dûe à l'excès d'information: les personnes sont confrontées à une avalanche d'informations qu'elles ne sont pas capables d'assimiler. Cette situation est connue techniquement comme "information fatigue syndrome". En 2009, Alfons Cornella a écrit un livre sur le sujet: "Infoxication, à la recherche d'un ordre dans l'information." Ce concept a eu énormément de succès, il a même été utilisé dans une des campagnes de publicité de Mercedes Benz. Comme le réaffirme le psychologue David Lewis, "knowledge is power, but information is not", autant dire que si les médias sont connus comme le 4e pouvoir, c'est souvent plus pour le nombre incalculable d'informations que pour leur analyse de la réalité.

Cette tendance se renforce avec l'utilisation des blogs, des comptes Facebook et Twitter.

Les solutions sont à chercher du côté d'une communication plus efficace grâce à des instruments capables de réduire le bruit informatif. Car, comme le disait très justement André Maurois, "l'information n'est pas la culture".

www.infonomia.com

Article tiré du numéro RDR 20 Septembre / Octobre 2012
Une image vaut mieux que des mots ? Un débat que RDR continue de proposer tout au long de ses publications.

Le triomphe de l'image

Daniel Boorstin montre comment "l'époque actuelle s'est inventé un monde fait d'artifices". Les constats de ce livre, qui date pourtant des années 60, gardent toute leur pertinence : effectivement, le quotidien de nos jours n'est jamais tissé d'évènements exceptionnels (seul le temps long construit), mais l'instantanéité moderne et le paraître de l'image récusent ce principe de réalité.

1-les pseudo-évènements remplacent les faits

C'est la notion centrale. S'appuyant sur quelques éléments vrais, le pseudo-évènement, par la mise en scène d'un contexte, la connexion avec d'autres éléments est reconstruite. Cela a le goût, l'odeur, la couleur de la réalité, mais n'en est pas !

2-la crédibilité remplace la vérité

Savoir ce qui est vrai n'est plus la vraie question. Avons-nous des éléments qui pourront laisser croire que notre produit, notre politique, notre positionnement est crédible ? Ce jeu est dangereux à long terme car il nous projette sur un théâtre d'illusions.

3- le digest remplace l'oeuvre

La citation, les extraits expurgés ne seront jamais l'oeuvre.
Pour se l'approprier, il faut tout un travail de digestion qui se réalise progressivement. On se nourrit en mangeant, non en regardant ! Le stockage numérique des données donne l'illusion aux nouveaux bourgeois gentilshommes d'avoir une grande culture. Ils connaissent l'existence d'une oeuvre et ils la stockent.

4-la réputation remplace la personnalité

Tout l'impact de l'image d'une entreprise réside dans ce changement copernicien. S'intéresser profondément au produit fabriqué, au service rendu, à la mission n'est plus le vrai jeu. Un dédoublement de personnalité se produit. Comptabilisez le temps passé par certaines personnes sur ce jeu de la réputation et non plus sur la personnalité intrinsèque. L'ombre remplace la forme et le corps. Le triomphe de l'image dissout le goût de découvrir le réel. Quelle est encore notre capacité à quitter la jungle des images qui occulte la réalité et détruit notre capacité de rêver ? Gardons-nous le désir "d'accorder leur visa aux notions inconnues, étranges et lointaines" qu'un esprit conformé ne peut plus saisir ?

Daniel Boorstin Le triomphe de l'image Ed Lux.

Article tiré du numéro RDR 5 Mars/Avril 2011
Remettre au goût du jour la gentillesse, quoi de plus urgent et actuel, notamment dans l'environnement professionnel ?

Concept GENTILLESSE

Selon un sondage d'octobre 2010 réalisé par la Sofres, 45% des Français disent ressentir de l'agressivité ou de la méchanceté autour d'eux.

Il est à noter que cette proportion monte à 50% des actifs, et descend à 39% chez les inactifs, ce qui tend à indiquer que le caractère stressant de la vie professionnelle tend soit à multiplier l'exposition objective à l'agressivité, soit à exacerber le sentiment subjectif d'être victime de l'agressivité des autres. Dans le détail, 8% des Français disent ressentir souvent de la méchanceté autour d'eux, 37% parfois, 37% rarement et 18% jamais. Les femmes se sentent un peu plus victimes de cette agressivité que les hommes (48% contre 41%), et les plus âgés se montrent a contrario moins exposés que les autres (34% contre 45% en moyenne) ; les 35-49 ans, pour leur part, sont ceux qui semblent le plus en souffrir (à 53%). La voiture constitue le lieu de cristallisation par excellence de la méchanceté (56% des Français y ressentent de l'agressivité). Par ailleurs, plus de quatre actifs sur dix (43%) ressentent de l'agressivité au travail. Enfin, ce sont les transports en commun qu'on pointe le plus souvent du doigt (26%), particulièrement dans l'agglomération parisienne, où 48% des habitants se plaignent d'y être plus ou moins régulièrement exposés à de l'animosité. Le supermarché est également cité par près d'un Français sur trois (29%) comme un lieu agressif, davantage que la rue (23%), la famille (19%), les voisins (13%) ou les amis (11%). A la question « qu'est-ce qui vous empêche d'être plus gentil, pourquoi n'êtes-vous pas plus gentil », la première réponse avancée est la peur de se faire avoir ou d'être pris pour un(e) imbécile (avec 41% de citations) et 32% ont également peur d'être trop envahis ou sollicités en étant gentils. Mais 32% affirment manquer parfois de gentillesse parce qu'ils souhaitent se faire respecter et garder une autorité sur les autres (ce taux monte à 36% chez les actifs). Enfin, le manque de gentillesse peut aussi être attribué au manque de temps (pour 29% des sondés, et 36% chez les actifs), et tout de même un Français sur cinq (20%) estime ne pas parvenir à maîtriser son agressivité.

Article tiré du numéro RDR 9 Janvier 2011
En reliant différents articles de RDR, comme celui sur « La France inégalitaire » page 25 ou sur la solidarité familiale page 26, différents aspects du quotidien des personnes vivant seules apparaissent et permettent de construire un portrait robot le plus fidèle possible de ces "singles".

Singles

Aujourd'hui les célibataires se sont convertis en célibattants ou singles et par la même occasion en véritable mine d'or pour les entreprises. Selon l'INSEE, en 2009 il y aurait 40 % des hommes et 33, 8 % des femmes qui seraient célibataires sur le territoire français.

Dans son livre Solas, Carmen Alborch, ancienne ministre espagnole de la culture, définit les singles comme des professionnels très qualifiés, compétents, sûrs d'eux-mêmes, avec un haut niveau culturel et une stabilité économique acquise et qui assument sans aucun complexe leur état civil - n'ayant aucune envie précise de se marier. D'ailleurs, selon un article de Foreign Policies "La révolution des singles", la grande différence entre les célibataires et les singles serait leurs revenus. Cette constatation faite, il est possible de diviser encore cette catégorie en plusieurs, à savoir, les singles émancipés et les parasites singles, expression japonaise inspirée de l'ouvrage du professeur Masahiro Yamada "L'ère des parasites singles." Il s'agit basiquement du « Tanguy » français, c'est à dire du célibataire de plus de 27 ans qui vit encore chez ses parents.

NOUVEAUX CÉLIBATAIRES

Quelle que soit leur situation familiale, les singles ou solos représentent en général un groupe de la population avec un pouvoir économique important et ces nouveaux célibataires dépensent énormément en produits de luxe, mode, décoration, gymnase, restaurants et technologie. Ce sont également des personnes habituées aux TICS ou nouvelles technologies de la communication. Pour prendre contact, ils utilisent les mails, le messenger ou twitter et n'ont pas peur d'essayer de nouvelles formules: les soirées lock and key, au cours desquelles certaines personnes munies d'une clé doivent trouver quel cadenas d'une autre personne s'ouvre grâce à cette clé, les love safaris, version améliorée des jeux de pistes ou les soirées speed dating où chacun n'a que dix minutes pour faire connaissance avec un autre participant du sexe opposé. En outre, Internet a également contribué à faciliter ces rencontres grâce à l'e-dating où l'éventail d'options de sites de rencontres est infini et permet de trouver des personnes compatibles grâce aux nombreux filtres disponibles.

SORTIR ET CONNAÎTRE DES GENS

Les activités les plus diverses sont mises en place pour capter ce collectif, des agences spécialisées comme Impar s'occupent d'offrir à leurs clients toutes sortes de services : voyages, fêtes ou activités culturelles. Les entreprises de singles s'éloignent du concept des agences matrimoniales, l'idée étant non pas de former un nouveau couple mais de sortir et connaitre des gens, faire des visites culturelles des voyages exotiques. Aux Etats Unis le marché des singles non seulement est pleinement reconnu et développé mais en plus il existe un type de publicité directement dirigée vers eux et des gammes de produits spécifiques comme par exemple des bijoux pour revendiquer leur statut. Les supermarchés tentent de s'adapter à cette nouvelle cible qui, selon une étude de la plateforme Clan 2000 spécialisée dans l'organisation d'évènements pour les singles, dépense en moyenne 65% de plus que le reste des personnes à l'heure de faire leurs courses. Pourtant, dans la grande distribution, la plupart des produits sont encore vendus en format familial et les parts individuelles se font beaucoup plus rares. Les initiatives de marketing se multiplient comme celle de Simply Market, filiale d'Auchan, qui veut séduire en permettant aux singles de commander sur Internet, puis de passer retirer leurs courses au magasin à l'heure qui leur convient le mieux. Le dating market permet aux célibataires de se rencontrer chaque jeudi soir au supermarché Lafayette Gourmet tout en faisant leurs courses avec un panier mauve qui permet de les distinguer. L'idée étant d'allier l'utile à l'agréable en tenant compte de l'emploi du temps chargé de ces célibattants. Ce concept créé par Otto Berchem, artiste néerlandais, connait déjà beaucoup de succès en Corée du Sud, en Lituanie et un peu partout en Europe.

www.soloetcompagnie.fr
www.ottoberchem.com

ETAT DES LIEUX

MOBILITÉ
- Entretien Didier Arino
- Vie multilocale
- Eloge des frontières

RESSOURCES
- L'agriculture, enjeu politique de demain
- Ecocity
- Infographie Blue Gold

MONDE
- Afrique : Entretien Sara Cortés
- Chine : Entretien Pascal Lorot
- Gouverner les risques globaux
- Géopolitique et Twitter
- L'humanitaire digital

SOCIÉTÉ
- France inégalitaire
- Crise économique, pauvreté et solidarité
- Infographie : Trends of drug market
- Les valeurs de la jeunesse

Article tiré du numéro RDR 18 Juin 2012
Si les Français étaient déjà exigeants sur le rapport qualité/prix de leurs voyages et séjours à la parution de cet article, ils le sont d'autant plus aujourd'hui où chaque acte de consommation est dûment médité.

Entretien avec DIDIER ARINO

Dans un contexte de mutation du monde du tourisme, perturbé par l'e-commerce et par les réseaux sociaux, fortement prescripteurs, le rapport des Français aux vacances, et aux loisirs en général, confirme la tendance d'une demande d'offres positionnées. Un signe des temps.

REPÈRES

Qui est-il ?
> Didier Arino, expert de l'observation et de l'analyse du tourisme français, est directeur du pôle Prospective et innovation du réseau Protourisme.

Qu'a-t-il publié ?
> Les marques du tourisme. 2002, Editions Atout France

Que constatez-vous en termes de comportements et de consommation ?

De moins en moins de Français partent en vacances mais paradoxalement nous assistons à une augmentation considérable des réservations. Ceci s'explique notamment par l'augmentation des partants ayant des revenus supérieurs à 5000 euros par mois et qui sont multi-consommateurs. 20 % des Français représentent 70 % de la consommation touristique.
Autre paradoxe, les Français aspirent à de plus en plus de confort, mais souhaiteraient des prix plus bas. Pour concilier les deux, la majorité préfère réduire la durée du séjour. Et même si l'on constate une descente en gamme dans les choix d'hébergement (du Club Med au village vacances modernisé et issu du tourisme social ; du camping 4 étoiles au camping 3 étoiles), la tendance de la demande reste qualitative. Quels que soit le niveau de revenus, les Français veulent plus de confort, de beaux lieux, une belle décoration, des services.
Ce sont donc les hébergements marchands les plus qualitatifs qui captent l'essentiel de la clientèle.

Ces exigences qualitatives entrainent-elles par conséquent une uniformisation de la demande ?

Non. Le succès des chambres d'hôtes, par exemple, montre que les vacanciers ne se retrouvent plus dans une offre standardisée. La demande de services, notamment, est de plus en plus variée et personnalisée.
L'évolution va donc plutôt, à notre avis, vers le développement d'offres positionnées : pour les bobos, pour les écolos, pour le 7e arrondissement de Paris, etc. c'est-à-dire non seulement selon les groupes socioprofessionnels, mais aussi selon les "tribus".
Il s'agit de se retrouver par groupe d'appartenance ; ensemble, mais pour faire des choses différentes. Les vacances sont un temps important de socialisation et d'affirmation identitaire. Le littoral reste le plus attractif, mais certaines régions deviennent des "spots" comme l'Ardèche, le Pays Basque, le Périgord noir, qui bénéficient d'une image d'authenticité, encore à l'abri du tourisme de masse, confidentielles.
Cette tendance est confirmée par la légère baisse de l'utilisation des blogs et des forums pour choisir ses vacances au profit des conseils de son réseau ou de ses amis.

Article tiré du numéro RDR 11 Mars/Avril 2011
La vie multilocale est une autre manifestation de la mondialisation. Un comportement qui semble en pleine apogée.

Vie Multilocale

Un nombre croissant de personnes vivent dans plusieurs pays à la fois.

La jeune génération parait mieux préparée car dès l'université, qui intègre bien souvent une année Erasmus, les jeunes s'habituent à s'accommoder d'un environnement étranger. Vivre dans un pays différent permet d'ouvrir son esprit et de prendre du recul sur sa propre culture.

Souvent surgissent des relations amoureuses entre personnes de différentes nationalités et par conséquent des familles multinationales appartenant à plusieurs pays. Knut Petzold, sociologue spécialisé du multilocal, affirme que ce mode de vie a toujours existé comme le montre la transhumance des agriculteurs en hiver. À présent, cette double vie est menée de front comme l'illustre le film "Up in the air" dans lequel Georges Clooney multiplie les voyages en avion pour son travail. Les entreprises multinationales encouragent fréquemment leurs employés à partir aux quatre coins de la planète.

Pourtant, Evelyne Ribert, dans son article "une identité au-delà de la nationalité" soulève que le sentiment d'appartenance et d'intégration peut être une vraie problématique.

www.mckinseyquarterly.com/The_multilocal_challenge_ Managing_cross border_functions_2116

Article tiré du numéro RDR 9 Janvier 2011
L'éloge des frontières est un ouvrage qui permet de redonner sa place à la situation internationale vécue tout autour du globe. Une leçon de réalisme.

Éloge des frontières

Contre la thématique dominante, l'éloge des frontières est une apologie de l'ouverture aux autres et au monde tel qu'il est - non tel qu'on le présente.

La mode est au « sans frontières ». Presque toute l'action humanitaire s'affirme comme telle et prétend agir comme si la planète était ou devrait être un espace de libre circulation.

Ces attitudes post-nationales et post-impériales sont sympathiques mais sans rapports avec le monde vécu. L'humanitaire en mission doit obtenir un visa et faire dédouaner sa cargaison de médicaments. Depuis la création de l'ONU, de nombreux Etats nationaux se sont constitués. Malgré la globalisation économique et financière, il y a donc de plus en plus de frontières. Faut-il s'en plaindre ? Régis Debray ose au contraire affirmer la nécessité des frontières. Toute société trace ses limites pour indiquer un dedans et un dehors. Ce qui permet de savoir où on est et qui ont est.

Mais la frontière est à la fois une ligne de séparation et un point de passage qui permet d'aller vers l'autre, l'étranger clairement identifié, et d'accueillir le demandeur d'asile. La frontière n'interdit pas la relation et le voyage. C'est le mur hérissé de barbelé qui est la véritable clôture.

Régis Debray, Eloge des frontières, NRF Gallimard, 2010.

Article tiré du numéro RDR 23 Mars/Avril 2013

Prospective sur l'agriculture et l'alimentation : un sujet à surveiller de très près car l'enjeu est notre survie de demain.

L'agriculture, enjeu géopolitique de demain

Il y aurait d'ores et déjà de quoi nourrir la planète... mais les modèles du marché et l'absence de vision globale des productions et de leur répartition créent des déséquilibres mondiaux. 10 % des acteurs donnent le "la" aux autres 90 %. Le think tank Momagri, mouvement pour une organisation mondiale de l'agriculture, propose un module "risque" qui permettrait de remédier aux dangereuses fluctuations du marché. Entretien avec son président, Pierre Pagesse.

ON IMPUTE ESSENTIELLEMENT L'INSTABILITÉ DU MARCHÉ AGRICOLE AUX ALÉAS NATURELS, CLIMAT, EPIZOOTIES, ETC. VOUS INSISTEZ AU CONTRAIRE SUR LA MICROSTRUCTURE DU MARCHÉ. POURQUOI UNE ORGANISATION MONDIALE DE L'AGRICULTURE VOUS PARAÎT-ELLE INDISPENSABLE ?

L'organisation actuelle n'est pas viable. Dans ce marché mondial, 10 % des acteurs positionnent les 90 % autres. Tout est basé sur la libéralisation du marché, sur la compétitivité, le développement.

On traite le marché sous le seul angle du commerce. La sécurité alimentaire, elle, implique d'offrir un minimum d'alimentation à tous les pays. Ces deux visions sont donc antagonistes. La création de Momagri visait à trouver un autre modèle, à partir de la science économique, pour concilier commerce et sécurité alimentaire. Pour ce faire, nous partions d'un postulat : il est indispensable de modéliser le risque "prix". Les marchés agricoles n'ont jamais été stables depuis 50 ans. Ils sont structurellement instables. L'agriculture est le seul secteur professionnel où un accord international a des conséquences directes sur le paysan. Il y a une baisse des prix mécanique. Les prix sont plus volatiles, et de beaucoup, que les prix industriels ou de services ce qui rend leur anticipation extrêmement difficile. Les décisions de production prises à t-1 sont quasiment irréversibles jusqu'à l'année t.

Dans les autres marchés, il y a une élasticité. Ce n'est pas le cas de l'agriculture, qui est au contraire rigide : une fluctuation de 1 à 2 % de la production entraine 100 % de variation de prix. Si on supprime le module risque prix, on obtient la même stabilité que les autres marchés. Momagri a fait intervenir sur le sujet une équipe d'économistes d'envergure internationale. Nous avons d'abord dégagé les facteurs d'instabilité, en particulier l'assolement, avec un pilotage sur des indicateurs du passé et des intentions d'assolement. Avec un constat : plus on écoute les signaux du marché, plus celui-ci est instable. Comment gommer ces excès ? Depuis 1958, nous n'avons plus de stock public pour les réguler. Les Etats-Unis, qui régulaient avec de la jachère, ont cessé en 1990. Aujourd'hui, les Etats-Unis, le Brésil, l'Australie s'opposent à une gestion physique des stocks. Or il faudrait une vision internationale pour atteindre un prix d'équilibre – un prix d'équilibre par grandes zones de production, Asie, Afrique, etc. Et pour cela, il faudrait prendre conscience que l'agriculture est un bien public, qu'elle devrait faire partie des services régaliens de l'Etat. Et prendre conscience que la volatilité des prix est un danger pour la sécurité alimentaire mondiale.

L'alimentation, comme l'énergie, est nécessaire.

L'agriculture concerne le développement des pays – je ne connais pas un seul pays développé qui n'ait pas commencé par l'agriculture. Et un pays développé dont l'agriculture décline se met en danger.

L'AGRICULTURE CONSTITUE DONC UN ENJEU GÉOPOLITIQUE IMPORTANT DES ANNÉES À VENIR ?

L'agriculture, c'est de la géopolitique. L'indépendance politique dépend de l'indépendance alimentaire. La Chine le sait: elle ne maîtrisera pas son peuple s'il a faim. Depuis plusieurs années, ce pays a acheté des terres et investit massivement l'Afrique pour assurer cette indispensable indépendance alimentaire. Il faut savoir que les exploitations des agriculteurs en faillite sont rachetées par des fonds de pension. Un signe qui devrait alerter sur les enjeux… Il faut savoir aussi que moins de 10 pays font 80 % de l'export sur les denrées de base. S'il y a avait une gestion collective des stocks au niveau mondial, des stocks d'urgence et de régulation, nous pourrions remédier aux énormes fluctuations du chiffre d'affaire que subissent les agriculteurs, quel que soit leur niveau de développement, qu'ils travaillent en manuel ou motorisé, qu'ils soient au Brésil, en Australie, ou Etats-Unis et au Canada, en Chine ou en Inde. En Europe, par exemple, nous ne sommes pas autonomes en protéines. Si un problème de circulation mondiale des bateaux survenait, nous ne serions pas alimentés sur ces marchandises. La sécurité alimentaire, c'est la capacité à produire ce dont on a besoin. Le Club de Rome expliquait qu'il faudrait pour cela deux planètes. C'est faux. Il y a de quoi nourrir les 9 millions de personnes. Les perspectives de production en Afrique sont extraordinaires. L'agriculture fait partie des défis à relever. On a confondu agriculture productive et productiviste, alors que l'on peut satisfaire les besoins alimentaires et environnementaux. Le cycle carbone devient vertueux pour peu que l'on y applique des innovations. L'agriculture d'aujourd'hui n'est plus à la portée du paysan ; elle fait intervenir les technologies, les sciences de la vie comme le séquençage génomique, la transgenèse. Il faudrait conjuguer innovation et régulation du marché. Il faudrait, de plus, faire entrer les pays qui ont du potentiel dans le cercle vertueux. Ceci créerait de la valeur à l'échelle de la planète. Certains ont bien compris que l'agriculture créait de la valeur. La Chine a multiplié par deux, en quinze ans, son agriculture. Ils ont fait des investissements importants. Leur rendement de riz est deux fois meilleur que celui de l'Inde. Ils misent sur l'agriculture. Le marché des terres, d'ailleurs, se développe. D'autant que désormais, en plus d'être agricoles, les terres sont des gisements de minerais et de potasse…

Article tiré du numéro RDR 11 Mars/Avril 2011
Ces projets d'architecture représentent une vision à long terme, un changement de paradigme de nos habitats.

Ecocity

La structure des villes modernes se modifie afin de préserver l'environnement comme l'oblige le protocole de Kyoto. De nouveaux concepts de maisons, quartiers et villes apparaissent se basant sur les technologies les plus avancées. Cette nouvelle forme de construction utilise des critères comme l'écologie, l'utilisation des énergies renouvelables, le recyclage et l'utilisation de matériaux naturels.

1/ NOUVELLES FORMES DE CONSTRUCTION

Le modèle be-GREEN est une initiative de construction bio-responsable, construite en bois européen en économisant les matériaux. Cette maison, entre le logement collectif et l'habitat individuel, présente un bilan neutre en carbone en réduisant le coût écologique : isolants en textiles recyclés, installations photovoltaïque, système de pompe à chaleur hybride et d'éco-générateur (www.maisons-begreen.fr). Natural Homes permet de situer les maisons bioclimatiques grâce à GoogleMaps :
http://naturalhomes.org/homesmap.html

2/ QUARTIERS ECOLOGIQUES

EVA LANXMEER est un éco-quartier de la ville de Culemborg aux Pays Bas qui intègre une grande partie des principes du développement durable et se base sur la participation collective des habitants. Les routes sont interdites aux voitures et les parkings sont situés hors du quartier, avec un maximum de 0,7 voiture par foyer. La ferme urbaine permet aux habitants de se nourrir en partie des produits récoltés sur place.
www.eva-lanxmeer.nl

BedZED (Beddington Zero Energy Development) est un éco-quartier au sud de Londres conçu par l'architecte Bill Dunster. Il s'agit d'un espace de 99 maisons construites dans les années 2000-2002 et conçu pour n'utiliser que de l'énergie renouvelable. L'eau de pluie est réutilisée et 777 m² de panneaux solaires ont été installés. Un contrôle en 2003 a démontré que BedZed a diminué son taux de consommation en comparaison au reste du Royaume Uni: 57% en moins d'eau chaude et 25% en moins d'électricité.
www.bioregional.com

3 / VILLES UBIQUITOUS CITY :

C'est le plus grand projet immobilier privé du monde : 25 milliards de dollars. Une ville pouvant accueillir 75 000 habitants et située à 60 kilomètres de la capitale sud-coréenne Séoul. Elle s'étendra sur les 600 hectares d'une île artificielle et 40% de la surface seront des espaces verts. Un programme qui prévoit d'ériger des villes entièrement informatisées grâce à des puces numériques qui permettront de repérer les infractions ou de récompenser les gestes citoyens grâce à des points, convertibles en bons d'achat.
www.bibliotecapleyades.net/archivos_pdf/Koreas_HighTech_Utopia.pdf

GWANGGYO : Les autorités sud-coréennes ont choisi le projet d'une nouvelle ville d'une équipe néerlandaise MDRDV qui consiste en une série de monticules à terrasses qui devrait accueillir 77000 habitants en 2011. La ville se développerait à partir d'un Power Centre, axe central, qui articulerait les principaux besoins de la ville qui sera autosuffisante sur le plan énergétique.
www.mvrdv.nl/#/projects/155brabantlibrary2/417gwanggyopowercentre

DONGTAN : Dongtan est une nouvelle écocité prévue aux abords de Shangai, conçue par une équipe internationale dirigée par l'architecte chilien Alejandro Gutiérrez. Il est prévu que sa superficie soit de 8 500 hectares et de 500.000 habitants. Il sera utilisé seulement l'énergie renouvelable (biomasse, héloique et solaire), les édifices seront de 8 étages maximum et l'économie d'énergie sera des 2/3 d'une construction normale.
http://www.youtube.com/watch?v=L66iuzII7L4

MASDAR : est un projet de ville à Abou Dhabi qui se veut la première ville avec un niveau zéro d'émission de carbone et compte sur un budget de 15 milliards de dollars. Baptisée Masdar, "source" en arabe, cette cité s'étendra sur six kilomètres carrés et devrait accueillir jusqu'à 50 000 habitants et 1500 entreprises en 2016.
www.masdar.ae

Atlas des futurs du Monde, Virginie Raisson, Robert Laffont
L'architecture écologique du Vorarlberg, Dominique Gauzin-Müller, Le Moniteur

BLUE GOLD

WORLD SITUATION

BIBLIOGRAPHY
-*Comprehensive Assessment of Water Management in Agriculture*, FAO (infography nº 2)
-*Climate Change, Water and Food Security*, FAO Water Reports, (infography nº 3 and 4)
-*The State of the World´s Land and Water Resources for Food and Agriculture*, FAO, (infography nº 5)

01 ESTIMATED WORLD WATER USE

	Km3 in 1960	Km3 in 2000
MUNICIPAL	1500	3650
INDUSTRY	1650	2900
AGRICULTURE	1950	2600

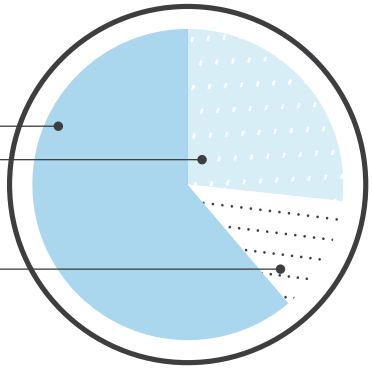
02 AREAS OF PHYSICAL & ECONOMIC WATER SCARCITY

Around **1.2 billion people,** or almost one-fifth of the world's population, live in areas of physical scarcity

LITTLE OR NO WATER SCARCITY
NORTH & SOUTH AMERICA, EUROPE, EAST ASIA NORTH OCEANIA

PHYSICAL OR APPROACHING PHYSICAL WATER SCARCITY
NORTH & SOUTH AFRICA, ASIA, SOUTH-WEST AMERICA

ECONOMIC WATER SCARCITY
SUB-SAHARAN AFRICA SOUTH-EAST ASIA, CENTRAL AMERICA



d'AuvergneLesToques

03 RENEWABLE WATER RESOURCES & IRRIGATION WITHDRAWALS 2009/2050

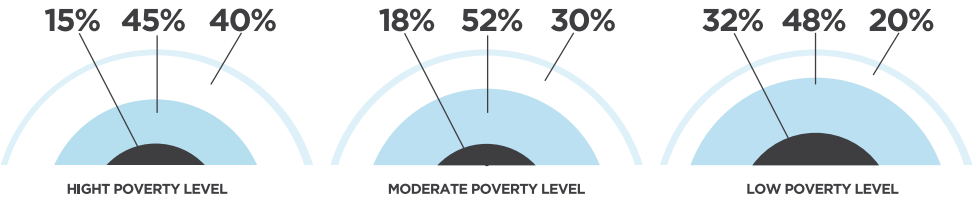
	the world: precipitation	renewable resources	water use/efficiency ratio		irrigation water withdrawal		water resources / irrigation	
DEVELOPING COUNTRIES	990 (mm p.a.)	28000 (cubic km)	44 %	47 %	2115 (cubic km)	2412	8 %	9 %
DEVELOPED COUNTRIES	540 (mm p.a.)	14000 (cubic km)	42 %	43 %	505 (cubic km)	493	4 %	4 %

04 IRRIGATION VERSUS FOOD PRICES

	1990	2000	2010
million hectareas	240	280	300
food prices index	100	90	180

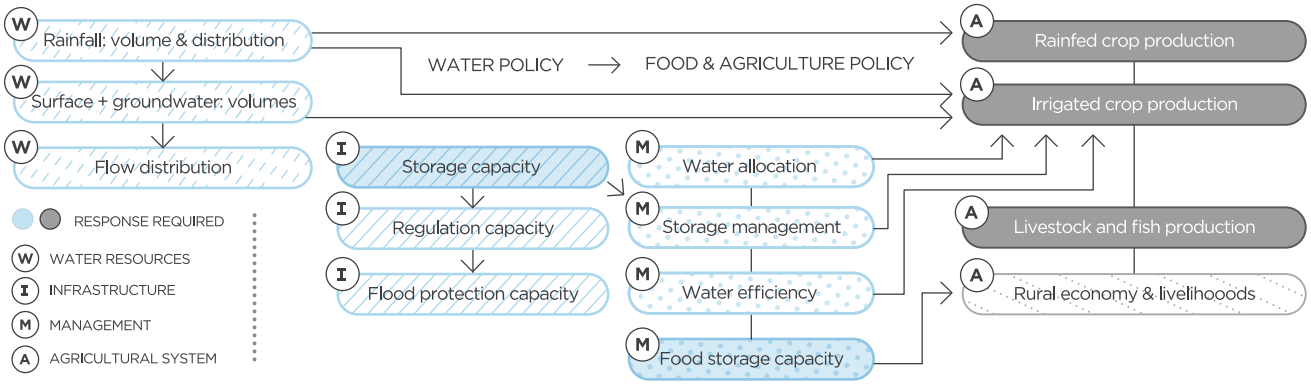
05 RELATION BETWEEN LAND DEGRADATION & POVERTY

- IMPROVING LANDS
- MODERATELY DEGRADED LANDS
- HIGHLY DEGRADED LANDS



SOLUTION

BIBLIOGRAPHY
-*Climate Change, Water and Food Security*, FAO Water Reports



 © Copyright 2012

FORMADI
CONSEIL & FORMATION EN MANAGEMENT

La décision et les illusions cognitives : en prendre conscience, améliorer son jugement

Une formation de deux jours

1er jour : L'empire de l'erreur
Initiation aux grands biais cognitifs.

2e jour : Identifier et déjouer (debunker) les biais cognitifs
Comment mettre à distance l'attraction que les illusions cognitives peuvent exercer sur notre esprit.

Intervenant : Gérald Bronner
Gérald Bronner, professeur de sociologie à l'Université Paris Diderot, membre de l'Institut Universitaire de France, travaille sur les erreurs de raisonnements et leurs conséquences. Il intervient auprès des entreprises et grands groupes sur les notions de risques.

Octobre et Décembre 2013
Dates, renseignements et inscriptions auprès de Fanny Crégut : 04.73.14.03.24

FORMADI
CONSEIL & FORMATION EN MANAGEMENT

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

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

www.formadi.com

Articles tirés du numéro RDR 8 Décembre 2010 et du numéro RDR 11 Mars/Avril 2011
Deux articles qui rapprochent des visions croisées sur des acteurs géopolitiques parmi les plus importants de la planète.

Entretien avec SARA CORTES

En Afrique, autant de différences que de pays.

QUELLES SONT LES PRINCIPAUX POINTS FORTS DE L'AFRIQUE TANT AU PLAN ÉCONOMIQUE QU'HUMAIN ?

Quant à l'économie : abondance de matières premières, coût du travail abordable, position stratégique à proximité de trois pôles économiques mondiaux (US, UE, Asie). Les points forts humains : accès aux langues du commerce international, le français et l'anglais; jeunesse et dynamisme de la population. Mais parler de l'Afrique comme un élément unique est une erreur. Il y a autant de différences que de pays, comme en Europe. Les problèmes du Bénin ou du Sénégal ne sont pas ceux de l'Egypte ou de la Zambie.

EN QUOI LA COMMUNICATION PEUT-ELLE RAPPROCHER L'AFRIQUE ET L'EUROPE ?

Vouloir comprendre l'Autre, c'est la conséquence d'une curiosité qui ne peut être éveillée par une communication adéquate. Dès lors, la personne qui travaille dans la communication doit permettre de susciter le « désir de connaitre » initial dont dépendront les interactions futures. Une fois qu'on se connait et que l'on se comprend (ou que l'on veut se comprendre), l'empathie et une collaboration positive sont possibles. La première étape pour y arriver est peut-être de dissiper les vieux clichés de l'Afrique "victime".

QUELS SONT LES GRANDS CHANGEMENTS AU SÉNÉGAL ?

La diaspora est importante, mais l'on voit de plus en plus de ses membres revenir au pays pour s'intégrer à l'activité économique locale. De plus, de nombreux jeunes décident de faire leurs études supérieures au Sénégal plutôt qu'à l'étranger – le défi par conséquent consiste pour le système d'enseignement supérieur à absorber tous ces jeunes et leur donner une formation adéquate pour s'adapter au marché du travail local, voire développer leur propre entreprise. Le Sénégal fait partie de la région du monde (Afrique de l´ouest) où les indicateurs de développement progressent le moins vite. Outre les questions usuelles d'industrialisation et de progrès économique, la société doit aussi faire face à des écueils spécifiques en matière de lutte contre la pauvreté qui sont propres aux pays les moins avancés. En 2010, on a par exemple assisté à une résurgence de la poliomyélite alors qu'on la pensait vaincue depuis quelques années : les campagnes de vaccination d'urgence qui ont du être lancées ont constitué un drain imprévu sur les ressources du Ministère de la Santé, qui n'ont pu être utilisées ailleurs. Enfin, l'intégration à l'économie mondiale suppose l'adhésion à un certain nombre de valeurs et principes de gouvernance qui peuvent parfois heurter les traditions locales de solidarité familiale et ethnique.

REPÈRES

- Née en 1977 dans le pays basque espagnol, Sara Cortés est spécialiste de la coordination des Nations Unies.
- Elle supervise la communication des 28 agences des Nations Unies de la zone Afrique de l'ouest.

Entretien avec PASCAL LOROT

La montée en puissance de la Chine suscite des inquiétudes quant aux équilibres mondiaux et à la capacité de l'Europe à conserver une place, dans l'industrie notamment.

L'EUROPE VA-ELLE ÊTRE DÉPASSÉE PAR LA CHINE ?

Alors que les économies européennes souffrent toujours des conséquences de la crise financière, à l'exception notable de l'Allemagne, la Chine connait une insolente croissance. Elle est devenue aujourd'hui la vraie locomotive de l'économie mondiale et, grâce aux excédents financiers que lui confère son énorme surplus commercial, elle est partie faire son marché à l'échelle du monde : achetant ici telle société performante, acquérant là tels actifs miniers ou agricoles. Quand ce n'est pas la dette occidentale qu'elle rachète ! Cela est connu pour ce qui est des Etats-Unis dont elle détient un portefeuille impressionnant de bons du trésor, c'est plus récent en Europe où l'on a vu récemment la Chine racheter des titres souverains d'Etats du Sud de notre continent.

LA CHINE POURRA-T-ELLE DICTER SES CONDITIONS AUX PRINCIPALES ÉCONOMIES DE LA PLANÈTE ?

Je le pense. Ses entreprises sont présentes sur tous les marchés, ce qui n'était pas le cas il y a seulement cinq ans ; ses normes commencent à s'imposer, tandis que les bases industrielles des nations occidentales disparaissent peu à peu, laminées par une concurrence déloyale qui ne dit pas son nom. Qui plus est, sur un plan plus stratégique, ses importantes disponibilités financières lui permettent de moderniser à grande vitesse ses capacités militaires. Les équilibres stratégiques dans le détroit de Taiwan sont aujourd'hui rompus au bénéfice de Pékin et, en Asie, on assiste désormais à un début de course aux armements entre la Chine et ses principaux voisins, inquiets des ambitions régionales de l'empire du Milieu.

QUELLES SONT LES STRATÉGIES QUE L'EUROPE DEVRA, SELON VOUS, METTRE EN PLACE ?

Je vais vous paraitre pessimiste mais, dans le contexte actuel, nos marges de manoeuvre sont très faibles. Aussi longtemps que nous n'aurons pas une stratégie cohérente au niveau européen face à la Chine, nos actions auront peu d'effet. Pourtant, il est primordial de réagir et d'imposer à la Chine des règles du jeu admissibles par tous. Je pense à l'ouverture du marché chinois, à l'établissement d'une concurrence véritablement loyale ou aux problématiques de contrefaçon, de propriété intellectuelle. Plus le temps passe, plus l'Europe est perdante. Là est l'enjeu.

REPÈRES

- Pascal Lorot est président de l'Institut Choiseul.
- Docteur en économie et en science politique, il a notamment été membre de la CRE, directeur des études économiques du groupe Total, conseiller du président de la BERD (Londres).

Article tiré du numéro RDR 16 Janvier/Février 2012
Anticiper les risques globaux, une approche qui reste des plus efficaces pour agir sur les problématiques de l'actualité.

Gouverner les risques globaux

Javier Solana, l'ex "mister pesc", et Daniel Innerarity, professeur de philosophie sociale et de politique, ont élaboré une compilation de textes des meilleurs spécialistes internationaux sur la problématique des risques globaux. Les possibilités de les anticiper et de les maîtriser sont-elles réalistes ?

Dans notre société, le concept de risque a pris une nouvelle signification : pour les auteurs classiques comme Parsons ou Durkheim, l'incertitude était perçue de manière négative et le but des dirigeants devaient être de la rediriger vers la sécurité.
Aujourd'hui, l'incertitude permet le développement d'une certaine flexibilité et d'une capacité d'apprentissage indispensables dans une société moderne qui se construit sur l'innovation.

Ainsi, pour l'auteur, il est aussi suspect de tomber dans "l'alarmisme populiste" que dans une "frivolité technocratique" face aux nouveaux risques globaux.

Il est actuellement beaucoup plus complexe de pouvoir calculer les menaces car la globalisation rend plus opaque le futur et ses conséquences, comme le démontrent les attentats du 11 septembre ou la récente catastrophe nucléaire au Japon. En effet, le désastre surgit de l'information non contrôlée et non prévue. Selon la théorie d'Ulrich Beck, « les forces productives qui augmentent de manière exponentielle dans le processus de modernité ont généré de nouveaux dangers et menaces ».

Les sociétés modernes sont donc prises entre un risque nécessaire à l'innovation technologique et une exigence de sécurité totale à la charge des nouveaux Etats Providence et des grandes agences internationales. Les catastrophes, fruits par le passé de processus naturels, sont aujourd'hui en grande partie provoquées par les êtres humains, cataclysmes naturels compris (crise nucléaire, modifications du cycle naturel ou déforestation).

Dans le système politique actuel, comme le démontre la crise économique, les Etats n'ont plus les instruments suffisants pour faire face à des menaces globales qui ne sont jamais uniquement nationales. Afin de construire de nouveaux mécanismes effectifs, Javier Solana met en avant l'analyse de Joseph Nye et ses trois niveaux de distribution du pouvoir : pouvoir militaire unipolaire, pouvoir économique multipolaire et pouvoir des transactions entre les frontières des Etats. Le défi sera de pouvoir articuler ces différents niveaux afin de lutter contre des risques généralisés à travers des transferts de pouvoir.

La humanidad amenazada : gobernar los riesgos globales, Daniel Innerarity et Javier Solana, 2011

Article tiré du numéro RDR 20 Septembre/Octobre 2012
Twitter est de plus en plus présent dans la politique internationale.
Retour sur un instrument pertinent pour ne pas se perdre dans la matrice…

E-diplomatie

Géopolitique et twitter

La diplomatie numérique était balbutiante avant le Printemps Arabe et le scandale de WikiLeaks mais, depuis, elle a pris du poids sur la scène internationale. Les faits parlent d'eux-mêmes : personne ne peut nier le rôle qu'a joué Facebook en Egypte dans la destitution de Hosni Moubarak, Président de la République de 1981 à 2010.
Ces mouvements sociaux se sont eux-mêmes rebaptisés cyber révolutions ou révolutions 2.0.
En 2012, selon l'agence France Presse, le département américain avait 150 employés dédiés entièrement aux questions de diplomatie digitale. Et en 2011, Washington ouvrait un compte twitter en persan, reconnaissant ainsi l'impact international des réseaux sociaux. Il s'agit donc d'une évidence : depuis les révolutions arabes, la stratégie digitale d'influence a pris un nouveau tournant. Forte de cette analyse et de ce besoin informatif, l'Agence France Presse a développé une application qui permet de visualiser et connecter la présence et l'influence des acteurs diplomatiques sur Twitter en temps réel. Cette base de données interactive compte 4000 comptes twitters de personnalités influentes, hommes politiques, journalistes spécialisés et think tanks, et 160 pays sont représentés. L'application a été créée grâce à des algorithmes qui prennent en compte, entre autres, le nombre de followers, le pourcentage de retweets et le niveau d'interaction. Les usagers peuvent personnaliser l'application afin de mettre en avant les activités d'e-diplomatie du pays de leur choix. Sur une carte où toutes les données sont visibles et interconnectées entre elles, la France, par exemple, occupe la 21e place avec 1 467 443 followers. En effet, les internautes peuvent avoir accès à un ranking des pays, de leur influence e-diplomatique et du nombre de followers en temps réel.
Pourtant, la stratégie internationale aura toujours besoin de personnes qui négocient face à face tandis que d'autres se battent physiquement pour leurs droits. Comme l'avise Antoine Sfeir dans son dictionnaire du Moyen Orient, « les révolutions aujourd'hui comme hier, ne se font pas sur Facebook, dans un monde virtuel, mais bien sur le bitume ».

http://ediplomacy.afp.com/#!/
Dictionnaire du Moyen Orient- Antoine Sfeir. Bayard

Article tiré du numéro RDR 17 Mars/Avril 2012
Voici un exemple qui permet d'allier les nouvelles technologies et des besoins millénaires : sécurité, alimentation, santé. Ces possibilités d'action s'amplifient. Prenons note.

L'humanitaire digital

La prévention des risques globaux est une des top priorités des grands organismes internationaux. Les solutions technologiques innovantes sont mises en place sur le terrain et donnent aux populations en crise de nouvelles solutions pour prévenir le danger et sauver de nombreuses vies.

Paul Conneally est le responsable de la communication publique de la Croix Rouge et l'un des premiers à impulser les technologies digitales dans l'aide humanitaire lors de catastrophes naturelles ou de conflits internationaux. Lors d'une conférence TED, il explique les possibilités qu'offrent par exemple les sms dans la prévention en cas d'ouragan ou de tremblement de terre. Grâce à une application nommée TERA (Trilogy Emergency Relief Application) les organismes humanitaires peuvent communiquer en direct avec les populations sinistrées. Cette technologie permet de sélectionner directement une région touchée et cibler ainsi les habitants de cette zone indépendamment de leur compagnie de téléphonie. Un exemple : 1,1 million de sms furent envoyés pour informer la population du passage de l'ouragan Thomas, ce qui a permis de sauver de nombreuses vies en accélérant l'intervention de l'aide humanitaire.
De plus, il est possible de représenter l'ampleur de la catastrophe sur des cartes grâce à l'application Openstreet Map qui proportionne très rapidement des données géographiques gratuites. De nombreux autres formats se développent : plateformes digitales de dons, groupe facebook de solidarité, comptes twitter spécialisés de journalistes, médecins ou observateurs internationaux.
Les serious games ont également leur mot à dire dans la sensibilisation et formation à l'action humanitaire. Les jeux vidéos comme "Darfur is dying" où l'on joue le rôle d'un responsable de camps de réfugiés ou "Ayti : The cost of life" où l'on doit survivre dans un bidonville d'Haïti, permettent de se rendre compte par soi-même de la situation. C'est plus direct et efficace.
D'ailleurs, les organismes des Nations Unies y ont vu une vraie possibilité de campagne de communication sociale, comme le PAM (Programme Alimentaire Mondial) qui a lancé un jeu intitulé "Food Force" dont le but est d'affronter une grave crise alimentaire.
Les web docs ne sont pas en reste, par exemple "On the ground reporter", où le spectateur se métamorphose en reporter de Radio Darfour, incarne différents personnages et remplit des objectifs stratégiques.

www.ted.com/talks/paul_conneally_digital_humanitarianism.html
RDR Analyses : Le jeu sérieux en éducation et en formation professionnelle. Thot Cursus et Formadi
www.openstreetmap.org/
www.darfurisdying.com/
www.onthegroundreporter.nl/

Article tiré du numéro RDR 22 Janvier/ Février 2013
L'aggravation de la crise ne fait que mettre malheureusement plus au centre des préoccupations nationales ces situations d'exclusion sociale.

Etude

France inégalitaire

L'INSEE dresse un portrait social de la France dont le leitmotiv parait être l'inégalité.

Situation familiale

Entre 1990 et 2008 la durée de vie d'un couple français est de 37-38 ans. Le mode d'union a largement changé, pour cinq mariages en 2010, quatre Pacs sont conclus. Les inégalités s'observent notamment du côté des familles monoparentales. Leur nombre a augmenté : en 2009, 21% des familles avec des enfants mineurs étaient monoparentales. Dans 85% des cas, le parent qui a la charge des enfants est la mère. Etat des faits qui accélèrent les situations de fragilité sociale, sachant qu'une mère sur quatre est en famille monoparentale lorsque le plus jeune enfant a entre 15 et 17 ans.

Patrimoine et niveau de vie

En 2010, en France métropolitaine :

- La moitié des personnes ont un niveau de vie inférieur à 19 270 euros par an (1 610 euros mensuels).
- Les 10 % de personnes les plus modestes ont un niveau de vie inférieur à 10 430 euros par an alors que les 10 % les plus aisées ont un niveau de vie supérieur à 36 270 euros par an.
- 8,6 millions de personnes ont un niveau de vie inférieur au seuil de pauvreté (964 euros mensuels), soit 14,1 % de la population.

Accès aux diplômes

Sur 100 jeunes entrés en 6e en 1995, 44 détiennent un diplôme de l'enseignement supérieur. Cette proportion varie de 20% pour les enfants d'ouvriers non qualifiés à 76% pour les enfants de cadres ou d'enseignants. Des données plus récentes sur les générations universitaires 2006-2007 confirment les tendances observées en 1995 : les écarts importants sont importants selon les milieux sociaux et l'influence du parcours scolaire antérieur sur les études supérieures est cruciale.

Inégalités et marché du travail

Depuis 2000, la population active a augmenté en France de 2,0 millions de personnes. Le taux d'activité des femmes est de 66 % en 2011, 3 points de plus qu'en 2000. Ainsi, les femmes contribuent pour plus des deux tiers à l'augmentation de la population active. Pourtant, en 2010, les femmes perçoivent un revenu salarial inférieur de 24 % en moyenne à celui des hommes. Il existe plusieurs explications à ce phénomène : un salaire horaire moyen inférieur de 17,9 % et une durée d'emploi en EQTP dans l'année plus faible de 7,4 % en raison du temps partiel.

En effet, lorsqu'elles sont salariées, les femmes en couple travaillent plus souvent à temps partiel que les femmes sans conjoint : c'est le cas de 34 % d'entre elles contre 23 % des salariées sans conjoint. Et 38 % des mères en couple salariées travaillent à temps partiel, contre 30 % des mères de famille monoparentale salariées.

En 2010, les salariés de moins de 25 ans ont un revenu salarial moyen de 6 915 euros par an, les 25-34 ans de 16 820 euros, les 35-44 ans de 21 810 euros, les 45-54 ans de 24 360 euros, et les 55 ans ou plus de 24 440 euros. Mais les personnes à partir de 65 ans consomment moins pour préparer leur passage à la retraite. Les changements de modes de vie influencent cette baisse : à 80-84 ans, la consommation ne représente plus que 83 % de celle des 40-44 ans.

http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=0&ref_id=FPORSOC12a_Sommaire

Article tiré du numéro RDR 20 Septembre/Octobre 2012
En écho à l'article précédent, « La France inégalitaire », cette analyse de la solidarité espagnole pourrait donner des pistes pour faire face à la situation actuelle en France.

Crise économique, pauvreté et solidarité

Réflexions sur le cas espagnol

Comment expliquer que la situation de crise économique n'ait pas poussé l'Espagne à des révoltes sociales violentes ? Le tissu social est solide et malgré les données alarmantes du chômage et des revenus familiaux, la société civile soutient les personnes en risque d'exclusion et supplée les services publics.

Selon l'enquête sur la population active de l'Institut National de Statistiques (INE) en 2011, le chômage plafonnait à 22,8 % pour la population active en général et à 48,6 % pour les jeunes de moins de 25 ans. Dans 9,1 % des cas, tous les membres actifs du foyer étaient sans travail. A ces statistiques, il faut rajouter le pourcentage inconnu de personnes qui n'ont droit à aucune prestation sociale et ne figurent donc pas sur les listes officielles, comme c'est le cas des jeunes récemment diplômés qui n'ont jamais travaillé ou des chômeurs de longue durée.
Il est vrai que l'économie dite "submergée" alimentée par les activités irrégulières est l'une des plus répandues d'Europe. Selon un rapport de 2011 de FUNCAS, l'économie illégale serait équivalente à 24 % du PIB de l'Espagne. Pourtant, selon l'INE, 22 % des foyers se situent en dessous du seuil de pauvreté, qui était calculé en 2010 à 7800 euros/ an (c'est à dire 650 euros par mois) pour tous les membres de la même famille. De plus, la croissance de la pauvreté s'observe principalement dans les foyers des jeunes adultes ou les familles avec des enfants. Selon le rapport de l'UNICEF 2012 sur la pauvreté des enfants, 3 enfants sur 10 sont pauvres en Espagne. En 2011, le salaire minimum (équivalent du SMIC) se situait à 641 euros et les retraités espagnols touchaient en moyenne 804,96 euros par mois. Selon Eurostat, 11 675 000 personnes sont en risque de pauvreté en Espagne, soit 25,5 % de la population.

UNE INSÉCURITÉ ASSIMILÉE PAR LES CITOYENS

Face à l'incapacité actuelle de l'Etat espagnol de donner une sécurité sociale minimum à ses citoyens, les Espagnols ont assimilé de manière naturelle le principe de subsidiarité. En effet, si les grands organismes publics se sentent dépassés par les demandes d'aide, un tissu social solide a permis de mettre en marche de grandes actions de solidarité venant des ONG, associations privées et églises. Un exemple : Caritas, équivalent espagnol du secours catholique, qui fonctionne principalement sur la base des dons privés et du volontariat, a destiné 29 508 829 euros en 2010 (dernières données consultables) à des demandes sociales et 950 000 personnes ont été prises en charge par les différents programmes existants. 80 417 étaient des demandeurs d'emploi et 16 % d'entre eux ont retrouvé un travail, ce qui dépasse largement l'efficacité du service public qui réinsère seulement 3 % des demandeurs d'emploi avec un coût moyen de 11 000 euros par personne alors que le service d'emploi de CARITAS dépense un peu plus de 2000 euros par personne. (Mémoire 2011 du Programme d'Emploi Caritas).

LA SOLIDARITÉ, PILIER SOCIAL ET ÉCONOMIQUE

La solidarité familiale en Espagne déjà très forte culturellement, a été renforcée par la crise économique. Elle constitue la clé de voute du soutien aux personnes en difficulté. Selon le rapport n° 32 des études sociales de la fondation Caixa, 56 % des espagnols pensent que c'est à la famille d'assumer la responsabilité de l'aide économique des citoyens contre par exemple 30 % en France et 32 % en Allemagne. Le lien entre donateur/récepteur est dans 60 % des cas de parents à enfants (adultes actifs et émancipés). 68 % des Espagnols pensent qu'en retour les enfants doivent prendre soin de leurs parents en cas de besoin. Depuis 1993, le pourcentage de grands-parents qui prennent soin de leurs petits-enfants a augmenté de 10 % (passant de 15 à 25 %) et, actuellement, 2 familles sur 3 bénéficient de leur aide de manière habituelle. La valeur économique de ces transferts de services entre générations est estimée entre 2 et 3,7 % du PIB. Le pourcentage d'Espagnols qui ne pourraient demander de l'aide à personne en cas de difficulté est de 2 %. En Espagne, 67 % des jeunes de 18 à 29 ans vivent avec leurs parents et 69 % des enfants émancipés vivent à moins de 5 km de leurs parents. En France, ce pourcentage descend à 40 %. Le pourcentage de personnes qui affirment voir leur mère au moins une fois par semaine est le même qu'en 1994 : 74 %. Les retraités sont un grand support de leur famille : selon l'INE, les retraités de la région de Madrid aidaient économiquement les membres de leur famille dans 9,1 % des cas en 2010 ; en 2012 ce pourcentage est passé à 43,8 % des cas.

Analyse et perspectives 2012/ exclusion et développement social-FOESSA / CARITAS

TRENDS OF DRUG MARKET

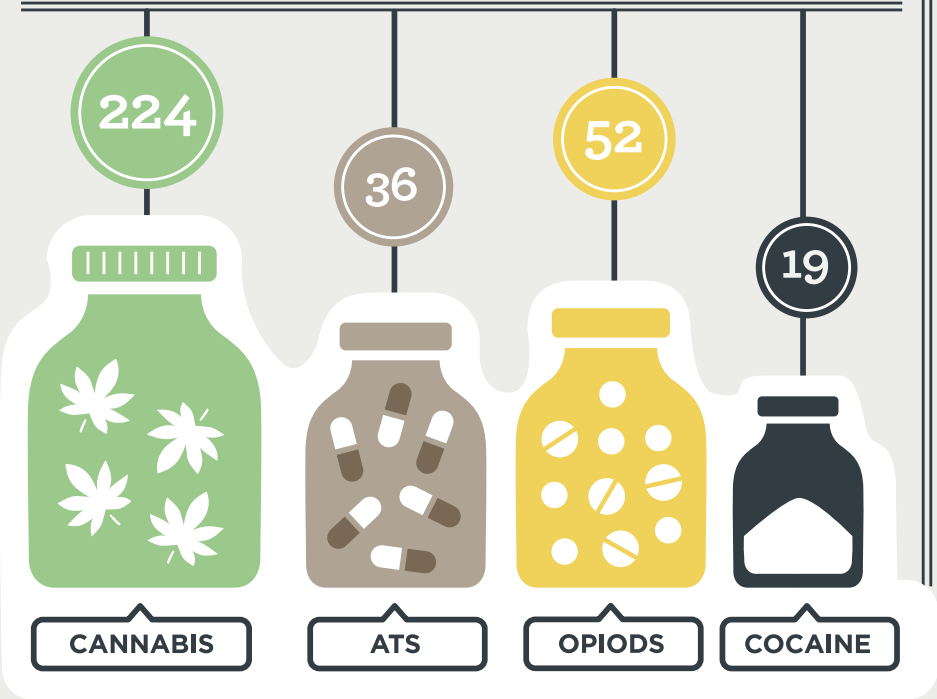
ABOUT 230 MILLION PEOPLE, or 5 per cent of the world's adult population, are estimated to have used an illicit drug at least once in 2010. This represents about 1 in 20 persons between the ages of 15 and 64. During the last years the troubled waters of the world's illicit drug markets may appear to be stagnant, but shifts and changes in their flows and currents can be observed below the surface.

CANNABIS

is the world's most widely used illicit substance: there are between 119 and 224 million cannabis users worldwide. Cannabis seizure and eradication data suggest that the production of cannabis herb (marijuana) is increasingly widespread.

NUMBER OF DRUG USERS

(MILLION) OF ILLICIT DRUG USERS AT THE GLOBAL LEVEL, 2010



NEW SUBSTANCES

OTSIDE INTERNATIONAL CONTROL

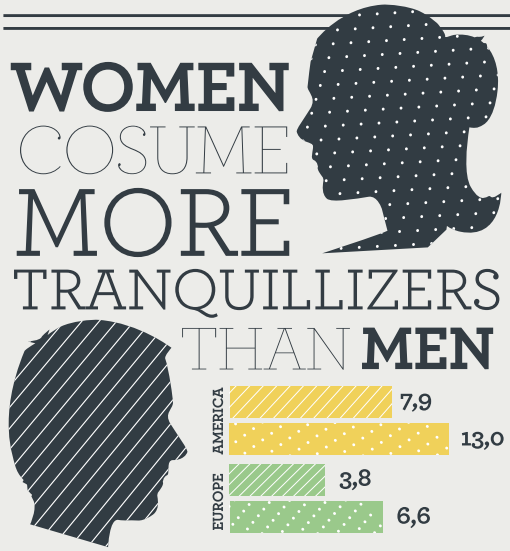
Often sold as bath salts or plant food and used as substitutes for amphetamines or "ecstasy".

OPIODS

FOR TREATMENT DEMAND

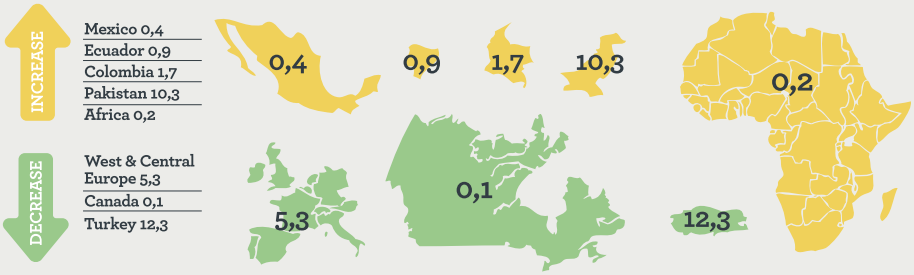
Continue to be the dominant drug type accounting for treatment demand in Asia and Europe and also contribute considerably to treatment demand in Africa, North America and Oceania.

WOMEN COSUME MORE TRANQUILLIZERS THAN MEN



MORE SEIZURES OF DRUG IN DEVELOPING COUNTRIES

Although established illicit drug markets in many developed countries have shown signs of stabilization, the growth of drug use seems to continue in many developing countries.



Infographic based on: World Drug Report 2012, United Nations

 © Copyright 2012

Article tiré du numéro RDR 21 Novembre/Décembre 2012
En recueillant ces informations, RDR tente de projeter une possible vision de la société dans quelques années.

Les valeurs de la jeunesse

Les jeunes seraient-ils conservateurs ? Cette étude de deux générations permet d'en arriver à des conclusions plutôt étonnantes sur les valeurs des jeunes et sur leur vision de l'avenir. Extrait d'une analyse.

Le centre d'analyse stratégique, sous la supervision de Régis Bigot, a publié une étude très intéressante sur l'évolution des valeurs des jeunes entre les années 1970 et les années 2000 (dans le n°4 de la revue Horizons stratégiques). En matière de moeurs, on apprend que les 18-29 ans font preuve d'un certain modernisme. Près des trois quarts d'entre eux (73%, contre 62% dans le reste de la population) estiment que les femmes devraient travailler dans tous les cas où elles le désirent.
En ce qui concerne l'institution du mariage, les jeunes acceptent plus facilement le principe de sa dissolution par simple accord des deux parties (61%) ; mais, paradoxalement, ce sont les aînés qui se sont le plus éloignés de la conception d'une union indissoluble, plus en tout cas que ne l'ont fait les jeunes : en vingt-huit ans, l'adhésion à la rupture facilitée du lien du mariage a gagné 20 points chez les plus de 30 ans, alors qu'elle en a seulement engrangé 13 chez les jeunes. D'ailleurs, ce sont à présent les moins de 30 ans qui défendent le plus la valeur d'« engagement profond » que représente le mariage : 62% pensent que se marier correspond à un tel engagement (contre seulement 56% chez les plus de 30 ans). Il y a vingt ans, étonnamment, on observait le phénomène inverse : ce sont les adultes qui envisageaient le mariage comme un engagement profond, alors que les jeunes lui accordaient moins d'importance. (…)
En tout état de cause, les jeunes semblent ces dernières années avoir rejoint les adultes en ce qui concerne le « modèle familial» qui leur paraît idéal : 39% des moins de 30 ans considèrent aujourd'hui qu'une famille idéale compte au moins trois enfants, contre 37% des adultes. Il y avait sur ce sujet un écart de 13 points il y a vingt-sept ans. Il n'en reste pas moins qu'aujourd'hui, la famille de deux enfants est majoritairement l'« idéal », que l'on soit jeune ou moins jeune (avec un taux de réponse de 56-58%). La perception de l'évolution du niveau de vie offre plus de contrastes entre les deux populations. Du point de vue du niveau de vie personnel, les jeunes sont bien plus optimistes : ils sont plus nombreux à penser que leur propre niveau de vie s'est amélioré depuis dix ans (42%, contre 25% chez les plus de 30 ans).

DÉGRADATION DU NIVEAU DE VIE

En revanche, l'impression de dégradation du niveau de vie de l'ensemble des Français est générale, avec un alarmisme encore plus prononcé chez les plus de 30 ans (82%, contre 70% chez les jeunes). En fait, le pessimisme est aujourd'hui bien plus important qu'en 1979 dans les deux populations. La progression a même été spectaculaire au-delà de 30 ans (+ 55 points) ; elle a été un peu plus « mesurée» chez les jeunes (mais avec + 38 points tout de même).
Le regard des jeunes vers l'avenir est néanmoins teinté d'optimisme : 55% des moins de 30 ans croient aujourd'hui à une amélioration de leurs conditions de vie dans les cinq prochaines années. Ce n'est le cas que de 21% des plus de 30 ans.
Les jeunes continuent à garder cet espoir : depuis vingt-huit ans, leur vision de l'avenir est toujours beaucoup plus positive que celle de leurs aînés. Que l'on ait moins ou plus de 30 ans, on partage à peu près indifféremment le sentiment que la société française a besoin de se transformer (à 82% chez les jeunes, à 87% chez les plus de 30 ans). Mais les jeunes sont paradoxalement plus nombreux à penser que la société française n'a pas besoin de réformes radicales pour cela (17%, contre 12% chez les plus de 30 ans), alors qu'en 1979, les jeunes étaient plus souvent demandeurs de réformes que les adultes (83%, contre 74%). Par le passé, c'est la jeunesse qui était révolutionnaire, et ce sont les adultes qui étaient conservateurs; or, on constate que la situation s'est presque inversée aujourd'hui !

http://www.strategie.gouv.fr/revue/article.php3?id_article=347

ANALYSES

ENTRETIEN
- Maîtriser l'innovation

FORMATION
- Apprendre le management d'influence
- Créer ensemble une formation

ENTREPRISE
- La culture générale dans l'entreprise
- Performance et bien-être au travail
- Repenser le paradigme de l'entreprise

GOUVERNANCE
- Concept : Statut
- Concept : gouvernance
- La Grève
- A la découverte de l'autre
- Leçon d'une défaite

Maîtriser l'innovation

L'innovation est vue aujourd'hui comme un moyen, voire une condition sine qua non, pour que nos entreprises et l'économie de la France sortent de la crise grâce au retour de la croissance. TRIZ, une méthode d'innovation singulière, pourrait être une manière de redonner une dynamique vertueuse au développement de nouveaux produits et de créer ainsi de nouveaux potentiels de croissance. Interview croisée entre Denis Cavallucci et Eric Dehouck.

REPÈRES

Denis Cavallucci, Professeur en Ingénierie de l'innovation, est Directeur adjoint du Laboratoire du Génie de la Conception de l'INSA de Strasbourg.

Eric Dehouck est Directeur Adjoint de Ozonia - Innoplana Degrémont - Suez Environnement et Président du SIET, Syndicat Français des Industriels des Equipements du traitement de l'Eau.

Quels sont les grands principes de la méthode TRIZ?

Denis Cavalluci : A contrario des autres approches méthodologiques développées dans les pays hautement industrialisés, TRIZ repose sur deux principes nouveaux et originaux. Tout d'abord, les objets techniques conçus par l'homme ont tous un destin prédictible, parce qu'inscrit dans ce que les traces des brevets qui ont jalonnés leur histoire nous révèlent. Ensuite, ce qui sanctionne le passage d'une génération à une autre de ces mêmes objets réside dans la formulation et la résolution d'une contradiction en refusant systématiquement tout compromis technique. De telles affirmations m'ont de prime abord parues certes novatrices mais quelque peu fantasques. C'était en 1995, lors d'un séjour aux Etats-Unis. Mais lorsque se sont exprimés en conférence des cadres de Boeing, Xerox, Motorola, Ford sur l'avalanche de succès dus à la mise en application de cette théorie, je me suis décidé à investir plus avant ces contenus, à apprendre des experts Russes présents sur place. J'ai alors découvert qu'à l'origine de cette théorie initiée par un ingénieur brillant (Genrich Altshuller) y avaient travaillés près de 1500 experts disséminés dans 300 centres de l'ex-URSS et qu'ils avaient compilés les informations récurrentes de quelques 400 000 brevets, toutes disciplines techniques confondues. Ce qui singularisait la TRIZ des autres approches, c'est qu'on y trouvait des techniques, des outils, des méthodes et des bases de données multidisciplinaires. Quelques temps après, je suis retourné en France pour la faire découvrir à nos partenaires industriels, académiques et institutionnels.

Quel intérêt les entreprises ont-elles à faire appel à des méthodes d'innovation comme TRIZ ?

Eric Dehouck : D'une manière générale, encore trop peu d'entreprises mettent réellement en place des méthodes d'innovation. Une confusion est souvent faite entre la notion de processus et celle de méthode. Une majorité d'entreprises dispose de ce que l'on appelle des processus d'innovation. Ces processus visent à décrire l'organisation du travail d'une équipe d'innovation ou de R&D mais ne constituent pas une méthode d'innovation qui va susciter la créativité et l'émergence de nouvelles idées. Une entreprise qui néglige d'instaurer des méthodes d'innovation court donc le risque de faire de l'innovation « à la petite semaine », de manière intuitive, pleine de bonnes intentions et fortement dépendante du caractère créatif de quelques collaborateurs clés.

De plus, le manque de méthode d'innovation dans les entreprises technologiques conduit ces dernières à ne pas résoudre une contradiction forte qui caractérise une entreprise innovante. En effet, d'une part, il s'agit de mettre en place une organisation rigoureuse et structurée, qui en même temps qu'elle donne un cadre procure aussi une certaine lourdeur et inertie. D'autre part, il s'agit de permettre l'éclosion de la créativité et donc créer un environnement de travail discontinu, déstructuré, certainement non linéaire. La difficulté réside donc dans la capacité à créer une organisation qui soit à la fois structurée (objectifs, moyens, etc.) et aussi très créative. Il me semble que les méthodes d'innovation doivent permettre de résoudre cette contradiction.

Qu'est ce qui caractérise pour vous les entreprises innovantes ?

Eric Dehouck : J'ai toujours été frappé de constater que les entreprises les plus innovantes sont finalement celles qui ont un profond désir d'innovation. Pour moi la question est donc de savoir ce qui contribue à créer ce désir. Je distingue 4 éléments. Le premier est sans aucun doute le fait que le management doit incarner une haute

Denis Cavallucci

Eric Dehouck

ambition pour l'innovation. Je ne connais pas d'entreprise innovante qui n'ait pas à sa tête un management qui s'implique fortement sur ces sujets. Le deuxième élément est que la vision de l'entreprise et la direction donnée doivent être comprises et partagées par toute l'entreprise. Il existe tellement de forces de perturbations et de dispersion que seule une vision claire et partagée permet d'aligner les égos et de concentrer l'énergie considérable nécessaire à l'innovation. Le troisième élément est que l'innovation doit s'articuler autour d'une organisation très simple (donc imparfaite), transversale et qui permette de créer une intimité avec les clients dans le développement des produits. Enfin, l'entreprise doit avoir et suivre une ou des méthodes d'innovation.

Quels sont les résultats obtenus par les entreprises qui ont intégré TRIZ dans leurs processus ?

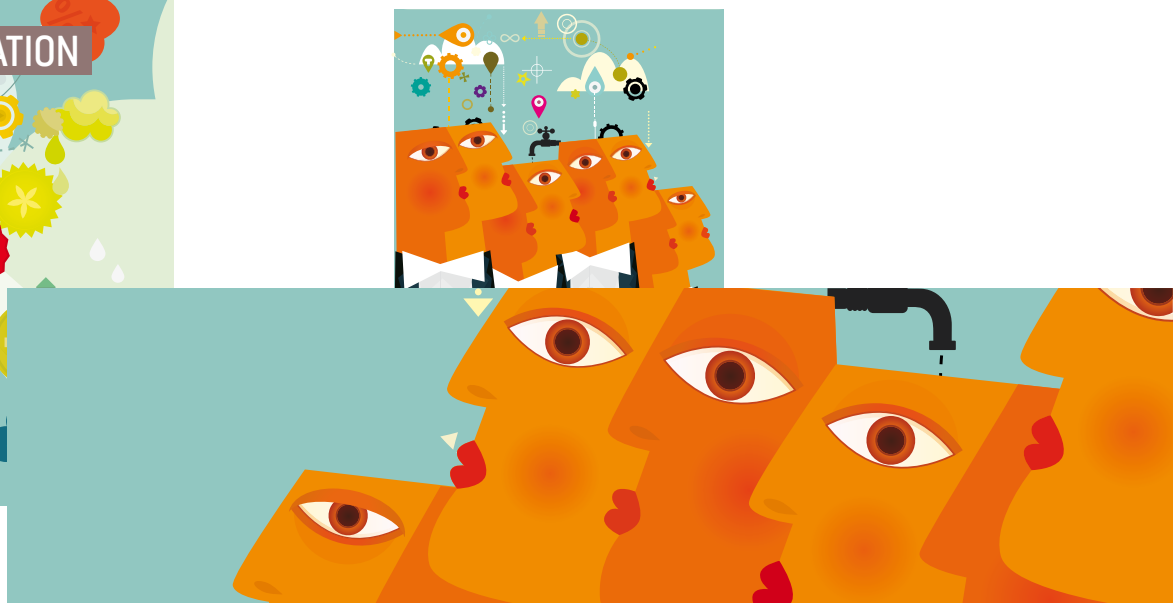
Denis Cavalluci : Un récent rapport de l'association Européenne de TRIZ (ETRIA) stipule que 80 % des entreprises qui s'y sont essayées en ont une excellente opinion et attestent de résultats probants tels la création de nouveaux produits, l'accroissement du nombre et de la qualité des dépôts de brevets. 93% de ceux qui l'ont intégré saluent le formalisme que la méthode apporte aux processus d'innovation, notamment dans les phases amont de recherche d'idées. Ce qui ressort de ce sondage c'est que la TRIZ produit moins d'idées, mais des idées plus fiables (a contrario du brainstorming) tout en étant plus en rupture avec l'existant et de façon systématique (une certaine forme de robustesse dans son processus); bref des vraies ruptures en harmonie avec les politiques d'innovation de rupture.

Aujourd'hui la crise économique étant passée par là, les leaders de TRIZ dans le monde industriel s'appellent Samsung (qui compte 30.000 personnes formées à TRIZ en Corée du Sud et qui continue de former ses « cadres TRIZ » internes), POSCO et son université TRIZ interne au groupe, Hyundai/Kia et son approche mixée avec le Six Sigma, Intel et ses 400 experts formés, Hitachi qui affiche une statistique de quelques 1500 cas traités. Les deux produits actuels qui portent la signature TRIZ sont le fameux Galaxy S4 et la future Smartwatch de Samsung.

Coté académique, 155 universités dans le monde ont mis en place des modules d'enseignements et une centaine de laboratoires ont initiés des travaux de recherche pour aller au-delà de ce que les Russes nous ont proposés dans la version originale. Le classement des Organisations scientifiques les plus actives sur le sujet donne 2 universités chinoises aux 2 premières places, la France avec l'INSA de Strasbourg en 3ème place talonnée de près par le Politecnico Milano. Mais l'écart entre les deux européens à la tête du classement mondial et les deux premiers chinois est tel qu'il serait illusoire d'espérer les rejoindre vue la faible considération que porte l'Europe à la TRIZ et aux travaux qui visent son extension.

La TRIZ se développe-t-elle encore ?

Eric Dehouck : En faisant parler les champs scientifiques, les disciplines, les métiers entre eux nous pouvons parvenir à nous inspirer des autres pour créer de nouvelles choses, de manière inépuisable. Il s'agit pour moi d'une élévation de l'Homme. Jean Guitton l'a très bien exprimée : « S'ils restent chacun dans leur vallée, les spécialistes s'isolent, s'ignorent, se méconnaissent. Mais, s'ils montent chacun vers son sommet, ils s'aperçoivent qu'ils habitent la même terre et que leur travail est apparenté. Notre époque souffre de la division excessive des tâches humaines, en particulier de l'opposition si fâcheuse de la pensée et de l'action ». Genrich Altshuller, le créateur de TRIZ, à force d'observation et de travail, avait compris cette « parenté » et la méthode TRIZ aide donc les entreprises qui veulent innover à s'unifier dans l'action et la pensée.



Formadi

Apprendre le management d'influence

Grandes entreprises, groupes, PME : les organisations subissent de gigantesques mutations dans les méthodes de travail, connaissent de nouvelles attitudes, des comportements inédits. Le rapport à l'autorité s'est profondément modifié, les outils traditionnels de management sont reconfigurés, sinon "ringardisés". Le management d'influence s'impose désormais. De quoi s'agit-il ?

Le management doit clarifier toute situation, tout rôle, toute demande. Il s'agit de mettre dans les bonnes situations et les bonnes conditions les membres de son équipe. Les connaitre, connaître leurs capacités et leur potentiel, créer les solidarités et connexions indispensables entre eux. Définir peu d'objectifs, diffuser une culture du résultat. La tâche est toujours ardue. L'animation d'équipe ne peut se concevoir aujourd'hui sans une personnalisation appuyée, un suivi individualisé.
Le management d'influence consiste à nourrir la capacité d'autonomie des collaborateurs les plus entreprenants. Il ne consiste pas à manipuler les esprits. Il s'agit : d'anticiper des argumentations au lieu d'attendre des questions ; de comprendre que l'autorité ne peut plus s'appuyer sur des réflexes de crainte ou de distance ; de favoriser un état d'esprit qui dépasse les frontières de son cercle de responsabilités directes ; d'accepter de mettre à disposition ses collaborateurs dans les groupes ou sujets transverses.

LA QUESTION POUR UN MANAGER N'EST PLUS SEULEMENT L'ANIMATION DE SES ÉQUIPES...

La question est de plus en plus : quel style de management exercer dans des contextes, des situations où la circonscription hiérarchique n'a pas d'impact ? Le management d'influence consiste aussi à favoriser l'émergence de solutions collectives, à développer un travail de réseaux, à repérer les éléments moteurs dans les différentes structures associées, à lever en permanence les obstacles du travail commun, à diffuser les bonnes argumentations aux bonnes personnes. A défaut, le manager hiérarchique courra le risque d'appliquer les comportements classiques de fonctionnement hiérarchique quand il est en position de travail transverse. L'expert ne pourra plus se contenter de diffuser des réponses techniques, des avis certes étayés mais étiquetés " réponse expert" avec le risque de proclamation un peu technocratique sans impact opérationnel. Il est désormais indispensable de savoir réaliser un travail qui dépasse les seuls objectifs d'une des structures de l'entreprise ; d'évacuer l'esprit chapelle ; d'aller chercher les bonnes ressources sans avoir un pouvoir de réquisition, de mettre en mouvement des personnes, des compétences sur lesquelles il n'a pas les mêmes leviers de reconnaissance ; de développer une efficacité collective malgré les différences de pratiques, voire de culture. Il faut aussi se mettre en capacité de promouvoir une politique auprès d'opérationnels qui ont en charge la définition et l'atteinte des objectifs, ou encore de concevoir un lobbying interne à l'entreprise.

Comment préparer de jeunes managers au développement d'un travail transverse indispensable à l'avancée des projets ?
Comment susciter chez des experts, des chefs de projets un nouveau style d'animation des communautés temporairement rassemblées en vue d'un objectif commun ?
Comment favoriser chez les collaborateurs une participation efficace au sein de groupes de travail à géométrie variable ?

En deux jours, nos programmes de formation développent :

- Évolution du contexte managérial
- Définition du management d'influence
- Influence / manipulation
- Logiques de territoires / logiques de réseaux
- Travailler à construire et élargir son réseau
- Quels outils, quels réflexes ?
- La communication, quels changements ?
- L'argumentation, quelles orientations ?
- Techniques Nudge
- Le manager d'influence : attitudes, comportements, qualités, travers
- Pour le manager, coordonner management hiérarchique et management d'influence

Renseignement auprès de Fanny Crégut - Formadi : 04.73.14.03.24

CATALOGUE
DE FORMATIONS 2013

Créer ensemble une formation

Analyser rigoureusement le besoin, savoir analyser les causes profondes des situations, construire des déroulés pédagogiques et utiliser des outils multiples sont les conditions sine qua non d'une formation efficace et pertinente. Mais rencontrer vos collaborateurs pour évaluer concrètement les besoins, confronter vos analyses et celles de l'organisme de formation, fédérer des intervenants venus de l'opérationnel autour du projet constituent la clé d'un bénéfice réel pour les équipes et l'entreprise.

Depuis plus de 10 ans les actions et produits Formadi sont testés et déployés dans de petites et grandes entreprises. La « marque de fabrique », c'est cette façon de construire ensemble le projet de formation. Le catalogue 2013 de Formadi présente l'ensemble des formations, avec des nouveautés, et met l'accent sur le conseil et le sur mesure. Ainsi, par exemple, il est possible de choisir parmi la palette d'outils ceux qui correspondent le mieux au profil des collaborateurs, de créer avec Formadi le message à communiquer, d'imaginer une formation qui ne ressemble à aucune autre. Pour découvrir le catalogue, rendez-vous sur www.formadi.com. Pour en savoir plus, contactez-nous au 04 73 14 03 24 et prenons le temps d'échanger.

LES RAISONS DE CHOISIR FORMADI

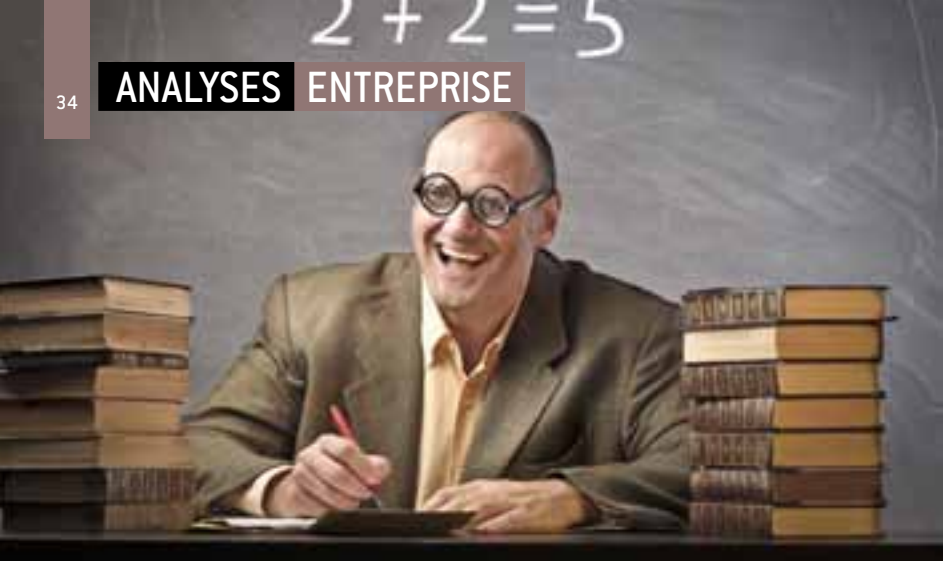
Écoute et réactivité :
- Un interlocuteur dédié à votre écoute
- Des conseils adaptés sur le choix de la formation
- Des propositions complètes pour faciliter votre réflexion et prise de décision
- Une réactivité dans les réponses apportées
- Des outils pédagogiques simples, efficaces

Des outils pédagogiques ludiques, simples, diversifiés :
- Jeux d'entreprise, jeux de cartes exclusifs Formadi
- Des méthodes pédagogiques actives favorisant la création de matériel, de synthèse et de compte rendu
- Des cartes mémos à réutiliser dans le quotidien
- L'entraînement par des mises en situation
- Réalisation de films, d'émissions de radio par des stagiaires
- Utilisation de tablettes quand cet outil est pertinent
- Réalisation de planches d'ambiance pour synthétiser un thème
- Propositions de nombreux ice breakers

Des produits sur mesure
- L'organisation de conférences (2 heures) sur un thème de management
- La création d'un club de managers au sein de votre entreprise
- L'organisation de conventions et congrès sur des thèmes spécifiques pour dirigeants
- La création de team-building
- L'animation de formations en phase avec les réalités de terrain

Des consultants expérimentés
- Des consultants formateurs opérationnels de haut niveau
- Experts dans leurs domaines d'intervention
- Recrutés avec attention et fidélisés

Simplicité et efficacité
- Des lieux facilement accessibles
- Une logistique assurée de A à Z
- Un nombre limité de participants (10 personnes) facilitant l'échange d'expériences et l'interactivité



Article tiré du numéro RDR 12 Mai/Juin 2011
RDR défend depuis le début une vision plus large du management où la culture générale est un atout pour comprendre les autres et son environnement. Plus que jamais d'actualité…

La culture générale dans l'entreprise

Vers un nécessaire "mélange des horizons"

La culture générale est-elle utile à l'entreprise ? A priori « inutile » dans un contexte où la rapidité et la compétitivité priment, peut-elle être reconnue comme importante sinon indispensable ? A écouter les Grands Patrons, on peut penser que oui. D'autant plus que nombre d'entreprises offrent aujourd'hui à leurs collaborateurs, et pas seulement à leurs cadres « à potentiel » et supérieurs, de courtes sessions de formation sur des thèmes non directement professionnels, le plus souvent animées par des universitaires tels que sociologues, philosophes, anthropologues.

Ainsi, une entreprise du secteur de l'immobilier va faire plancher ses collaborateurs sur l'habitat humain du futur. Une banque va inciter à la réflexion sur le thème de… l'argent. Une entreprise industrielle va inviter un philosophe connu à disserter sur l'éthique. Pour les dirigeants d'entreprise, la culture générale est le plus souvent, à la fois, maîtrise d'une « culture classique» au sens de ce que l'on appelait autrefois les « humanités» et manifestation de capacités.
En particulier, pour les groupes internationaux, l'ouverture à des cultures étrangères.
La culture générale c'est aussi l'aptitude à «sortir du cadre », à prendre de la distance avec le quotidien professionnel. Toutes choses paradoxales si l'on songe au fait que les systèmes d'évaluation des entreprises sont encore largement construits dans l'optique de l'efficacité. S'il est reconnu que, dans la carrière d'un cadre, au-delà d'un certain stade, ce n'est plus la maîtrise technique qui compte mais plutôt des compétences dans le domaine du management et de la communication, le poids du réseau personnel reste prépondérant ; au point que ces mêmes dirigeants n'hésitent pas à reconnaître que l'on peut réussir chez eux... sans grande culture générale! Cependant, au travers du discours de ces leaders, se fait jour une sourde inquiétude. La « jeune génération » semble peu intéressée par la culture générale et fait preuve parfois de profondes lacunes tant en histoire qu'en matière de littérature ou d'art. Phénomène d'autant plus inquiétant que la culture générale participe du socle commun qui façonne le « vivre ensemble » d'une société. Il y a plus d'un siècle, Victor Cousin justifiait en ce sens, l'introduction de la philosophie au lycée, en ajoutant qu'elle devait contribuer aussi à former l'esprit critique des nouvelles générations.

EMERGENCE DE NOUVEAUX RAPPORTS AUX SAVOIRS ?

Plutôt que de déplorer la « perte » des humanités, à l'instar d'Alain Finkielkraut, le philosophe animateur radio, on peut se demander si les générations montantes, celles de l'internet, du web 2.0, des réseaux sociaux et autres artefacts de la communication, ne nous obligent pas à reconsidérer la notion même de «culture générale ». Pour des jeunes qui ont grandi dans un contexte de remise en cause de l'autorité, au sens de « figure paternelle », les « humanités » sont le plus souvent assimilées à l'école, lieu de coercition s'il en est. Le savoir « classique », dispensé, verticalement, de maître à élève est regardé avec suspicion par une génération dont le rapport au savoir est radicalement différent puisqu'il s'inscrit plus dans un processus horizontal d'élaboration collective et de partage que de différenciation sociale. Ainsi on peut, nous semble-t-il, changer de perspective, et se poser la question : déclin réel de la culture générale ? Ou, émergence de nouveaux rapports aux savoirs, de nouvelles façons d'apprendre et, de nouveaux savoirs ? Ces « générations rétives » ne vont-elles pas ajouter une nouvelle dimension, contemporaine, à la « culture classique » ?
Cependant, si la technologie offre un accès en temps réel à tout le savoir humain formalisé, il n'en reste pas moins que si l'on veut que ce « savoir là » ne soit pas « connaissance inutile», il faudra être capable de le penser et de le critiquer ce qui nous ramène in fine, au projet initial de la culture générale !

Jean-François Revel ; la connaissance inutile, Hachette, collection Pluriel
http://www.franceculture.com/emission-repliques.html-0
Enquête culture générale et management : www.institut-entreprise.fr

Article tiré du numéro RDR 17 Mars/Avril 2012
Les analyses de la rubrique management de RDR sont élaborées par des professionnels de l'entreprise, qui évoluent au coeur des problématiques du monde du travail et portent un regard avisé sur les évolutions.

Performance et bien-être au travail

Une relation paradoxale ?

Dans le contexte de mutation de nos économies qui se traduit par une exigence de compétitivité croissante, les politiques managériales menées dans les entreprises n'opposent-elles pas « bien-être au travail » et « performance de l'entreprise » ?

La relation « bien-être au travail» et « performance » semble plus que jamais abordée de manière paradoxale dans les entreprises. Grâce à l'émergence d'un cadre légal ad hoc, elles mettent en place de véritables politiques de « bien-être au travail », qui visent, en particulier, à réduire les risques psycho-sociaux. Ces risques couvrent ce qui porte atteinte à l'intégrité physique et mentale des salariés, l'objectif étant aussi de prévenir leur usure dans la perspective du recul du départ à la retraite.

Sous l'égide de la « création de valeur actionnariale », les grandes entreprises ont modifié le contrat social qui les fondait. Au nom de la rentabilité, elles s'organisent pour éliminer tout ce qui semble être « destructeur de valeur » et, pour ce faire, cèdent nous semble-t-il, à une illusion : celle de « l'entreprise-machine ». Volonté d'isoler le « facteur performance » et d'éliminer le « reste », les effectifs sont ainsi « ajustés » pour plus de productivité et les temps « morts » pourchassés.

Cependant, une question se pose : les entreprises ne font-elles pas un peu vite l'économie… d'une réflexion sur les sources de la performance ? La « création de valeur actionnariale» apparue à partir des années 90 dans les entreprises américaines puis européennes est basée sur l'idée que l'entreprise doit non seulement dégager un profit suffisant pour distribuer des dividendes mais aussi rémunérer le coût des capitaux. Il s'agit donc d'une « sur-rémunération» par rapport au « simple » résultat net qui devrait permettre à l'actionnaire de mieux couvrir son risque.

Pourtant, au coeur de la création de valeur on trouve toujours un produit ou un service.

C'est son prix qui exprime la valeur du point de vue du client, juge en dernier ressort de la valeur, sur le long terme, de l'entreprise. Or cette « valeur ajoutée », est constituée en grande partie par le travail des salariés. L'idéologie sous-jacente de la « valeur actionnariale», le néo-libéralisme, postule que les individus sont rationnels - ils font toujours le meilleur choix en fonction de leur intérêt personnel - et qu'ils sont libres - ils vendent leur force de travail sur un marché. Cela justifie ainsi les politiques d'individualisation de la performance et des rémunérations.

PERFORMANCE SOCIALE

Pourtant, de nombreuses études montrent que la performance au travail dépend de multiples facteurs et pas seulement de la rémunération. Ainsi, les ressorts qui sous-tendent l'activité des salariés sont en grande partie irrationnels. En particulier, l'individu est aussi mu par l'engagement affectif et aussi moral. Les enquêtes montrent aussi que les facteurs premiers de la motivation au travail sont la reconnaissance et le sens, singulièrement chez les cadres français où prévalent les « logiques de l'honneur » issues de notre histoire. Les cadres se sont sentis « trahis » ces dernières années par un top management obnubilé par la performance financière et qui n'a pas hésité à opérer des coupes franches dans leurs effectifs. La surcharge de travail induite ainsi que l'anxiété générée ont altéré leur sentiment d'appartenance et leur implication.

Or, les entreprises sous-estiment le coût d'un climat social dégradé. De fait, beaucoup de fusions d'entreprises ne tiennent pas leur « promesse » en termes de gain de productivité, et de rentabilité, in fine. Ainsi, la non-reconnaissance de la « performance sociale », l'idée selon laquelle on peut « maximiser » la rentabilité dans un environnement complexe qui demande plutôt des logiques d'optimisation et de « performance durable » conduisent à une véritable destruction, celle du potentiel créatif des salariés.

BLOGS

http://blog.mars-lab.com/ (sur la performance sociale)
www.inrs.fr/accueil/risques/psychosociaux.html
(sur les risques psycho-sociaux)

LIVRES

> S'épanouir au travail, c'est possible ! Editions Ellipses - Collection : Déclic Psy Pierre-Eric Sutter (21-04-2010)
> Gestion des performances au travail Bilan des connaissances Préface : Patrice Roussel, Sous la direction de : Sylvie Saint-Onge, Victor. Haines, Collection : Méthodes & Recherches - Editeur : De Boeck

ARTICLES - DOSSIERS

www.lesechos.fr/formations/entreprendre/articles/article_9_6.htm (création de valeur actionnariale) - www.anact.fr/web/dossiers/performance-durable (conditions de travail et performance durable des entreprises) www.medialude.com

Article tiré du numéro RDR 19 Juillet/Août 2012
A travers cette interview, Jean Marc Le Gall donne des clés pour la construction de l'entreprise de demain.

Il faut repenser le paradigme de l'entreprise

Face à la crise du travail et du management que vit l'entreprise, au recul de l'entrepreneur au profit du financier, Jean Marc Le Gall préconise un changement de paradigme qui réhabilite les salariés comme partie prenante et amorce la pratique d'un nouveau management.

En quoi le management est-il devenu problématique dans l'entreprise ?

Du fait notamment de la globalisation, le travail s'est accéléré ; les salariés sont beaucoup plus sollicités, tandis que les moyens au service de l'humain et du social ont été restreints, réduction des coûts oblige. Les managers sont moins nombreux, mais doivent participer à des groupes de travail transverses, faire du reporting, etc., et la hiérarchie se trouve elle même submergée. Côté RH, les services ont diminué de moitié et on a suppléé avec des outils, des process. Cette fonction RH est elle aussi entrée dans une logique de reporting et elle s'est éloignée du terrain. Il y a donc eu recul en termes de veille sociale, de présence auprès des équipes, et de connaissance des situations de travail. Ces dysfonctionnements de l'entreprise préexistaient à la crise. Mais s'il y a urgence, c'est que la mondialisation commence réellement aujourd'hui pour les pays européens, et elle va bousculer plus encore les entreprises. Or, pour utiliser une métaphore sportive, quand on passe professionnel, il faut monter le niveau de soutien : avoir un coach, un médecin, un kiné... Et, en haute montagne, il faut un guide, car l'accident n'est jamais anticipé par celui qui le subit : c'est une tierce personne, le guide, qui peut dire, "tu es trop fatigué pour monter aujourd'hui".

Il faudrait donc redonner une place à l'humain et au social pour résoudre les dysfonctionnements ? Quelles sont les solutions prescrites ? Un rapport du MEDEF, "Pour un nouveau management" conclut qu'il faut mieux communiquer, informer, améliorer la gestion RH, le management. Pourquoi ne le fait-on pas ?

Si on l'on regarde l'entreprise à travers le prisme de la théorie des parties prenantes, l'une d'entre elles apparaît n'être jamais prise en compte en tant que telle : les salariés, alors que c'est la première donnée de l'entreprise. En fait, le degré de considération d'une partie prenante par les dirigeants est proportionnel à son degré de pouvoir à l'égard de l'entreprise. Les dirigeants ne se saisissent d'une question que lorsque la partie prenante concernée exerce sur eux une pression significative. Une association puissante, comme certaines associations de consommateurs et certains lobbies, peuvent peser dans ce sens. En revanche, l'atomisation des acteurs, comme dans le cas des sous traitants, les prive d'influence réelle. Les salariés sont dans ce même cas de figure : disposant de très peu de pouvoir, ils ne sont donc pas considérés comme une vraie partie prenante. Résultat, l'entreprise ne s'interroge pas suffisamment en amont de ses décisions sur l'impact de celles-ci sur les salariés.

Qu'est ce qui peut amener une stratégie d'entreprise à faire des salariés une partie prenante de l'entreprise ?

Les dirigeants passent une grande partie de leur temps à veiller à ce que les risques, industriel, financier, de réputation ou encore de propriété intellectuelle soient sous contrôle. Seul le risque humain et social, qui va pourtant augmenter, ne l'est pas. Il n'est même pas identifié efficacement. Or, pour y parvenir, les dirigeants, s'ils demeurent décisionnaires, ont besoin des parties prenantes, car elles disposent d'expertises utiles. Ainsi celles des salariés et des représentants des salariés, qu'il faut solliciter, et faire entrer dans toutes les instances, y compris dans le conseil d'administration. Si tel n'est pas le cas, les salariés adopteront la stratégie dite de la « force du faible » : un pouvoir de nuisance, de blocage, et du désengagement. En donnant du pouvoir aux salariés, ces derniers peuvent exercer un vrai contre pouvoir, mais ils ont aussi du même coup une responsabilité. Ensuite, cette responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) doit impérativement être documentée. Pour objectiver les conséquences sur les salariés des décisions prises par l'entreprise, ses dirigeants doivent se demander comment mesurer concrètement cet impact, à partir d'informations fiables sur leurs ressources humaines. Une

commission pluridisciplinaire, composée de managers, de RH, de représentants du personnel, de médecins du travail, d'ergonomes, etc. pourrait se voir confier la mission de déterminer les indicateurs pertinents : salariés sur un même poste depuis 5 ans, pourcentage de salariés qui ne prennent pas tous leurs congés, pourcentage de formations substantielles, temps de trajet de plus d'une heure, etc. Avec une vingtaine d'indicateurs pertinents, on peut faire un premier diagnostic social.

S'atteler au risque humain et social peut paraître risqué...

Viser le "bien-être" au travail requiert d'identifier précisément les problèmes, de les considérer chacun dans leur complexité, et de construire des solutions globales. Aujourd'hui, on a au contraire tendance à euphémiser les problèmes et à marketer la solution, avec un discours ambiant consensuel. L'évolution requise est rigoureusement inverse : d'abord comprendre les multiples objectifs et intérêts en présence, et ensuite arbitrer entre eux dans un double souci d'efficience ET de responsabilité sociale. Cette obligation du diagnostic fiable, du dialogue, de la délibération et de l'arbitrage, préalable à toute décision stratégique, inscrit d'emblée l'entreprise dans le registre du politique. Dès lors, la qualité de gouvernance, c'est la qualité d'arbitrage. Ce n'est pas la capacité à gommer les problèmes. A cette occasion, il faut aussi questionner la liberté des managers, qui n'ont pas ou peu de marge de manoeuvre, alors que les citoyens sont dans l'autonomisation et la démocratie participative, deux phénomènes renforcés par le numérique. Ces mêmes citoyens sont aussi des salariés, qui ont donc beaucoup changé et ont de plus en plus de mal à collaborer sans système authentiquement participatif.

REPÈRES

Jean Marc Le Gall
Ancien DRH, docteur en Sciences économiques (Université de Paris-1) et diplômé de l'IEP Paris, Jean-Marc Le Gall est depuis dix ans consultant en ressources humaines et stratégies sociales. Il est également professeur associé au Celsa (Paris 4 - Sorbonne) et chroniqueur « Management » au journal Le Monde.
Il est l'auteur, notamment, de L'Entreprise irréprochable, publié aux éditions Desclée De Brouwer.

Articles tirés des numéros RDR 4 Juillet/Août 2010, RDR 7 Novembre 2010 et RDR 5 Septembre 2010
Ces trois articles ont été regroupés ici dans le souci d'apporter différents angles pour définir et enrichir la notion de gouvernance.

Gouvernance

C'est sous premier septennat de Jacques Chirac que le mot est apparu dans le vocabulaire politique français.

On crut à un effet de mode, en provenance des Etats-Unis. Erreur : aujourd'hui tout est «gouvernance » : projet de gouvernance mondiale, gouvernance de l'Union européenne, de la zone euro, gouvernance française que Nicolas Sarkozy, au début de son quinquennat, voulait pratiquer de manière « décomplexée». Aux oreilles modernes, la gouvernance résonne de manière agréable : elle évoque l'Etat modeste, le pilotage en souplesse, la négociation apaisée entre partenaires de bonne foi sur des diagnostics partagés, le recours à l'expertise neutre et hautement qualifiée. Ce serait en somme l'aboutissement heureux d'une démocratie délivrée du « monstre froid » étatique et des rigidités bureaucratiques. Une analyse plus approfondie montre que la gouvernance est lourde de contenus idéologiques qui ne sont pas rassurants : sans le savoir, nous reprenons l'idée de « gouvernementalité » due à Michel Foucault, l'un des gloires des années 68 : rejoignant les libéraux, le philosophe préconise un gouvernement faible, se chargeant d'une régulation minimale du marché et gérant les désirs des individus - au lieu de gouverner selon les choix d'un peuple constitué par l'histoire et par le droit. La gouvernance peut être le masque de l'oligarchie– ou l'amorce d'une démocratie participative qui rendrait obsolète la démocratie représentative.

Statut

La définition du statut est simple. Sa conception, dans l'histoire de la France, exprime une doctrine précise du rôle de l'Etat qui est aujourd'hui remise en cause.

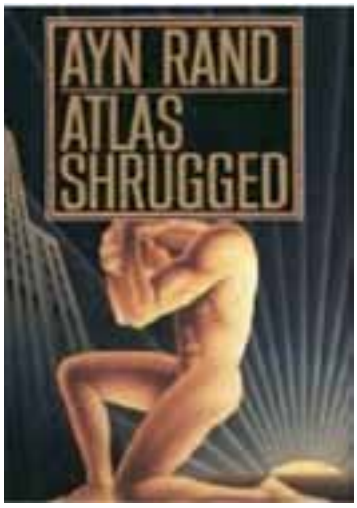
En droit public, le statut est un ensemble de dispositions législatives et réglementaires qui établit les règles et garanties fondamentales concernant une collectivité ou un corps de fonctionnaires : statut général de la fonction publique. En droit privé, les statuts sont des dispositions conventionnelles qui organisent les relations entre les membres d'une société civile ou commerciale, ou d'une association : statuts du Parti socialiste, statut du fermage.
Du point de vue sociologique, le statut désigne une certaine situation dans la société, une position de la personne dans la collectivité nationale : statut de la femme, de l'enfant...
Ces définitions classiques indiquent toutes que le statut et les statuts instituent des relations de pouvoir entre des personnes ou des groupes. Ainsi conçu et vécu, le concept est fidèle à son étymologie latine : statuere, c'est établir. Le statutum est un décret. C'est la même racine latine qui a donné le mot Etat qui provient de status et de stare (se tenir debout). L'Etat est une institution qui a pour tâche, entre autres, de reconnaître la position des citoyens dans la société qu'il administre : le statut est nécessairement établi par voie législative et règlementaire.
Avec la Révolution française, la France est passée d'une société d'ordres à une société égalitaire qui reconnaît cependant des statuts à ses fonctionnaires. Cette conception des rapports politiques et sociaux est remise en cause par les modèles néo-libéraux qui entendent réduire le « périmètre » de l'Etat et le nombre des fonctionnaires, remplacés quant à eux par des salariés sous contrat.

Atlas Shrugged ou la révolte de ceux qui produisent… D'une cinglante actualité.

La grève

Un thriller magnifique à la gloire des créateurs, des entrepreneurs. Son auteur, Ayn Rand, jeune émigrée russe, a découvert le ressort des Etats-Unis : d'abord survivre, ensuite vivre, enfin créer.

En anglais, Atlas Shrugged. Une révolte d'Atlas de 1165 pages dont les personnages, les héros, animent ou refusent la grève des cerveaux.
Constat : la société se délite, se bloque. Des gens renoncent, la richesse est hors la loi. On demande d'avoir la fibre collective et non de créer. De multiplier les règlements et non d'innover, quitte à voir disparaitre des concurrents. Les responsabilités sont diluées, refusées.
Explication : la médiocrité est acceptée du moment que personne ne surnage. L'important est de ne plus se distinguer. Combat : John Galt anime la grève des cerveaux. Ceux-ci se retirent, comme le sang reflue d'un corps sans vie. « Ils verront bien quand il n'y aura plus de créateurs en action pour donner la vie aux autres »... Ces "refuzniks" se réfugient dans une nouvelle Atlantide. Mais leur passion de créer et d'entreprendre est toujours aussi forte. La morale de l'histoire est de rappeler que même un sain égoïsme crée richesses et don pour tous. Le ressort américain existe-t-il toujours ?



Ayn Rand,
Editions Belles Lettres

Article tiré du numéro RDR 21 Novembre/ Décembre 2012
L'Autre est toujours d'actualité et pour l'équipe de FORMADI et de RDR, cet Autre est le but du management… et son futur également.

Le futur du management

A la découverte de l'Autre

Réduite à une portion congrue ou difforme, la relation à l'autre dans l'entreprise est malmenée, et l'autre un grand inconnu. Comment bâtir un nouveau management dans ces conditions ? Comment redécouvrir l'autre et rétablir des liens ?

1- CONSTATS

Stage de management. La promotion est constituée d'une dizaine de jeunes managers fortement diplômés. Ils supervisent des équipes de techniciens ou d'opérateurs. Le stage s'est déroulé comme la découverte d'un Nouveau Monde avec de multiples étonnements. Plein de certitudes et plein d'attentes pour eux mêmes. A la fin, ils cherchent à identifier des actions concrètes. Plusieurs étant "empêchés" dans leurs relations... Ils arrivent au constat qu'ils n'ont rien à dire à leurs équipiers. L'un des managers demande à l'animateur : " Si je préparais les dimanches soirs une petite fiche sur les résultats sportifs ?" "Pour quelles raisons ? », demande l'animateur "Pour avoir quelque chose à leur dire le lundi..."
Ainsi va la relation dans le monde de l'entreprise, à force de méconnaitre celui que l'on côtoie : on n'a strictement rien à lui dire. Comment songer à bâtir un nouveau management ? Résumons les constats majeurs qui dessinent la carte des relations postmodernes.

Premier constat. La relation de "voisinage" peut-elle encore exister ?
Au travail comme dans la vie extérieure ? Sans proximité physique, peu de relations tiennent. De même que la gestuelle nous enseigne autant ou plus que la seule parole, la présence crée le bouillon de culture où la relation à l'Autre, sa découverte pourra se nouer. Le voisinage est parfois une sorte de "compagnonnage" de proximité qui nous donne à sentir, à connaître instinctivement les mêmes réalités, les mêmes contraintes. Une connaissance sensitive qui facilitera l'échange. Pas besoin de tout dire ou de dire certaines choses, on sent que l'autre les a perçues et intégrées. C'est cette complicité de proximité qui disparaît dans le monde qui vient. A son prochain, l'homme semble préférer le lointain : c'est certes moins impliquant.

Deuxième constat. La relation est-elle autre que virtuelle ? Rien ne vaut le virtuel, c'est quand je veux, de la manière dont je veux, en disant ce que je veux, d'où je veux. Aucune contrainte, aucune limite, la relation est adaptable, configurable, coloriable (vous préférez sépia ou couleur naturelle?). D'où la difficulté de ces nouveaux managers qui paraissent être des extra-terrestres à ceux qui les croisent et ne vivent pas la même vie. L'instantanéité des relations virtuelles n'est pas transposable dans le monde réel avec toute la densité, voire la pesanteur, qui sont indispensables.

2- RISQUES

a- Risque de l'auto-centrage. L'individu réagit à ses propres besoins, envies, et poursuit ses désirs inassouvis. La rupture de la relation à l'autre provoque un auto-centrage permanent de la personne. Bien sûr, c'est un état dangereux pour les valeurs fondatrices du "vivre en société". Mais également cet auto-centrage permanent et total est dangereux à terme pour la Personne et sa recherche du seul Ego. Sans miroir, nous imaginons être, sans en avoir aucun retour, aucune confidence, aucune approbation. Sans flatteurs, pas de réelle flatterie... Solitude physique et solitude mentale.

b- Risque de la pensée inconsistante. Sans l'Autre, nos idées, nos suggestions ne prennent pas corps. La parole ou l'écrit facilitent le retour et le dialogue qui seuls nous font réellement progresser dans notre pensée et notre action. La pensée non exprimée ni verbalisée ne se soumet à aucune vérification et reste perpétuellement à l'état naissant. Cela a-t-il du sens ? Est-ce réaliste, utile ? Sans réception par un Autre, aucune preuve de l'émission.

c- Risque de l'inefficacité dans l'action. Aujourd'hui, nous sur-dimensionnons en paroles l'action collective. N'y a-t-il pas un risque majeur à faire reposer la performance de tous sur une indifférence généralisée ? Sans communauté, l'homme ne peut véritablement transmettre et recevoir. Il faut s'entraîner à travailler avec d'autres, tisser un réseau de compétences, de solidarités. Avancer seul ? Un mythe sauf pour de très rares êtres d'exception.

3- PRINCIPES

" Les hommes sont faits les uns pour les autres. Donc instruis-les ou supportes-les".
Marc Aurèle
La création de relations requiert avant tout un travail sur soi, un entraînement de comportements et attitudes à revaloriser ou à faire émerger.

a- Attention. Cette capacité de saisir en profondeur ce que l'on nous dit ou nous montre exige de nous une mobilisation, une focalisation forte même si momentanée ou fugitive. L'attention est une forme de radar permettant de découvrir l'Autre. Encore faut-il l'entrainer, le soigner, l'entretenir. Le monde du zapping pourrait rompre cette vision. L'attention est de se vider temporairement, très temporairement de soi, de ses soucis, de ses propres envies, de ses intérêts pour accueillir ce que l'Autre voudrait nous transmettre. Notre capacité de saisie est fugace mais l'envie de l'Autre de se découvrir est aussi très momentanée.
b- Voisinage. Pour se découvrir encore faut-il se croiser, séjourner dans les mêmes lieux, tisser un réseau de choses quotidiennes sur quoi échanger, tout ce qui fait la trame des jours comme le confort ou l'inconfort matériel. Ne pas refuser le contact et ne pas développer l'indifférence. Les rites de la vie sociale comme la politesse et tous les signes de respect créent le premier socle de la sociabilité. Pour éviter l'édification de murs dans la relation, il faut favoriser la porosité : tout chemin, toute occasion qui apportent et transmettent idées, sentiments, choses. Seul le voisinage facilite la porosité qui induit une respiration relationnelle.
c- Re-création d'une langue commune. La confusion des langues et le mythe de Babel se renforcent. Jeunes/seniors, cadres/non cadres, opérationnels/fonctionnels, temporaires/permanents, les clivages se multiplient dans l'entreprise, assortis de langages particuliers, attributs de communautés qui se constituent avec des codes très différenciés. Les mots ont-ils tous le même sens, la même force des mêmes symboles (autorité, appartenance, motivations, reconnaissance...) ? Pour se connaître et se comprendre, il faut le même langage qui imprime assez spontanément dans l'esprit de chacun les éléments de la communication, rappelle notre expérience de vie et favorise l'échange vrai.
d- "Positive attitude". Faire taire ses appréhensions, voire ses peurs, pour avoir systématiquement une disposition bienveillante à découvrir l'autre dans son altérité. Déconcertante, surprenante pour nous. Nos stéréotypes, liés à notre éducation, notre formation, notre position, nos préférences psychologiques sont de puissants facteurs d'enfermement pour chacun d'entre nous. Il faut formellement dresser son esprit à une disposition a priori positive dans la découverte de l'Autre qui peut combattre efficacement les préjugés très déterminants.
e- Implication et distance. Implication par le temps donné et la capacité d'intérêt et d'attention. On crée une présence à l'autre qui permet le dialogue avec une mise à égalité des deux partenaires. Distance car l'empathie manifestée dans la relation ne doit pas se trouver submergée par l'émotion qui fera perdre l'objectivité dans le partage. L'Autre n'est pas moi. Ne sera pas moi.
f- Echanges. L'autre, avec ou sans envie explicite, par sa seule présence, est moyen, vecteur d'acquisition de connaissances, de perceptions. Notre imagination, sauf pour quelques rares créateurs, peut-elle créer un monde presque réel, multiforme, riche de rencontres et d'expériences ? Imagine-t-on une entreprise sans relations où les personnes se croisent, s'ignorent, appliquent des normes et des procédures sensées gommer tous les aléas de l'action humaine ? La programmation et la structuration trop poussée des échanges font s'évanouir l'authenticité et la spontanéité. **g- Temps.** La relation est un apprivoisement qui nécessite des reprises nombreuses, des avancées lentes et progressives. Le monde de la consommation a transformé nos modes de relations. Vite ! Nous avalons plus que nous ne goûtons l'Autre. La confiance dans la relation exige une vérification de qualités foncières : me respecte-t-il ? Est-il compétent ? Me suivra-t-il ou le suivrais-je dans l'action ? Avec le temps, une forme d'abandon à l'autre peut se produire. C'est ce lien qui créera l'adhésion vraie.

4- ACTIONS ET TAKE AWAY...

Comment partir à la découverte de l'Autre?
a- Construire une patiente discrétion. L'Autre n'est pas un seul individu mais une Personne. Ce mot englobe toute la richesse de notre histoire de vie que nous livrons ou non au compte gouttes à ceux que nous croisons et qui peuvent nous paraître dignes et respectueux. La découverte sera toujours apprivoisement. Suivant les cultures, les caractères, des rites de mise en relations plus ou moins policés, plus ou moins brutaux, existent. Il faut souvent se mouler dans ces pratiques rituelles avant d'aller plus avant. Notre civilisation occidentale fait fi, à notre époque, des rites qui fondent une découverte très progressive : l'identité, la position sociale, les défenses, les intérêts, la personnalité se dévoilent pas à pas. Quel est le rythme de l'autre ?
b- Maîtriser l'imagination. Dés la mise en relation, les premiers mots, le visage, ses expressions, la tenue et le comportement général nous ont instantanément fait créer des scénarios : le bon, le méchant, le roublard... tout est signe immédiat. Notre machine à interpréter tourne à plein. Pourquoi ne pas simplement demander à l'autre qui il est ? Bien sûr tout ne sera pas dit, loin de là. Mais le scénario sera un peu maîtrisé. Regardez un film inconnu sans le son. Imaginez les dialogues, décrivez la psychologie des personnages : c'est bon ? Maintenant, écoutez la même scène avec le son... Que reste-t- il de votre scénario ?
c- Instiller la gratuité dans la relation. Même si des relations hiérarchiques ou simplement professionnelles existent de fait, c'est celui qui donne à qui on donne. Le don ouvre la confiance, fait tomber des préventions, éclairent des stéréotypes. Quel type de don ? Don de son temps, don d'une écoute attentive sans volonté d'attendre ou de recevoir immédiatement quelque chose. "Ce que les autres veulent c'est parler d'eux, pas de toi..." (Itinéraire d'un enfant gâté).
d- Conserver la complexité de l'Autre. Pour connaître, nous aimons simplifier, réduire l'autre à des éléments évidents pour nous, lisibles et interprétables selon nos grilles. Prenons un exemple : retrouvez sur internet/ina une intervention d'Henri Krasucki, leader historique de la

CGT. La gouaille est perçue, immédiate, proche, normale et prévisible. Que dire alors de Krasucki, fin mélomane, amateur éclairé des opéras de Mozart ?

e- Réduire l'incertitude pour réduire l'insécurité.

L'appréhension, la peur de ne pas savoir, de ne pas être à la hauteur, de ne pas savoir faire, tétanisent souvent les êtres humains dans la rencontre à l'Autre. Cette présence de la peur est un cancer des relations, source de multiples blocages. L'art serait de dissiper toute peur perçue. Cela redonne à l'autre une marge de certitude. Il se recrée alors un confort dans la relation.

f- Préserver l'espace de l'Autre. Une proximité verbale - trop familière ou non - comme physique est propre à chaque origine culturelle, sociale, sexuelle. Un discernement plus aiguisé de cette distance à préserver devrait permettre d'éviter de forcer des passages au risque de ne jamais voir accepter une découverte réciproque. L'espace physique autour de la personne est son véritable prolongement. Le reconnaitre, c'est protéger le terrain de son identité.

Restera toujours l'équation humaine attirance/répulsion : histoire du jeune et d'un vieux routier des relations. "Bonjour jeune homme, vous avez trouvé facilement ? » " Situation : entretien d'embauche pour un stage dans une usine de la banlieue parisienne, au fin fond d'une zone très étendue aux activités multiples, de surcroît mal desservie par les transports en commun.

"Non pas franchement, gare de Lyon, Gennevilliers, deux autobus... Mais je ne suis pas en retard heureusement... "

"En effet, notre usine est un peu excentrée… Mais dîtes moi, vous avez dû demander souvent votre chemin ? "

" Oui, plusieurs fois... "

"Hum, et des personnes croisées dans la rue vous ont-elles aussi demandé leur chemin ? "

"Oui, mais j'étais malheureusement incapable de les renseigner... "

"Vous me rassurez, savez-vous ? Car aussi jeune dans les relations humaines ... "

"....."

"En effet. Si personne, durant ce long moment, n'avait essayé de vous aborder, je me serai dit : ce jeune doit avoir plein de qualités, MAIS personne ne lui adresse spontanément la parole. Comment pourra-t- il créer des relations ? "

LECTURES

- A.Caille, L'esprit du don, La Découverte
- D.Goleman, Cultiver l'Intelligence relationnelle, Odile Jacob
- E.T. Hall, La dimension cachée, Le Seuil
- Pasolini, Lettres luthériennes, Le Seuil
- R.Kapuscinski, Cet Autre, Plon

Article tiré de RDR 8 Novembre 2010
Cet article illustre l'approche de FORMADI et RDR : ne pas hésiter à solliciter des domaines comme la philosophie, la sociologie, l'art ou l'histoire pour éclairer et nourrir la réflexion.

Leçon d'une défaite

Les stratèges militaires français ont rapidement tiré les leçons de la bataille perdue de 1940. Elles peuvent encore et toujours être méditées par les dirigeants politiques, les entrepreneurs et les syndicalistes.

Parmi les nombreux ouvrages consacrés à la défaite de 1940, retenons le Journal (1) de Roland de Margerie, diplomate de métier, membre du cabinet de Paul Reynaud et qui fut à ce titre un observateur privilégié du comportement de ceux qui assuraient la conduite de la guerre.

RELEVONS LES PRINCIPALES CAUSES DE L'ÉCHEC :

Erreur de doctrine

Ce n'est pas l'infériorité quantitative et qualitative des avions et des blindés de l'Armée française qui explique le succès de la Wehrmacht, mais la doctrine d'emploi des armements (les chars français ne sont pas utilisés massivement pour faire la percée mais comme appui à l'infanterie).Ceux qui se trompent sont aveugles et sourds : on n'écoute pas le général de Gaulle, on ne veut pas voir ce que prépare l'état-major allemand. De même, avant la crise financière de 2008, on a utilisé des modèles fallacieux, on n'a pas écouté les avertissements des quelques économistes qui avaient décrit le mécanisme de la crise.

Erreur géostratégique

L'état-major français a voulu refaire la guerre de 1914, a cru que le territoire national était protégé par la ligne Maginot, qui n'allait pas jusqu'à la mer, et il estimait que les Ardennes formaient un obstacle majeur en oubliant... l'existence de routes. Refaire la campagne électorale réussie cinq ans auparavant, relancer une champagne commerciale efficace dix ans plus tôt, c'est oublier les changements intervenus sur le terrain et l'évolution des méthodes de l'adversaire ou du concurrent.

Inaction résolue

Face à un ennemi qui montre en Pologne sa pugnacité, les chefs politiques et militaires laissent les troupes s'amollir dans la « drôle de guerre » et ne veulent pas prendre des initiatives sur le front de France pour ne pas provoquer l'ennemi avec l'espoir de parvenir à une paix de compromis. Dans la guerre monétaire qui sévit actuellement, l'inertie est aussi le pire ennemi.

Incohérence au sommet

Paul Reynaud veut faire la guerre mais, en esprit, il reste prisonnier des combinaisons parlementaires, s'entoure de plusieurs pacifistes et change de général en chef en pleine offensive allemande. Dès le début et tout au long de la guerre, les Britanniques réalisent la cohérence entre l'autorité symbolique (le roi Georges, la princesse Elisabeth), le pouvoir politique (Churchill Premier ministre) et l'Armée.

(1) Roland de Margerie, Journal 1939-1940, Grasset, 2010. Préface d'Eric Roussel.

ET DEMAIN ?

RÉVOLUTIONS
- 40 ans de vie en plus
- Infographie : 3ème révolution industrielle
- Le management des envahisseurs
- Infographie : Génération Y
- Le principe d'autorité en crise
- Générations Y et Z : une grille de lecture simplificatrice

TECHNOLOGIES
- Ère cybériste
- La robolution en marche
- Entreprise et réseaux sociaux
- Leadership 2.0

Article tiré du numéro RDR 21 Novembre /Décembre 2012
A l'heure où trois rapports viennent d'être remis au gouvernement pour orienter une politique du vieillissement, RDR vous propose de nouveau cet article de prospective sur la vieillesse et ses nouveaux modes de fonctionnement.

Vieillesse

40 ANS DE VIE EN PLUS

En 2060, un tiers de la population sera âgé de plus de 60 ans selon une étude de l'INSEE. Les baby-boomers (1940-60) sont confrontés à une réalité jamais vécue à ce niveau : c'est la première fois que la majorité d'une génération peut très bien atteindre les 100 ans d'âge. Pourtant, le paradoxe de notre société réside dans le "vieillir sans devenir vieux", axant les valeurs sur la rentabilité et le jeunisme, alors même que la vieillesse est devenue une étape de vie à part entière qui dure de 20 à 40 ans…

En Corée, il existe la notion de « trésor humain vivant », qui permet d'appréhender la valeur des personnes âgées. Cette notion a été reprise par l'UNESCO afin de transmettre et valoriser le patrimoine culturel immatériel qui confère un sentiment d'identité et de continuité aux nouvelles générations. Les trésors humains vivants « sont des personnes qui possèdent à un haut niveau les connaissances et les savoir-faire nécessaires pour interpréter ou recréer des éléments ». Il est évident que les générations suivantes ont énormément à apprendre des personnes âgées : expérience, humanité et savoirs, fragilité et sagesse.

L'année 2012 a été déclarée l'année européenne du vieillissement actif qui s'articule en quatre champs d'actions : l'employabilité des seniors, la participation à la vie sociale, le vieillissement en bonne santé et la solidarité entre les générations. Marie de Hennezel, psychologue clinicienne, formée à l'haptonomie (science de l'affectivité), a écrit de nombreux ouvrages sur la vieillesse et le bien vieillir. Selon elle, vieillir peut être une expérience positive qui comporte deux dimensions : il s'agit d'un défi mais aussi d'une responsabilité.

DÉPLACEMENT DE PERSPECTIVE

Dans son livre *La chaleur du coeur empêche nos corps de rouiller*, elle propose, en partant de ce dicton utilisé par les vieillards de l'île japonaise d'Okinawa, de travailler sur les peurs liées à la vieillesse, mais aussi d'apprendre à en voir ses richesses. Elle estime que le passage des années est une étape qu'il ne faut pas vivre de façon passive mais au contraire l'anticiper pour en faire une expérience intéressante et pleine de sens. La peur de la solitude et de l'isolement est une situation qu'il faut envisager depuis la solidarité inter-générations et entre les personnes âgées elles-mêmes. Le mal vieillir est bien sûr une réalité mais en général perçue de manière amplifiée : selon Hennezel, seulement 20 % des plus de 90 ans ont une perte d'autonomie, ce qui signifie que 80 % d'entre eux peuvent avoir une vie active.

UNE PHASE D'ACCOMPLISSEMENT

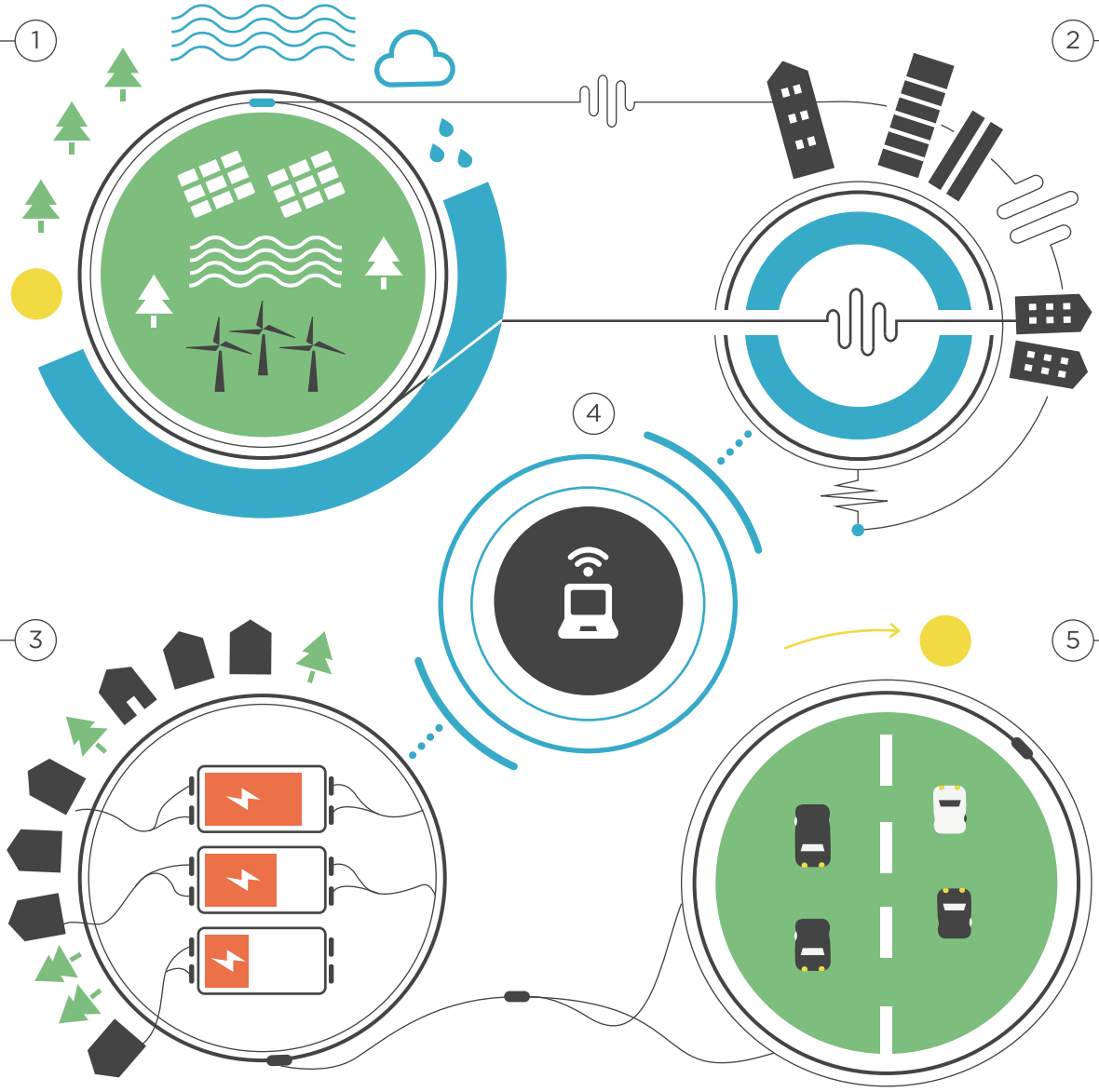
En collaboration avec le philosophe Bertrand Vergerly, Marie de Hennezel a également coécrit l'ouvrage *Une vie pour se mettre au monde*, où la vieillesse est envisagée comme une étape d'accomplissement et de transmission. Dans un autre livre, *Qu'allons-nous faire de vous ?*, elle recueille les témoignages et les ressentis de la génération qui voit ses parents vieillir. Les témoignages éclairent sur la disponibilité des enfants mais aussi sur l'inquiétude de savoir comment leurs parents vont vivre leur « vieillir ». Cela constituera-t-il un tabou qu'ils refuseront d'envisager et d'affronter ou seront-ils capables d'en parler par avance avec leurs enfants et de prendre ensemble les décisions futures qui seront nécessaires ? Selon cette enquête sociologique, le plus difficile à porter pour la génération suivante est de devoir prendre les décisions à la place de leurs parents.

Heureusement, il y a de plus en plus de personnes qui ont envie de faire de leur vieillesse un temps de créativité et d'accomplissement personnel. Selon la psychologue, c'est un passage de l'extériorité vers l'intériorité, changement qu'il faut accepter graduellement. Ce qui revient au processus d'individuation de Jung : un « processus de prise de conscience de l'individualité profonde ». C'est une vraie leçon de vie, qui permet de transmettre à la jeunesse des valeurs et de lui donner des clés pour baliser plus tard leur propre vécu de la vieillesse.

http://ec.europa.eu/france/news/annee_europeenne_2012_fr.htm
http://www.toslog.com/mariedehennezel/accueil

LES CINQ PILIERS DE LA 3ÈME RÉVOLUTION INDUSTRIELLE

By Jeremy Rifkin



Les deux premières révolutions économiques ont été alimentées chacune par de nouvelles technologies de communication et de systèmes d'énergie innovants. **Internet** et les **énergies renouvelables** convergent pour faire surgir la troisième révolution industrielle du XXIe siècle.

1 Les **énergies renouvelables** comme nouvelle solution économique et environnementale.

2 Architecture intelligente: chaque bâtiment se transforme en **microcentrale de production d'énergie**.

3 **Stocker l'énergie** dans les infrastructures et les bâtiments.

4 **Smart Grid**: les réseaux énergétiques se calquent **sur le modèle d'Internet**. Les excédents d'énergie pourront être achetés ou vendus en réseau.

5 Développement de **voitures hybrides** également connectées au réseau Smart Grid.

Source d'information: RIFKIN, Jeremy, *La troisième révolution industrielle*, 2012

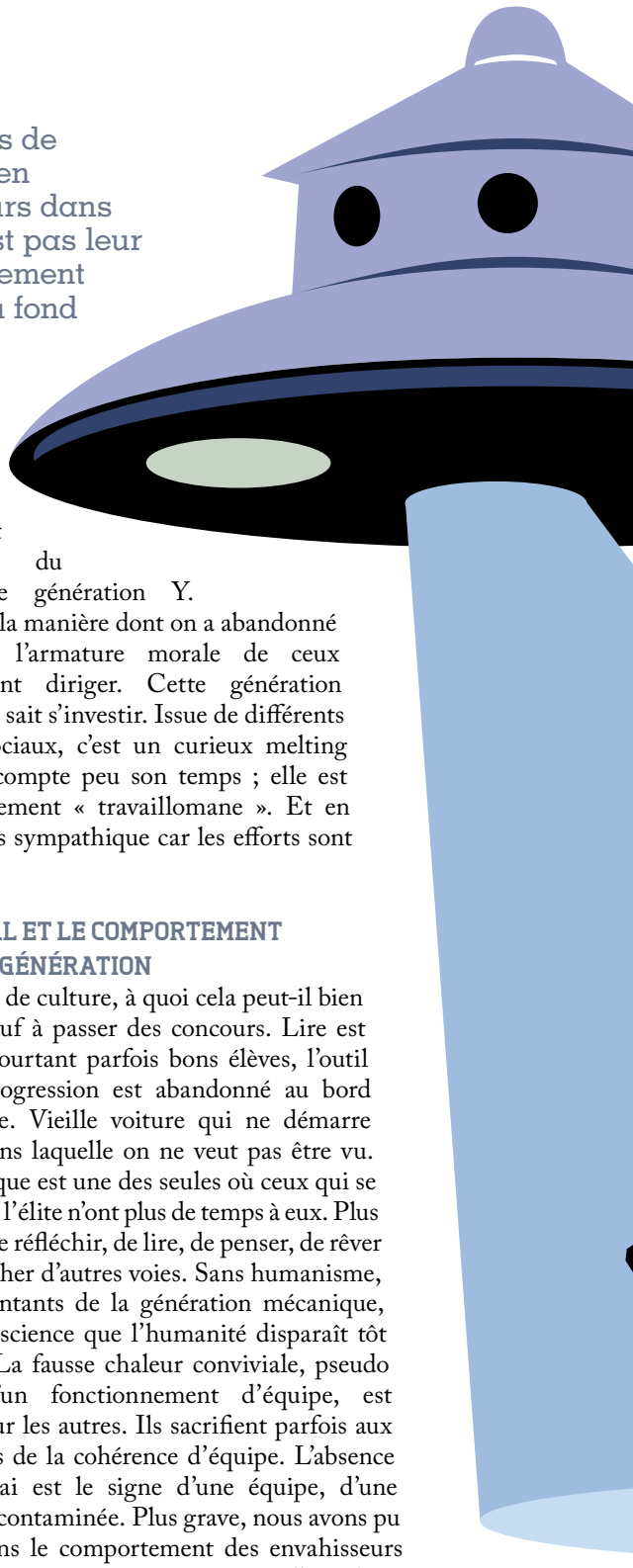
 © Copyright 2012

Article tiré du numéro RDR 19 Juillet/Août 2012
L'invasion de la génération mécanique est en marche. Serait-il possible de la repousser ? On peut le souhaiter…

Génération mécanique

Le management des envahisseurs

A discuter avec des collaborateurs dans des entreprises de toutes tailles, il faut bien constater que la chaîne est bien souvent rompue : le management ne s'insère pas toujours dans le tissu réel des entreprises. La culture d'entreprise n'est pas leur enracinement et leur moteur. Leurs modes de fonctionnement deviennent mécaniques, c'est-à-dire sans âme. Mais au fond sont-ils du même monde ? C'est un peu la question que se posent les collaborateurs avec dépit, avec surprise.



Bien sûr, hâtons-nous de dire qu'il ne faut pas généraliser. Cela nous donnera un peu bonne conscience. On accepte d'entendre que le monde politique ne représente guère les citoyens car trop lointain. Il serait déplacé de poser un constat identique dans les entreprises. Il est vrai que les managers ne représentent pas... ils dirigent. On trouve des managers de la génération mécanique à tous les étages de l'organisation. Un feuilleton culte des années 70, *Les envahisseurs*, met en scène la tentative de conquête de la planète par des êtres qui ont pris forme humaine mais que l'on peut cependant distinguer à de petits détails et comportements. Ils s'installent à tout niveau de la société mais ce ne sont pas des nôtres. Magnifique feuilleton de science-fiction, il pose la question de la ressemblance et de l'identité. Peut-on légitimement et efficacement animer une communauté humaine que l'on aime peu et pour laquelle on ne ressent guère d'attachement ? On s'y insère, on fait le job que l'on croit être le sien mais on ne fait pas réellement partie de cette communauté. D'ailleurs, on ne le souhaite pas. Ainsi de la génération mécanique dans les entreprises. Nous rassemblerons divers éléments pour décrire de manière impressionniste une génération qui risque de marquer l'époque. Tous ces éléments n'ont pour but que de nous prémunir contre cet état d'esprit qui dissout des communautés humaines en instaurant une indifférence.

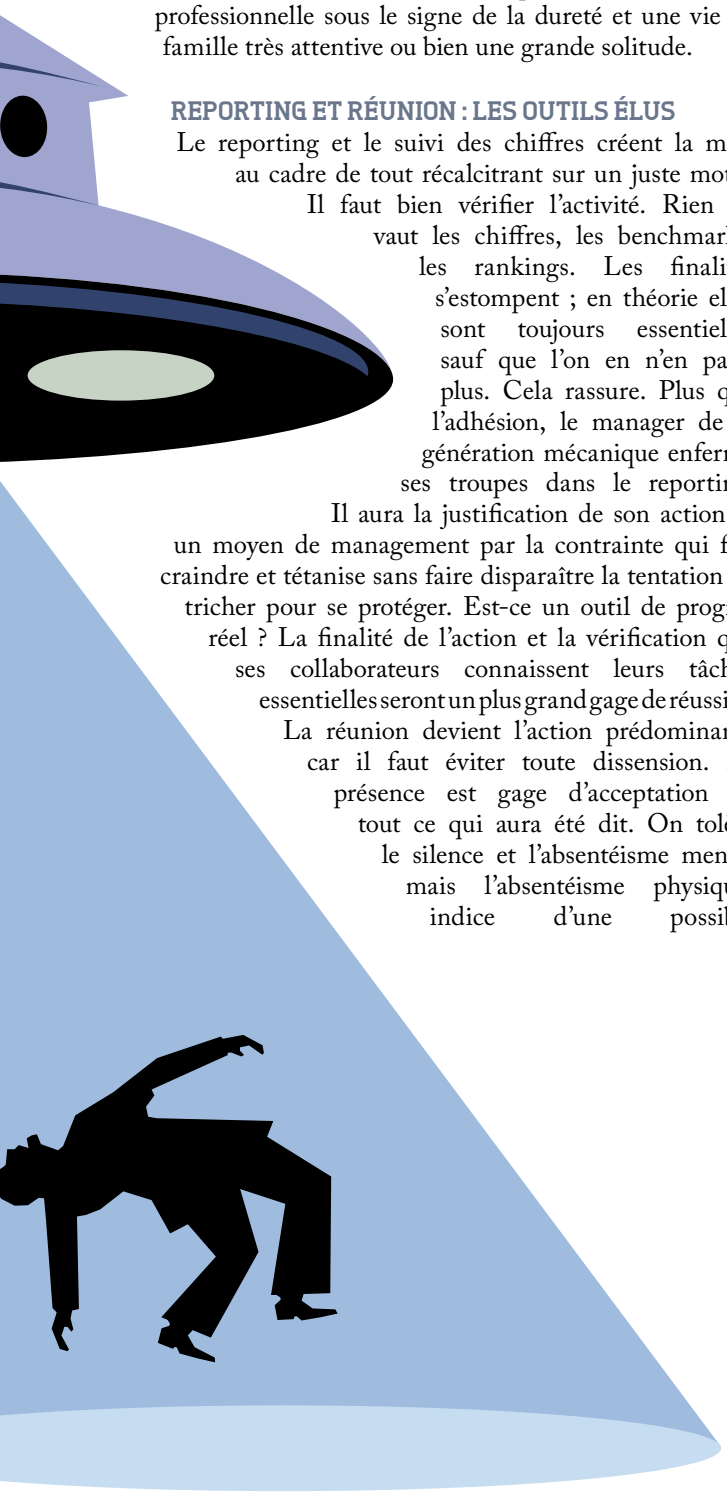
L'APPARITION DE LA GÉNÉRATION MÉCANIQUE

Les années de crise ont porté cette génération sur les fonts baptismaux. Stressée pour sortir du système scolaire, école, universitaire, attentive à l'évolution et à l'échec de carrière de nombre de leurs aînés qui quittaient l'entreprise rapidement, au gré d'accords individuels ou de plans sociaux, la génération mécanique a été d'abord façonnée par la crainte et la peur d'une société qui ne savait plus innover, faire fonctionner l'ascenseur social. Le monde redevenait fermé, il fallait bien une place cependant. Fruit de l'individualisme forcené, le salut est entre les mains de chacun. Ce n'est pas faux, mais encore faut-il ne pas perdre tout repère. Jeunes et moins jeunes. Il ne s'agit pas là du phénomène génération Y. Il s'agit de la manière dont on a abandonné à l'encan l'armature morale de ceux qui doivent diriger. Cette génération mécanique sait s'investir. Issue de différents milieux sociaux, c'est un curieux melting pot. Elle compte peu son temps ; elle est particulièrement « travaillomane ». Et en cela parfois sympathique car les efforts sont bien réels.

LE MENTAL ET LE COMPORTEMENT DE CETTE GÉNÉRATION

Peu ou pas de culture, à quoi cela peut-il bien servir ? Sauf à passer des concours. Lire est difficile. Pourtant parfois bons élèves, l'outil de leur progression est abandonné au bord de la route. Vieille voiture qui ne démarre plus ou dans laquelle on ne veut pas être vu. Notre époque est une des seules où ceux qui se prétendent l'élite n'ont plus de temps à eux. Plus de temps de réfléchir, de lire, de penser, de rêver et de chercher d'autres voies. Sans humanisme, les représentants de la génération mécanique, ont-ils conscience que l'humanité disparaît tôt ou tard ? La fausse chaleur conviviale, pseudo ciment d'un fonctionnement d'équipe, est prônée pour les autres. Ils sacrifient parfois aux cérémonies de la cohérence d'équipe. L'absence du rire vrai est le signe d'une équipe, d'une entreprise contaminée. Plus grave, nous avons pu repérer dans le comportement des envahisseurs quelques travers. Pas ou très peu d'attachement au produit de l'entreprise ; l'histoire de l'entreprise compte

peu : c'est de l'histoire ancienne. Leur technique appliquée de manière universelle est pour eux un gage assuré de réussite et de redressement. Leur efficacité s'appelle instantanéité. Il faut faire vite. Grisés par leur black ou smartphone, leurs tablettes, ils répondent vite et accélèrent le rythme de tous. Pensez à des films qui mettent en scène cette génération : par exemple In the air ou La Méthode de Marcelo Pieyro. Il faut réactiver votre mémoire des comportements. Rapports froids, installation dans des rôles. Parfois on s'interroge sur la clé de ces attitudes : la schizophrénie entre une vie professionnelle sous le signe de la dureté et une vie de famille très attentive ou bien une grande solitude.



REPORTING ET RÉUNION : LES OUTILS ÉLUS

Le reporting et le suivi des chiffres créent la mise au cadre de tout récalcitrant sur un juste motif. Il faut bien vérifier l'activité. Rien ne vaut les chiffres, les benchmarks, les rankings. Les finalités s'estompent ; en théorie elles sont toujours essentielles sauf que l'on en n'en parle plus. Cela rassure. Plus que l'adhésion, le manager de la génération mécanique enferme ses troupes dans le reporting. Il aura la justification de son action et un moyen de management par la contrainte qui fait craindre et tétanise sans faire disparaître la tentation de tricher pour se protéger. Est-ce un outil de progrès réel ? La finalité de l'action et la vérification que ses collaborateurs connaissent leurs tâches essentielles seront un plus grand gage de réussite. La réunion devient l'action prédominante car il faut éviter toute dissension. La présence est gage d'acceptation de tout ce qui aura été dit. On tolère le silence et l'absentéisme mental mais l'absentéisme physique, indice d'une possible dissidence, est pourchassée. La tolérance va loin : en « call conf » comme en réunion présentielle, il est admis de faire autre chose, de vaquer à ses occupations, de répondre à ses mails. Preuve que l'attention n'est pas nécessaire.

LEURS DESSEINS ? COMPTER, ÊTRE VISIBLE

Ce n'est pas tant la carrière qui occupe l'esprit mais tenir la structure, et compter. La conformité remplace en fait la performance ! Sur quoi sera jugé le manager de la génération mécanique ? Sur sa conformité au grand « tout ». Il doit sacrifier aux dogmes, par exemple utiliser le vocabulaire prévu. Avez-vous suivi - par indiscrétion, dans un avion - une conversation sémantique sur les concepts et mots liés aux techniques d'organisation par les processus ? Alerte rouge pour les dirigeants. Des « précieux ridicules » pervertissent le sens des mots. Molière serait peut être utile ? Le personnel de l'entreprise ne peut ni comprendre, ni adhérer. Il reste solide dans son mutisme et son attente de « cela finira bien… ». La visibilité est leur souci constant. On ne sait jamais. L'inscription dans les réseaux sociaux est davantage l'assurance crash que la volonté de créer un réseau d'influence. Leur nom doit apparaître sur les notes, faciliter les invitations dans l'entreprise aux bonnes journées ou rencontres. On adopte un comportement de star sans en être. La performance s'évanouit, adieu le principe de réalité. On fait la saignée suivant les règles. Le malade est mort, la belle affaire. C'était fait avec toute la maîtrise de l'art. Avez-vous remarqué qu'heureusement, pour la génération mécanique, il y a souvent des causes extérieures qui vont expliquer l'échec ?

QUEL EST LE PROBLÈME ?

Cette génération mécanique dans son esprit et son comportement s'éloigne de manière impressionnante du style de management qui devrait se créer pas à pas sous la pression des évènements, et des attentes des personnels qui deviennent d'un grand scepticisme. Les figures des deux modèles sont si opposées : l'affectif préservé avec authenticité ; le dialogue par la conversation et notamment l'informel au lieu des temps de management encadré et imposé ; la recherche d'un comportement et attitudes adéquats plus que de proclamation corporate ; la définition d'un sens pour diriger l'action plus qu'un reporting étroit. La question est cruciale dans la formation des dirigeants et managers. La génération mécanique doit prendre conscience que son comportement coupé du réel et de l'affect est une erreur majeure pour développer des entreprises innovatrices. Où va-t- on chercher l'innovation ? Ne serait-ce que sur le web avec des visiteurs anonymes et non dans les entreprises et dans les équipes ? La raideur dans le comportement peut être signe annonciateur de ruptures plus profondes. De nouvelles violences pourraient prendre pour cibles ces managers renfermés sur un exercice du pouvoir digne d'une époque révolue pourtant.

Pour les curieux, voir un site de passionnés :
http://www.serielesenvahisseurs.fr/fr/index.htm

PERCEPTION ET RÉALITÉ DE LA GÉNÉRATION Y

Quelle relation peut-il y avoir entre la perception sur les 18-30 ans dans l'entreprise et les conditions de travail que ceux-ci vivent réellement?

PERCEPTION DES SALARIÉS PLUS ÂGÉS SUR LA GÉNÉRATION Y

- PLUS AMBITIEUSE 55%
- PLUS INDIVIDUALISTE 58%
- N'EST PAS FIDÈLE 57%

RÉALITÉ DES JEUNES AU TRAVAIL

CHOMAGE EN FRANCE DES JEUNES — **Taux de chômage en 2010** selon la durée depuis la sortie de formation initiale

+ de 10 ans	7,3%
De 1 à 4 ans	20,1%

EMPLOI TEMPORAIRE — **Taux d'emploi temporaire en 2010** selon la durée depuis la sortie de formation initiale

+ de 10 ans	7%
De 1 à 4 ans	32%

SITUATION DE FIN D'ÉTUDES — **Situations d'activité** depuis la fin des études en 2010 (de 1 à 4 ans)

Sous-emploi	Chômage BIT	Halo du chômage
6,9%	17,7%	3,5%

©**Copyright** Reproduction interdite sauf autorisation | Infographie réalisée par des membres de la Génération Y

PERCEPTION Etude les jeunes salariés 17-30 ans selon l'Observatoire Social de l'Entreprise Ipsos/Logica Business Consulting, réalisé pour le CESI en partenariat avec Le Figaro et BFM, Janvier 2012

RÉALITÉ Fiches « L'insertion des jeunes | Formations et emploi, édition 2011- INSEE

FORMADI
CONSEIL & FORMATION EN MANAGEMENT
www.123rdr.com | www.formadi.com

Article tiré du numéro RDR 19 Juillet/Août 2012
Les articles des pages suivantes proposent différentes thématiques autour de la jeunesse, sujet de prospective par excellence.

Entretien avec Javier Barraycoa Martínez

Le principe d'autorité est en crise dans les sociétés postmodernes. D'où les attitudes contradictoires des jeunes générations.

En quoi peut-on dire que la postmodernité a modifié le comportement de la jeunesse par rapport à la génération antérieure ?

JBM : Dans plusieurs domaines, spécialement dans tout ce qui se réfère à la dévalorisation du collectif. Ceci se manifeste par la profonde apathie politique des nouvelles générations ou par le désenchantement face à ce qu'offre l'enseignement. Dans la génération antérieure il existait déjà de façon latente des attitudes qui, aujourd'hui, se manifestent de toute leur force : l'individualisme mais aussi le besoin de leaders virtuels; le refus de participer à l'Histoire, avec majuscule, pour s'efforcer de construire sa propre histoire vitale ; le fait de comptabiliser des valeurs contradictoires comme être écologiques et à la fois hyper consommateurs.

Les relations influencées par le concept d'autorité - que ce soit dans le monde du travail ou dans la société en général - ont été modifiées. Quelles sont les nouvelles valeurs dans ce contexte ?

JBM : En général, le principe d'autorité est en crise dans les démocraties postmodernes. Dans le monde du travail, cette crise rencontre plus de résistance, car le monde du travail et de l'entreprise se structure encore à travers une claire structure hiérarchique.
Dans de nombreux milieux théoriques, on discute le fait que les entreprises seront de moins en moins hiérarchisées et que l'autorité sera remplacée par la collaboration et la solidarité. Mais ceci n'est en train d'arriver qu'au niveau des équipes de travail ou dans les niveaux d'entreprises hautement spécialisés. En ce qui concerne les valeurs, comme la solidarité, qui se sont étendues à l'époque de la postmodernité, elles doivent paradoxalement vivre avec un individualisme radical. Nous sommes solidaires avec le Tiers Monde mais nous ne connaissons pas nos voisins.

Dans notre société de l'information, penser que nous sommes capables de sélectionner et d'analyser l'agenda des médias tient-il du mythe ?

JBM : La société de l'information paraît ouvrir une nouvelle étape de l'humanité. Cependant les effets négatifs commencent à s'étudier, comme l'émergence de l'analphabétisme fonctionnel dans les sociétés développées. Un excès d'information peut provoquer une saturation. Aujourd'hui nous souffrons d'une invasion de l'information qui nous conduit à la banaliser et à ne lui donner aucune importance. L'agenda setting fonctionne précisément en raison de la perte de mémoire et de la saturation de l'utilisateur des médias.

REPÈRES

Né en 1963 à Barcelone, Javier Barraycoa Martínez est docteur en philosophie et professeur de sociologie et d'opinion publique de plusieurs universités espagnoles.
Il est spécialisé dans l'étude de la postmodernité qu'il développe dans son travail universitaire mais aussi littéraire et journalistique.

Qu'a-t-il publié ?
En français :
- Du pouvoir de la modernité et la postmodernité, Hora decima, 2006
- La mort du temps, Tribalisme, civilisation et néotribalisme dans la construction culturelle du temps, Pulim, 2010

Article tiré du numéro RDR 16 Janvier/ Février 2012
Revenir aux méthodes d'éducation qui ont fait leurs preuves pourrait avoir du bon…

+ d'infos

LE GOÛT DE L'EXCELLENCE
Philippe Rocher, éd. Beauchesne.

Parler des jésuites et de leur histoire suscite toujours intérêt et méfiance. Pourtant, pour qui médite sur les techniques de formation et la recherche d'excellence, l'étude des institutions et des méthodes d'éducation jésuite peut être toujours un puissant inspirateur pour notre temps. L'ordre jésuite a formé les élites européennes. Cet impact étonnant fait l'objet d'un travail de qualité pour la "Province France". La ratio studiorum, texte des principes fondateurs en éducation, inspire les différents changements depuis la création de l'ordre jésuite, texte publié au XVIe siècle. Il s'agit de fournir un cadre cohérent, uniforme, inspirateur dans la recherche de l'excellence. Il commence par l'exigence attendue des maîtres, à tout niveau.
Pour la transmission : partir d'oeuvres de références, les commenter, puis répéter, ensuite discuter sur les sujets soulevés - nous dirions argumenter - enfin "mettre en scène" pour mémoriser par le théâtre ou les joutes oratoires. La dernière étape permet à ces futures élites de travailler l'art oratoire, l'éloquence (n'est-ce pas le point majeur de toujours savoir transmettre et expliciter ?). Remarquons que ce cycle de transmission (découverte, explicitation, répétition, discussion, expression) n'utilise pas la technique de la dictée de cours ou le dévidage de supports d'éducation et de formation. Ce processus pédagogique met au centre de sa démarche la confrontation, la compréhension en partant de maîtres. Loin de brider l'originalité de chacun, il permet à l'élève de s'exprimer dans la discussion et l'expression mais en ayant appris un contenu progressivement digéré. Un exemple à méditer pour la formation. Ce livre d'histoire est nourri de nombreuses notes et d'annexes.
Le goût de l'excellence, quatre siècles d'éducation jésuite en France, Philippe Rocher, éd. Beauchesne.
www.editionsbeauchesne. com

Article tiré du numéro RDR 22 Janvier/Février 2013
Radiographie de la jeunesse : avec cette interview, les vraies questions… et les vraies réponses sur la génération Y.

Générations Y et Z : Une grille de lecture simplificatrice…

Les exposés sur les générations Y et Z fleurissent dans les séminaires, conférences, formations, avec plus ou moins de bonheur ou de pertinence. Olivier Galland revient sur cette façon quelque peu artificielle de segmenter les générations. D'autant que, contrairement aux idées reçues, on tend davantage à l'homogénéisation qu'aux ruptures générationnelles. Avec dénominateur commun : l'individualisation des valeurs.

REPÈRES

Olivier Galland
Directeur de recherche au CNRS, au Groupe d'études des méthodes de l'analyse sociologique de l'université Paris- IV, Olivier Galland est également chercheur associé au Laboratoire de sociologie quantitative (CRESTINSEE). Spécialiste des questions touchant la jeunesse, les générations et les valeurs, il est notamment l'auteur de "Une jeunesse différente ? Les valeurs de la jeunesse depuis 30 ans", paru en septembre 2012 à La documentation Française.

Jusqu'où peut-on aller dans le découpage des générations pour que cela fasse sens, que cela corresponde à une réalité sociologique ?

Ces appellations sont effectivement plutôt des facilités journalistiques qui ne reposent pas sur des bases très sérieuses. Une génération, c'est un ensemble de personnes nées à la même date ou à une date proche et qui présentent des traits spécifiques qui les distinguent nettement des générations précédentes. Cette spécificité générationnelle peut ou non s'accompagner d'une identité générationnelle, c'est-à-dire du sentiment partagé d'une identité commune qui rassemble la génération en question. Le plus souvent cette identité générationnelle ne se cristallise qu'à l'occasion d'un "évènement fondateur" comme disent les historiens : la génération de 14, la génération de mai 68... En réalité cette cristallisation générationnelle est plutôt rare et, en dehors de ces évènements historiques qui peuvent créer des générations, le changement social est plutôt graduel et il n'est pas du tout évident de déceler des coupures franches qui sépareraient les différentes classes d'âge. C'est d'autant moins évident que, dans le domaine des valeurs, on assiste plutôt, depuis une trentaine d'années, à un mouvement d'homogénéisation qui fait qu'aujourd'hui les valeurs des Français entre 18 et 50 ans sont assez proches, en tout cas beaucoup plus proches qu'elles ne l'étaient dans les années 1980.

Face aux nouvelles générations, les générations précédentes semblent avoir du mal à trouver une posture en matière d'autorité et à trouver un langage commun. Rapport à l'autorité et langage sont-ils des éléments de rupture générationnelle ?

Pas vraiment. Dans la lignée de ce que je disais précédemment, la valorisation grandissante de l'autorité est une tendance qui se retrouve dans toutes les classes d'âge. Mais il est possible que, parmi les jeunes, les clivages soient plus marqués aujourd'hui. La majorité des jeunes est plutôt plus conformiste qu'elle ne l'était il y a trente ans, mais il semble qu'en même temps une minorité soit moins bien intégrée encore qu'elle ne l'était et soit une source de tensions supplémentaires dans la société. Mais il faut éviter de faire des amalgames. Les jeunes ne sont pas un groupe unifié.

Les nouvelles générations impactent-elles les générations précédentes ? Comment ?

La socialisation est devenue un processus plus "horizontal" qu'il ne l'était. Les parents sont moins des prescripteurs de valeurs, même si bien sûr ils continuent de jouer un rôle central dans l'éducation de leurs enfants. Mais ceux-ci s'alimentent également à beaucoup d'autres sources et notamment au groupe des pairs. Les adolescents et même les pré-adolescents ont gagné une autonomie nouvelle dans la gestion de leurs relations sociales et dans l'affirmation de leurs goûts. Cette autonomie ne signifie pas que les jeunes soient en conflit avec leurs parents ; au contraire les relations sont certainement plus harmonieuses qu'elles ne l'étaient autrefois, car les parents et les jeunes adhèrent très souvent ensemble à "l'individualisation des valeurs" c'est-à-dire à l'idée que chacun dans sa vie privée, doit être libre de faire ses choix. Les parents se réservent le droit d'intervenir dans le domaine scolaire mais laissent de plus en plus une grande liberté à leurs enfants sur le reste. Les nouveaux moyens de communication et l'explosion des réseaux sociaux ont évidemment joué un grand rôle dans cette évolution en accompagnant et en multipliant l'autonomie nouvelle dont jouissent les adolescents. Cette nouvelle autonomie est peut-être (mais il y a peu de travaux sur la question) plus difficile à gérer dans des milieux sociaux plus populaires qui traditionnellement fondaient l'éducation sur un modèle plus autoritaire. Il n'est pas évident que le modèle éducatif "négociateur" des classes moyennes y ait été adopté sans encombre. D'une manière générale, les parents sont devenus plus des "accompagnateurs" que des "prescripteurs", ce qui ressent ensuite dans la vie professionnelle. La jeunesse s'allonge, les choix se réalisent par tâtonnements et durant cette phase d'expérimentations, parfois difficile et angoissante, les parents doivent être présents et apporter, autant que possible, soutien matériel et moral. Tous ne le peuvent pas également et c'est une source de clivage entre les jeunes.

Article tiré du numéro RDR 12 Mai/ Juin 2011
Retour vers le futur, avec Divina Frau-Meigs qui propose à RDR une grille de lecture de notre prochaine époque : l'ère cybériste.

Entretien avec Divina Frau-Meigs

L'ère cybériste entraine de profondes mutations des habitudes de consommation, mais aussi dans le monde du travail et, au-delà, dans les modèles de développement des pays... Travail, loisir, information, tout passe désormais par le web, souvent avec un mélange des genres.

REPÈRES

Qui est-elle ?

- Divina Frau-Meigs, normalienne agrégée, est professeur à l'université Sorbonne nouvelle.
- Sociologue des médias, elle est spécialiste des contenus et comportements à risque (violence, pornographie, information, paniques médiatiques...) ainsi que de questions de réception et d'usage des technologies de l'information et de la communication (acculturation, éducation, réglementation...).

Qu'a-t-elle publié ?

- Penser la société de l'écran, Presse Sorbonne Nouvelle, 2011
- Media Matters in the cultural contradictions of the information society. Towards a human rightsbased governance, Presses du Conseil de l'Europe, 2010
- Médias et cognition sociale : dépasser les paniques médiatiques, Eres, 2010

Quelles sont les tendances qui se dégagent ?

On constate d'une part le développement des biens expérientiels, c'est-à-dire des modes de consommation par l'usage. De plus en plus, les gens veulent tester d'abord, par l'application, par l'extrait. L'usage prime et c'est un usage de nature relationnelle.
Parallèlement, les biens relationnels, qui ne sont pas payants et apportent du bien-être, de la confiance, du plaisir, par exemple les réseaux, ont pris une telle ampleur que les entreprises cherchent aujourd'hui à créer de la valeur, en surfant sur la confusion croissante entre biens expérientiels et biens relationnels. Un exemple de cet amalgame : Google est perçu comme un bien relationnel. C'est sur ce ressort que les entreprises créatives - autrefois appelées culturelles- sont amenées à connaître un fort développement.

Quelles seront les mutations importantes liées à l'intégration de la donne numérique au monde du travail ?

La computation - l'informatique du côté de l'usage, la programmation, la logique en oeuvre - va devenir une compétence indispensable.
Dans l'entreprise, l'éducation à l'information et à l'informatique va se développer comme compétence transverses. 95% des emplois se feront à partir d'ordinateurs, même dans les domaines qui semblaient hier les plus éloigner de l'ère numérique : un agriculteur aujourd'hui doit consulte les cours de la bourse, les sites de la Commission européenne, des fournisseurs de semences, etc. Mais l'informatique affecte tous les corps de métiers jusque là hors ligne, comme les routiers avec la gestion et la localisation des stocks…

Pour les pays en voie de développement, l'ère cyberiste est-elle un frein ou un levier de développement ?

L'UNESCO soutient des projets pour éviter effectivement l'exclusion du cyberisme des pays en voie de développement. L'Uruguay et l'Argentine ont mis en place des programmes « Un ordinateur par enfant » avec les ordinateurs à moins de 100 euros. L'Inde développe également ce type de projet. L'enjeu est de taille : droit à l'éducation, expression démocratique, développement économique. Ce processus demande toutefois à être accompagné. Les pays sont demandeurs de stratégie. Il y a également un enjeu fort en termes d'éthique : derrière internet, il y a une façon de voir. L'éducation aux médias peut permettre de faire passer le corpus des droits de l'homme, mais cela implique une vision globale, une gouvernance internationale.

Article tiré du numéro RDR 23 Mars/Avril 2013
Prospective du monde robotique : notre futur proche ?

La robolution est en marche

Théorisée en 1948 par l'américain Norbert Wiener, la révolution cybernétique a eu lieu et la place grandissante de la robotique dans nos vies prépare la robolution : l'arrivée des robots androïdes dans nos salons et, pourquoi pas, comme collègues de bureau ?

L'exposition qui s'est achevée mi-mars, Et l'Homme créa… le robot, au musée des Arts et Métiers, montre le chemin parcouru entre les premiers automates nés de la mécanique d'horlogerie et les robots qui ont envahis la plupart des activités humaines : industrie, nucléaire, défense, médecine. Ces robots n'ont le plus souvent pas une apparence androïde, mais tous se sont substitués à l'homme dans les tâches les plus diverses : passer l'aspirateur, soulever des charges lourdes, assembler, seconder un chirurgien, faire de la surveillance, de l'approche en zone militaire ou radioactive... Deux robots à l'apparence androïde, Robbix et Robbixa, accueillaient néanmoins les visiteurs et présentaient l'exposition. Car le rêve anthropomorphique reste aussi vivace qu'inquiétant.

Anthropomorphie et interaction

Depuis Fritz Lang et son robot féminin, R2-D2 et Terminator, et autres anticipations, les nouvelles technologies ont permis la révolution cybernétique théorisée en 1948 par Norbert Wiener, une "robolution". Alors que les automates reproduisant des mouvements imitant ceux des êtres vivants, les robots interagissent avec leur environnement. Un robot coiffé d'un smarphone pourrait d'ores et déjà faire office d'animal de compagnie. Overdrive Robotic, une entreprise alsacienne, travaille sur un tel engin qui saurait prendre des photos, aller chercher des objets, délivrer des jeux interactifs. La start-up française Cyberdroid a créé un humanoïde de 1 m 40 de hauteur qui a vocation à intervenir dans les écoles. A Toulouse, les chercheurs du Laboratoire d'analyse et d'architecture des systèmes (Laas) du CNRS travaillent quant à eux sur un petit robot américain, PR2, qui répond à des injonctions aussi variées que "look at me", "come to me", "check the cassette", le tout en déterminant l'endroit où se trouve le chercheur qui pose les questions ou en évaluant l'espace nécessaire pour réaliser une tâche. Grâce à ce robot, qui était présenté au public jusqu'au 31 mars à la Cité de l'Espace, les chercheurs étudient les liens entre l'homme et le robot humanoïde et collaborent avec des sociologues sur l'acceptabilité de ces technologies.

Du robot de service au robot de loisirs

Les acteurs du marché estiment que dans 5 ans les robots feront bel et bien partie de notre quotidien : foyer, écoles, bureaux, villes. L'International Federation of Robotics (IFR) a chiffré le marché des robots de service à 4,8 milliards de dollars pour la période 2012-2015. Mais c'est le robot de loisir qui promet un développement surprenant. Déjà, Nao, d'Aldebaran Robotics, qui sait marcher, jouer, danser, conduire une voiture, est le robot humanoïde le plus vendu au monde. Quant au robot Reeti, capable d'exprimer des émotions, il est vendu comme un moyen d'enseigner autrement, de stimuler la créativité et… "d'animer vos stands et votre accueil" dixit le site du fabriquant. Le robot au bureau, c'est pour très bientôt.

http://www.arts-et-metiers.net/musee.php?P=89&id=46
http://www.laas.fr/
http://www.reeti.fr/index.php/fr/

Article tiré du numéro RDR 9 Janvier 2011

Les réseaux sociaux restent l'outil que les entreprises cherchent encore et toujours à maitriser. Retour sur des basiques.

Entreprise et réseaux sociaux : En route pour le 2.0.

Le 17 novembre 2010, à Paris, se tenait le premier colloque consacré à l'influence de l'Internet deuxième génération sur l'organisation et le fonctionnement des entreprises.

A l'origine Internet servait principalement à échanger ou à rechercher des informations.
L'entrée de cet outil dans les entreprises n'avait guère causé de problème et les apports étaient suffisamment importants, voire essentiels, pour ne pas poser question.
C'était la génération de l'Internet 1.0. Cette dénomination a définitivement migré du langage informatique au langage courant.
Les progrès réalisés ont permis de voir l'éclosion de l'Internet 2.0 qui change fondamentalement la donne. Le progrès est d'abord technique puisque les performances accrues permettent une multitude de nouvelles applications vite devenues, elles aussi, incontournables. Parmi celles-ci, la plus importante est sans conteste possible l'apparition des réseaux sociaux. Selon la définition donnée un réseau social « c'est une conversation entre des personnes : collègues, syndicat, direction de l'entreprise, proches, grand public…, bref tout le monde via des outils disponibles sur Internet. » Les plus importants sont Facebook, My Space, Linked-in ou Viadéo. Tout professionnel en contact avec un public se doit d'y avoir sa « page » et de passer du temps à entretenir ses relations.
Dans l'entreprise, 3 intervenants sur 4 les utilisent, la croissance a été de 62 % en 2009, 70% des entreprises en - couragent leurs salariés à cet usage et la moitié tient à l'entière liberté. La communication se complexifie, les intervenants sont plus nombreux, l'information circule mieux et beaucoup plus rapidement qu'auparavant.
Cela dénote le besoin de converser, de créer des liens, de développer sa créativité et audelà de tout, de se faire connaître et reconnaître. Avec cette explosion la notion même de « réputation numérique » est apparue et prend chaque jour plus d'importance. Pour autant, l'utilisation des réseaux sociaux ne semblait pas au départ aller de soi. Si les salariés étaient « emballés » par cette perspective, les directions l'étaient beaucoup moins, persuadées qu'elles étaient que cela participait d'une remise en cause fondamentale de l'organisation des entreprises et en tout premier lieu de la hiérarchie.
Il est de fait que cet outil bouleverse les données hiérarchiques et tout l'enjeu pour les directions a été de canaliser cette utilisation au mieux des intérêts de l'entreprise.
L'exemple de l'utilisation des réseaux par la SNCF pour son nouveau TGV a été marquant.
Au rebours de ce que pensait le staff, les employés ont utilisé les réseaux dans un but exactement conforme au bien du projet qu'ils avaient a mener. La pagaille pressentie ne s'est pas produite, pas plus que l'utilisation à des fins uniquement revendicatives par les syndicats.
Quatre conséquences majeures ont été observées : la décentralisation et le retour au local, au plus près des problèmes et de leur solution, notamment dans l'industrie ; la naissance de l'entreprise « floue », avec des nouveaux enjeux de maîtrise de la connaissance et de la cohésion ; le nouveau management passé du pyramidal au matriciel et maintenant réseau, vrai défi pour les managers, et enfin l'ouverture à l'international. Ces changements, les entreprises doivent les vivre et les maîtriser.
Les spécialistes sont enthousiastes face à cette perspective mais cela suffira-t-il à vaincre des habitudes et des façons de travailler déjà si bouleversées ces trente dernières années ?

www.economist.com/node/15351002
www.indexel.net/management/reseaux-sociauxd-entreprise-deux-experiencesa-mediter-2888.html

Article tiré du numéro RDR 13 Juillet/Août 2011
Travail collectif : mythe ou réalité ? RDR ouvre le débat grâce à cet article sur le leadership 2.0

Travail collaboratif et leadership 2.0.

Selon une étude d'IBM, un employé perd en moyenne une heure par jour rien qu'à essayer de faire quelque chose. Ceci en raison de l'inefficacité des échanges que ce soit à cause des outils ou des personnes. Pourtant, le travail collaboratif est une réalité : l'entreprise doit jongler avec les différents départements, les freelances et les niveaux de hiérarchie.

Le leadership 2.0 est cette capacité à prendre en compte la masse d'information et travailler avec divers acteurs afin de guider son équipe vers un résultat cohérent. Selon une enquête IDC/Adobe, 84 % des salariés rencontrent des difficultés pour collaborer autour de documents alors que selon cette même enquête, 42% du temps de travail est consacré à ces échanges. Les documents électroniques sont utilisés dans 81% des cas mais 43% des professionnels interrogés estiment que la collaboration est inefficace. L'amélioration du format des documents, permettant plus de flexibilité et de traçabilité, parait être une des solutions principales.

Dans ce contexte de fluidité des échanges, la génération Y peut être un atout dans le développement de l'intelligence collaborative. Les "digital natives" ne conçoivent pas d'autre manière de fonctionner car ils ont constamment besoin de feedback. Pour ces jeunes professionnels, le fait de collaborer permet de donner de "sens" à leur travail car ils sont très dépendants des opinions extérieures.

Grâce à leur maîtrise des outils technologiques, ces jeunes sont capables de trouver des alternatives à certains problèmes de l'entreprise grâce au social networking et aux outils technologiques. En effet, rien n'est plus simple pour eux : publier une offre sur leur mur Facebook ou poser des questions sur des forums spécialisés font partie de leur quotidien.

Une de leurs principales qualités est la capacité à mener à bien plusieurs tâches simultanément et cela en un temps record. L'entreprise a tout intérêt à intégrer cette nouvelle façon d'envisager la collaboration professionnelle.

http://solutionsbusiness.lentreprise.com/ibm-chiffres-cles/dans-une-journee-de-travail-nous-perdonsen-moyenne-une-heure-rien-qu-a-essayer-de-faire-quelque-chose-_a-28-334.html
http://press.adobe.com/cgi-bin/pr.cgi?show=content;rel_id=1219
http://www.web.overlap.net/i+d+i/tendencias/liderar-millenials/127

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