RDR

LE RADAR DES RESPONSABLES

DÉCRYPER LES TENDANCES POUR AGIR

BIMESTRIEL #16 JANVIER / FÉVRIER 2012

Management
La formation par le cinéma P21

Publication
Gouverner les risques globaux P13

Outils pédagogiques
Un cartable électronique P18

Principes sportifs
Les secrets de la réussite ? P24

Twittendances
Les nouveaux modes d'intelligence P27

Nostalgie des jours meilleurs ?

LE RÉTRO FAIT SON COME-BACK

P3

Sommaire

Tendances

3 SOCIÉTÉ : LE RÉTRO FAIT SON COME-BACK

8 LE RÔLE GRANDISSANT DE LA NOTION D'ENGAGEMENT EN ENTREPRISE

27 TWITTENDANCES : LES NOUVEAUX MODES D'INTELLIGENCE

Scénarios

12 THINK TANK CHINOIS : LE QI DIGITAL DES ENTREPRISES

13 PUBLICATION : GOUVERNER LES RISQUES GLOBAUX

16 SYNTHÈSE : EMPLOI ET INNOVATION TECHNIQUE

Management

18 OUTILS PÉDAGOGIQUES : UN CARTABLE ÉLECTRONIQUE

21 LEADERSHIP FOCUS : LA FORMATION PAR LE CINÉMA

24 PRINCIPES SPORTIFS : LES SECRETS DE LA RÉUSSITE

FORMADI
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
www.formadi.com

Directeur de la publication
et responsable éditorial : Jean Grimaldi d'Esdra
Coordination de la rédaction : Sophie Grimaldi d'Esdra
Chef de projet : Valérie Iniesta, agencetelling.com
Réalisation : Fabienne Zwiller, graphicstory.net
Impression : Imprimerie Couty
ISSN/Version papier : 1766-3911 ; en ligne : 2107-7185
Crédits photo : © Thinkstock, © Cyril Entzmann : P9

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

Comment naviguer dans votre RDR # 16

RDR se réinvente, change de maquette en ce début de 2012 et restructure ses rubriques pour plus de clarté et de visibilité, tout en gardant ce qui le rend unique : sa capacité de synthèse et d'intuition.
Ces changements n'ont qu'un seul but : permettre à nos lecteurs de trouver une information décalée, riche en possibilités d'applications et moteur de prise de décisions. N'hésitez pas à nous faire part de vos coups de cœur et de vos besoins.
Bonne découverte et bonne lecture !

TENDANCES

Une rubrique qui repère les nouvelles tendances, les phénomènes émergents, les changements.
IN' : les valeurs qui montent, les nouvelles tendances sociologiques, technologiques, politiques, etc.
ENTRETIEN : un invité dans chaque numéro apporte son éclairage sur un sujet sur lequel il est expert, parti-prenante ou observateur privilégié.
SISMO : capturer des faits déclencheurs, de faibles secousses qui annoncent un événement majeur ou des phénomènes transitoires significatifs de notre époque.
POST SCRIPTUM : une tendance lourde analysée sous forme de tweets et le zoom sur LE livre du moment à ne pas rater.

SCÉNARIOS

Une rubrique qui permet de connecter différemment les informations et les évènements.
THINK TANK FOCUS : l'actualité internationale des think tanks.
HOLOGRAMME DU MONDE : des intuitions en géopolitique et géostratégie.
EN SYNTHÈSE : une infographie claire qui synthétise en un coup d'œil des problématiques globales.
ANALYSE : un regard différent sur des thèmes émergeants et des pistes de réflexion.

MANAGEMENT

Une rubrique qui cultive l'efficacité pour des managers exigeants et innovants.
FORMATION : les grandes avancées technologiques et les projets internationaux les plus audacieux et efficaces en matière de formation.
LEADERSHIP FOCUS : la presse internationale spécialisée passée au crible par des experts.
ORGANISATIONS & ÉQUIPES : réflexions et conseils pratiques sur le management d'équipes.

Société

Le rétro fait son come-back

Cinéma, design, publicité… L'engouement pour le rétro gagne tous les domaines. Comme un goût de déjà vu, cette tendance lourde n'a pas fini de faire parler d'elle car au delà du phénomène de mode, elle révèle des causes sociologiques qui ne sont pas étrangères à la situation économique, technologique, sociétale…

Les dernières innovations en maquillage, coiffure et mode rendent hommage aux femmes des années 50 mais surtout aux sulfureuses Pin Up. Une des égéries de ce mouvement est la fameuse Dita von Teesse, qui parait sortie d'une boite de striptease des années 50 et qui est néanmoins la collaboratrice des grandes marques de Haute Couture qui la placent toujours en première file de leurs défilés. Un autre exemple qui surfe sur la vague du rétro est la marque américaine de cosmétique Benefit. Créée en 1976 aux Etats-Unis, la marque a su exploiter l'esthétique de ses produits : du vintage avec une touche d'humour qui permet d'identifier le coté volontairement décalé de la marque et qui rappelle clairement les années 60-70 aux Etats-Unis. Et ça marche. La société a intégré le groupe LVMH en 1999.

Une référence à des modes de vie enviés…

Pourquoi un tel succès ? Pourquoi la femme contemporaine aurait-elle envie de revenir à l'époque des corsets et des "housewifes"? Il va sans dire qu'elle se prête au jeu dans sa coiffure, son habillement et son maquillage, nostalgique d'une époque qu'elle n'a pas connue. Une époque d'après-guerre fantasmée qui renvoie à l'image d'un mode de vie façonné de sophistication et de glamour, qu'elle, pauvre superwoman du XXIe siècle, ne peut atteindre, faute de trouver le temps…

Car c'est bien aux modes de vie que fait référence le phénomène rétro. Les séries les plus acclamées, comme Mad Men, font la promotion d'un modus vivendi qui nous semble bien lointain où les protagonistes fument et boivent sans retenue, étrangers aux nouvelles lois anti tabac et libres de faire ce que bon leur semble… Les hôtesses de l'air de la série américaine Pan Am, volent aux quatre coins du monde dans des avions où l'on traitait encore le client comme un roi, et non comme dans les lignes low cost où les clients doivent pratiquement pleurer pour qu'il leur soit offert un triste sachet de cacahuètes. Le film "The Artist" est l'illustration même de cet étrange succès auprès du public. Ou comment un film en noir et blanc et de plus muet, peut être le plus acclamé par la critique.

…et à une technologie balbutiante, tranquille

Face à la sauvage crise économique actuelle, les jouets eux-mêmes revêtent des allures d'autrefois, à l'instar des robots mécaniques en tôle qui reviennent en force et illustrent peut être le besoin de retrouver le paysage rassurant de l'enfance. Nos foyers ne sont pas en reste : le monde du design est envahi par le sépia, le noir et blanc, les vieilles photos de grand mère et l'esthétique Art déco. Les produits les plus modernes paraissent mettre un point d'honneur à paraitre "anciens". Fuyant les dernières découvertes technologiques, l'homme de 2012 se réfugie entre les vinyles et se fait adepte de la lomographie, manière chic de nommer le développement analogique des photos. Le come-back du rétro, une invitation à ralentir une course folle et anxiogène…

www.benefitcosmetics.com

http://smoda.elpais.com/articulos/el-mundo-vintage-se-acerca-a-los-ninos/316

www.webdesignertrends.com/2010/12/tendance-du-webdesign-modern-retro/

http://design.neowebmag.com/inspiration/une-tendance-en-plein-boom-en-2010-le-vintageretro

http://toutnouvotoutretro.blog-idrac.com/introduction/

Le Prisonnier

Une métaphore de la société de l'information

Revoir Le Prisonnier, série culte des années 60, offre une grille de lecture inattendue d'un thème bien d'actualité : la protection de la vie privée et de la liberté individuelle. Cette série, produite et interprétée par Patrick Mc Goohan, est une métaphore sociale, une sorte d'ovni télévisé de prospective sociale et politique.

Se rapprochant par certains aspects de 1964 de Georges Orwell, cette série dresse le portrait d'une société où la liberté n'est qu'apparente et où le contrôle de l'information est total. Le spectateur suit l'histoire psychédélique d'un agent secret britannique enlevé après voir donné sa démission. Il se retrouve au Village, lieu en apparence idyllique, où on lui refuse la moindre liberté et où on lui vole jusqu'à son nom. Au Village, les personnes n'ont plus d'identité ; ce sont quasiment des robots, des numéros. Il sera désormais le Numéro 6 à qui l'on veut soutirer des informations sur les motifs de sa démission. Le héros, au rythme des 17 épisodes, n'aura de cesse de chercher à s'échapper et s'insurge contre cette réalité : "je ne suis pas un numéro, je suis un homme libre !". La série aborde ainsi des problématiques très actuelles comme le contrôle social des élites, la responsabilité individuelle versus collectivisme, le talent individuel versus la médiocrité collective, la reconnaissance de l'individu en tant que tel, non pas comme élément interchangeable de la production. Le personnage est enfermé dans un système absurde de fausses libertés qu'il est le seul à vouloir fuir. Dans cet univers kafkaïen, la connexion entre les habitants est permanente, étouffante : mégaphones, caméras, écrans de télévision, portes automatiques, tout est fait pour effacer la possibilité d'une vie privée. La série *Le Prisonnier* se veut un appel à l'action et à la capacité de créer et d'être libre dans un monde hyper médiatisé. C'est un appel à fuir les univers clos et simplistes pour libérer la capacité de construire et de penser.

www.leprisonnier.net

Jeunisme

La révolte des vieux

Quand va-t-on enfin tordre le cou au jeunisme ? Pourquoi ne pas plutôt revendiquer l'âge d'une façon décomplexée, comme un atout, comme un avantage ?

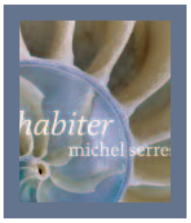
Mais qui sont ces soit disant "seniors"? Ce sont ceux qui sont à l'apogée de leur carrière professionnelle ou bien activement investis dans des actions solidaires, fondant leur propre société après leur retraite "officielle" ou démarrant de nouveaux projets plus créatifs. Ils sont enfin débarrassés du besoin de pragmatisme de la course aux postes de directions, entre autres parce qu'ils les ont atteint depuis bien longtemps. La plupart des grands chefs d'entreprises, intellectuels, hommes politiques sont, somme toute, des "vieux". Apparemment, le "troisième âge" a moins de complexes que les "seniors" à l'heure de se connecter avec la jeune génération. Pour s'en convaincre, il suffit de voir l'influence dans le monde de la mode d'une Iris Apfel, âgée de 90 ans, ou celle d'un Stefan Hessel, 94 ans, à l'origine des mouvements d'indignés…Réellement, les digital natives mesurent la capacité de cette frange de la population à s'ériger en modèle si elle voulait bien s'en donner la peine et ne pas détourner les yeux à chaque fois que le mot "vieux" est prononcé. La génération Y n'a pas la science infuse et a besoin d'exemples de "vieux" décomplexés qui ont envie de transmettre

http://www.credoc.fr/pdf/4p/135.pdf

+ d'infos

HABITER

L'auteur nous livre un bel ouvrage, alternance de magnifiques photos et de textes encartés dans un autre format. Le philosophe nous oblige à parcourir toute la gamme de ce que peut signifier le mot habiter.
La nature, la réflexion, la civilisation humaine concourent à préparer divers "habitats". Protection, construction, l'homme recherche sa personnalité. Un point surprenant de l'ouvrage : la quasi absence de "l'habitat" professionnel. Celui-ci est-il adapté à l'homme ?



Michel Serres
éd. Le Pommier
www.editions-lepommier.fr

ARCHITECTURES DE DEMAIN, PROJETS FUTURISTES

Le monde est quasi urbanisé. La civilisation rurale disparaît, les derniers témoins transmettent encore une trace de ce qui nous a profondément façonnés pendant des millénaires. L' « homme à la bêche » n'est plus. Une nouvelle civilisation naît. Il faut l'imaginer et non pas seulement la subir. Des grands cabinets d'architecture inventent la ville de demain : certes tous ces projets ne verront pas le jour, mais ils préparent

l'imagination de ceux qui concevront notre espace. Lieux de vie, de travail, de circulation. Evidemment tout cela ressemble un peu à un remake de science fiction mais l'imaginaire devra progressivement s'ouvrir à un autre regard : gigantisme, transparence de matière, présence organisée de la nature. Ce constructivisme est la grande différence avec les siècles passés qui laissaient peut être plus de place à une taille mesurée, des styles différents. C'est notre futur.
Ed. Place des Victoires

SCIENCES & TECHNOLOGIES

Physique

INVISIBILITÉ TEMPORELLE

Un groupe de physiciens financé par le ministère de la Défense américain et la Darpa a réussi expérimentalement ce qui peut être qualifié d'invisibilité temporelle. L'expérience consistait à faire passer un rayon de lumière dans une fibre optique et à produire un événement dans la fibre capable d'altérer le rayon. A la sortie du rayon de la fibre, celui-ci ne portait aucune trace de la perturbation. On peut donc produire un événement sans détection future physique. Des applications sont déjà à l'étude pour les télécommunications et la sécurité.

■ www.eurotopics.net

TIC

LES TECHNOLOGIES, FACTEURS D'INSERTION SOCIALE

Percolab, société spécialisée dans le consulting et les nouvelles technologies, développe des projets alliant changements sociaux et technologies, par exemple le projet "jeunes ambassadeurs de savoirs". Il s'agit d'un programme de formation pour des jeunes "raccrocheurs scolaires" (16-30 ans) afin de les aider à développer leurs compétences dans le champs numérique et, par ce biais, à retrouver l'estime de soi.

■ www.percolab.com

Handmade

CRÉER SON APPLICATION

De nombreux sites proposent aux usagers, moyennant paiement, de créer leur propre application Apple totalement personnalisée pour leur blog, compte Twitter, album Filckr, canal YouTube ou pour leur site internet grâce aux flux RSS. Une fois créée, l'application sera ensuite disponible sur App Store, facilitant ainsi la diffusion du support et le développement d'une stratégie marketing.

■ www.yourappnow.com

Prédiction

2012, ANNÉE DE LA SCIENCE

La science fera les manchettes mondiales en 2012, prédit Rolf Heuer, directeur général du CERN. « En 2012, notre compréhension de l'univers dans lequel nous vivons va changer pour toujours. La raison en est que le rythme de la science n'a jamais été aussi vite. La mondialisation scientifique permet de puiser dans le génie partout où il peut être. Presque tous les aspects de la vie quotidienne repose sur des fondements scientifiques : médecine, agriculture, énergie. Même les branches les plus ésotériques de la physique, la mécanique quantique et la relativité, ont trouvé une place dans notre vie. »

■ www.economist.com

ENVIRONNEMENT & SANTÉ

Données médicales

LES FACEBOOK DES MALADES

Sur les réseaux sociaux médicaux, les malades évoquent leurs maladies et les traitements en détail, et font avancer les recherches. Des portails ont été mis sur pied par des sociétés dont le business plan repose sur la commercialisation des données acquises auprès de milliers d'internautes. Cette tendance suscite un vif intérêt à l'heure où les systèmes de santé doivent être refondus, où l'industrie pharmaceutique peine à trouver des nouvelles molécules et où les maladies chroniques deviennent un enjeu de santé publique.

■ www.le temps.ch

Alcool

BINGE DRINKING CHEZ LES ADULTES

Une récente étude montre que le binge drinking ne concerne plus seulement adolescents et étudiants mais que les adultes s'y adonnent également. Quatre fois par mois, 1 américain sur 6 absorbent en quelques heures plus de 8 alcools. 36 % des binge drinking concernent des personnes de 35 ans et plus. Ce sont les plus de 65 ans qui s'y adonnent e plus souvent. Aux Etats-Unis, le binge drinking est responsable de la moitié des 80 000 décès annuels liés à la consommation excessive d'alcool et de 85 % des retraits de permis. L'étude rappelle que la plupart des binge drinkers ne sont pas dépendants à l'alcool.

■ www.nytimes.com

Epidémiologie environnementale

DES LEUCÉMIES AUTOUR DES CENTRALES

Un excès de cas de leucémie chez es enfants de moins de 15 ans a été observé autour de 19 centrales nucléaires françaises sur une période de six ans, selon une étude Inserm. Dans un rayon de 5 km, le taux d'incidence est deux fois supérieur au taux d'incidence nationale. Des résultats analogues avaient été trouvés en Allemagne.

■ www.inserm.fr

Lombalgies

TRAVAILLER À LA BONNE HAUTEUR

Pour résoudre les lombalgies liées à la posture assisse, Gina Trapani propose de travailler... debout. La rédactrice en chef de Lifehacker a testé le « standing desk » pendant près d'un an : « pour limiter la fatigue de la station debout, calculez bien la hauteur de la tablette ; installez un repose-pied pour déplacer le poids du corps d'une jambe à l'autre ; ajoutez une table pour écrire assis et faire des pauses », conseille-t-elle. « J'aime bien l'idée d'être actif dans le travail ».

■ www.wired.co.uk

LOISIRS & CULTURE

Twitterature

DES AUTEURS À SUIVRE

L'essor des réseaux sociaux et d'internet a permis de multiplier les contacts entre deux mondes : l'auteur et son lectorat. Les auteurs ont un site, un blog, une page Facebook et s'exposent. Et ils twittent. Le compte Twitter de Salman Rushdie affiche plus de 150 000 followers. Auteurs et éditeurs sont bien conscients des capacités commerciales des réseaux sociaux... Des dates de sorties en librairie aux sessions de dédicaces, en passant par un travail sur l'image, ils assurent à l'auteur une présence. On « suit » un auteur. Ce vedettariat modifie le rôle de l'auteur, qui participe plus que jamais à la promotion et à la carrière commerciale de ses ouvrages, en donnant de sa personne.

■ www.actualitte.com

Laïcité ?

LA SUÈDE RECONNAÎT L'EGLISE DU COPIER-COLLER

L'Eglise du Copimisme, qui s'engage pour la libre copie d'informations et contre sa limitation par les droits d'auteur, a été reconnue religion officielle en Suède. Mais, contrairement aux religions protestante et catholique, la communauté ne bénéficie pas de soutien financier. Le journal Expressen s'est emparé du sujet : « La liberté de religion doit valoir pour toutes, qu'elles croient en Dieu ou dans le saint Partage de dossier. Le financement doit être réglé par les communautés elles-mêmes ».

■ www.eurotopics.net

Culte

LA BD ENTRE DANS L'HISTOIRE

Plus de 300 bandes dessinées sont sorties en 2011 sous forme de rééditions intégrales, restaurées et documentées. Un phénomène massif qui inscrit le genre dans la tradition de l'histoire littéraire, avec sa cohorte de commentateurs, de spécialistes. On redécouvre des trésors d'avant guerre, des séries oubliées, un Prix du patrimoine au Festival d'Angoulême avec une sélection 2012 allant de Donald à Snoopy et les Peanuts. Bientôt des éditions Pléiades ?

■ www.letemps.ch

COMPORTEMENT & MARKETING

Engagement

YES I AM CHEAP

La crise économique a obligé de nombreuses personnes à réduire leur niveau de vie. Apparement, certains y ont pris goût : c'est le cas de Sandy, une jeune américaine qui est passé d'une middle class aisée à la revendication d'une économie familiale raisonnée. Un mode de vie qu'elle défend et argumente au fil de ses billets sur son blog "Yes I am cheap". Il s'agit d'un épiphénomène révélateur de la cause du "pas cher" autrefois plus ou moins assimilé à "minable" et aujourd'hui affiché comme un style de vie indépendamment du niveau économique personnel.

■ www.mba.americaeconomia.com

■ www.yesiamcheap.com

Microphilanthropie

DONS D'IDÉES

La revue Good a mis en place un système de donation peu commun : il s'agit de dons créatifs, le montant économique passant en second plan et pouvant ne représenter que quelques dollars seulement. Une manière de rapeller que la philanthropie ne passe par seulement par les chèques de millions de dollars des donneurs du star système. Les microprojets une fois regroupés, à l'image des PME, sont souvent ceux qui, au bout du compte, font vraiment la différence dans l'économie globale.

■ www.good.is/post/the-good-30-day-challenge-creative-microphilanthropy/

■ www.creativephilanthropy.org

Pop-up store

L'ÉPHÉMÈRE DURE

L'utilisation des pop-up stores, ces magasins courte durée venus des Etats-Unis, est de plus en plus fréquente dans les stratégies marketing des entreprises françaises. Cette tendance devrait perdurer : les pop-up stores permettent en effet de conjuguer opération de communication et opération de vente. Si dans les magasins classiques on attend le client, le magasin éphémère le fait venir à lui. Segmentant (il s'adresse à une cible clairement définie et avec les codes de celle-ci), il colle parfaitement à la société de niches actuelle et à l'individualisation de la consommation.

■ www.lecerclelesechos.com

STYLES DE VIE & SPORT

Rythme de vie

REVENIR À LA ROUTINE

Un nouveau rapport de la Prince Youth Trust alerte sur les effets dévastateurs du manque de routine quotidienne - heure du coucher, repas en commun - sur les perspectives d'avenir des enfants, avec des conséquences sur les résultats scolaires et le bien-être. Un phénomène qui se développe. 39 % des jeunes qui ont quitté l'école avec de faibles résultats déclarent ne pas s'être couchés, enfants, à heure fixe. La Prince Youth Trust établit un lien direct entre cadre de vie familial et chômage.

■ www.huffingtonpost.com

e-intimité

LA VIE PRIVÉE EST DEVENUE CONTEXTUELLE

C'est moins la nature d'une donnée, ou la plateforme sur laquelle elle est publiée, que le contexte où elle est échangée, où elle circule, qui détermine sa qualité de donnée publique ou privée. Dans l'hôpital, telle information sur un patient aura, selon les personnes, le traitement de la donnée, un caractère de secret plus fort que dans un autre milieu. Dans un contexte de travail, telle information aura par exemple un caractère semi-public alors qu'elle sera intime dans un espace privé. La privacy in context fonde désormais l'essentiel des mécanismes de régulation public/privé.

■ www.lesinfluences.fr

Anticipation

LE QUOTIDIEN EN 2112

Les futurologues Ian Pearson et Patrick Tucker ont évalué le degré de probabilité des projections des internautes. Parmi les plus probables : la communication par la pensée, l'allongement de la durée de vie grâce à l'électronique, l'assistance d'ordinateur pour penser plus vite et stocker nos souvenirs, le contrôle de la météorologie, l'ouverture de l'Antarctique au libre commerce, l'exploitation des océans pour se nourrir...

■ www.bbc.co.uk

Frais d'université

MOINS CHER POUR LES LÈVE-TÔT

La Cole University College propose à partir de 2012 de réduire de moitié les frais de scolarité sous certaines conditions : des cours très tôt le matin, tard le soir, le week-end et pendant les vacances scolaires. Une utilisation optimale, explique le recteur, des locaux et du personnel. Ce tarif réduit n'ouvre par ailleurs pas accès à la cafétéria, aux salles de sport et les étudiants ne peuvent pas emprunter de livres à la bibliothèque. « Les droits sont réduits à l'essentiel : l'apprentissage » justifie le recteur. Tôt et sans livre.

■ www.spiegel.de

ÉDUCATION & FORMATION

Vertu de l'erreur

FORMER DES PIRATES

L'Université de Bochum (Rhénanie du Nord-Westphalie) forme des pirates informatiques. Les élèves apprennent désormais légalement à cracker des mots de passe, à détourner des comptes bancaires en ligne, à propager des virus. « Un système est souvent vulnérable parce qu'il y a eu une erreur de programmation ou de configuration, explique le superviseur de cette formation. Si on apprend à cerner cette erreur, alors seulement on peut la réparer. » Avec 1100 candidats pour 20 places, l'enseignement universitaire de la piraterie est une filière très prisée. Les futurs diplômés sont très attendus par les entreprises.

www.science-allemagne.fr

Egalité

L'ÉDUCATION SUFFIRA-T-ELLE ?

En France comme aux Etats-Unis, à gauche comme à droite, la salle de classe se voit parée des plus grandes vertus politiques. Pour l'éditorialiste du New York Times, « la mesure qui ferait le plus réduire les inégalités serait d'améliorer l'éducation des jeunes enfants ».Or les manifestants d'Occuper Wall Street sont titulaires de diplôme et revendiquent une remise pour les dettes contractées pendant leurs études. Une meilleure éducation n'est donc pas, comme le dit Obama « le facteur le plus décisif pour réussir. » L'éducation ne compterait même que pour 15 % dans les résultats des élèves ; leur environnement socio-économique pour 60 %. Du reste, selon le Bureau des statistiques américain, seul un emploi sur quatre nécessitera un diplôme.

■ www.monde-diplomatique.fr

Sociologie

PARITÉ ÉDUCATIVE

L'éducation des filles dans les pays émergents gagne du terrain avec 78 % de filles en école primaire (82 % des garçons). L'inscription au secondaire reste faible, mais la situation s'améliore. L'éducation des filles a des conséquences sociales et sanitaires : meilleurs emplois et salaires, meilleure santé, mariage plus tardif, moins d'enfants. Les disparités constatées dans les pays riches, où 70 % des femmes sont diplômées en sciences sociales et santé, devraient se reproduire. Mais il y a parfois des surprises : en Indonésie, les femmes diplômées en ingénierie, fabrication et construction représentent 50 %.

■ www.economist.com

La notion d'engagement joue un rôle grandissant dans les entreprises

Depuis longtemps reconnu outre-Atlantique comme le signe d'un fort potentiel en entreprise, l'engagement humanitaire sort peu à peu des idées reçues en France. L'entrée de la génération Y sur le marché du travail interroge en effet nombre de RH et de managers sur la valeur du travail, de l'effort et de l'engagement. Une mission de volontariat, une bonne école pour l'entreprise ?

Entretien avec Dante Monferrer

Pourquoi le volontariat est-il mieux reconnu en entreprise dans les pays anglo-saxons qu'en France ?

Dans les pays anglo-saxons, une expérience de volontariat ouvre des portes parce qu'il y a une reconnaissance sociale et professionnelle de l'engagement humanitaire. Pour prendre un exemple, aux Etats-Unis, les ambassadeurs sont souvent d'anciens volontaires quand il faut, en France, avoir suivi la filière spécifique ENA, IEP, concours du ministère des Affaires Etrangères. En France, le diplôme, l'école, le cursus restent des éléments clés dans le recrutement. La question des compétences, malgré la VAE, est encore peu prise en compte alors que l'expérience, la mobilité, le degré d'engagement sont très valorisés dans les pays anglo-saxons En France, beaucoup de volontaires dissimulent les conditions de leur départ à l'étranger sous l'intitulé de leur mission. Cependant, les lignes bougent. Ce sont les questions de mobilisation, d'engagement, qui font aujourd'hui venir les entreprises vers une conception plus anglo-saxone, plus empirique, des compétences, avec des rapprochements entre entreprises et ONG. Un livre blanc a été publié avec l'ANDRH, l'Association nationale des directeurs des ressources humaines suite à des travaux menés avec France Volontaires. Ce travail a mis en évidence des critères communs entre les exigences de l'entreprise pour ses postes de cadres et responsables et celles des ONG pour ses responsables de mission.

En quoi les compétences d'un volontaire et celle d'un responsable sont-elles similaires ? Les entreprises sont-elles davantage conscientes du potentiel des jeunes volontaires ?

Capacité à exercer en situation de stress ou dans des conditions difficiles, prise de décisions, aptitude à évoluer dans différentes cultures, bonne compréhension des problématiques de la situation... Il ne s'agit pas de compétences techniques mais de savoir-être. Les entreprises redécouvrent ces capacités transverses notamment à travers des conventions de mécénat de compétences : leurs collaborateurs partent trois semaines sur une mission aux côtés des volontaires sur le terrain. Ce type de passerelle entre les deux mondes change le regard de l'entreprise à la fois sur le volontariat et sur elle-même. La valeur de l'engagement émerge comme une alternative à celle de compétition, aujourd'hui remise en cause aussi bien en terme de motivation que d'efficacité. Engagement

Dante Monferrer

REPÈRES

Qui est-il ?
Après des études d'agriculture, Dante Monferrer part en 1975 deux ans comme volontaire en mission au Sénégal. A son retour, il reprend des études. Titulaire d'un DESS de développement, il intègre l'Association française des volontaires (AFVP) qu'il représente dans différents pays d'Afrique. Il deviendra en 2000 directeur du volontariat, puis délégué général de France Volontaires. France Volontaires a mis en place un Fonds d'Appui aux initiatives de valorisation des engagements des volontaires.

EN CHIFFRES

En 8 ans, 21 000 jeunes ont réalisé une mission V.I.E. (Volontariat International en Entreprise) pour 2800 entreprises dans 137 pays.

90 % des volontaires internationaux sont des bac+5 issus d'écoles d'ingénieurs (36 %) et de commerce (30 %).

A l'issu de leur mission, ils s'estiment davantage capables de s'adapter à de nouvelles situations **(87 %)**, plus aptes à manager une équipe ou un projet **(69 %)**, plus responsables **(62 %)**, plus sûrs d'eux **(57 %)**, plus communicants **(52 %)**.

Sources : www.gouvernement.fr et Ipsos nov 2011

et professionnalisme ne sont pas antinomiques : un bon médecin qui s'engage ne cesse pas d'être bon. Un jeune envoyé en mission doit comprendre la culture, la situation, les enjeux. Il doit trouver le bon positionnement pour mener à bien le projet, savoir travailler en équipes, avec bien souvent différentes nationalités et des approches différentes. Une expérience de volontariat n'intéresse pas seulement les entreprises à l'internationale, mais aussi celles qui recherchent des qualités managériales. Car il faut travailler en autonomie tout en s'inscrivant dans un projet global et en le faisant avancer. Il faut trouver la bonne distance : un volontaire doit savoir articuler son engagement, le système de l'ONG, des responsabilités fortes. Il faut aussi savoir mobiliser les décideurs, convaincre, bâtir des plans d'actions.

Pourquoi la notion d'engagement est-elle en passe de devenir un critère déterminant ?

Beaucoup d'anciens volontaires sont devenus des dirigeants. Beaucoup de dirigeants sont engagés, à un niveau plus ou moins opérationnel. Et le point commun est toujours une très forte motivation. Le rapport des Nations Unis sur la situation du volontariat dans le monde paru en décembre, qui souligne l'ampleur du phénomène - "l'une des plus importantes ressources des nations" - relève également son impact sur les entreprises. L'engagement devient un des leviers pour faire émerger des solutions alternatives.

EDHEC **Formation Continue**

AMP

Advanced Management Programme

FORMATION DÉDIÉE AU MANAGEMENT DES HOMMES & DES ORGANISATIONS :

- Renforcer ses compétences techniques
- Se forger des convictions managériales
- Se construire un équilibre personnel

Durée : 12 mois à temps partiel
Lieu : Campus Executive au coeur de Paris

EDHEC BUSINESS SCHOOL

LILLE - NICE - PARIS - LONDRES - SINGAPOUR

amp@edhec.edu
+ 33(0)1 53 32 76 42
www.edhec-executive.com

Accredited by Association of MBAs

AACSB ACCREDITED

EFMD EQUIS ACCREDITED

Flexibilité RH

Prêts de main-d'œuvre

La loi Cherpin vient d'entrer en application. Elle élargit le champ d'action des groupements d'employeurs et suscite le débat : des entreprises ayant un besoin limité d'un type de compétences peuvent désormais se partager du personnel.

Le groupement d'employeurs (un GIE ou une association loi 1901) recrute des salariés en CDI pour les mettre ainsi à disposition des entreprises adhérentes. A-t-on trouvé le moyen de concilier le besoin de flexibilité des entreprises et la sécurité de l'emploi des salariés ? Pour les entreprises, les gains sont évidents. Pour les activités saisonnières, elles retrouvent les mêmes salariés qui connaissent déjà l'entreprise. Pour d'autres entreprises, c'est la possibilité de bénéficier d'une compétence qu'elles n'ont ni le besoin ni le moyen d'avoir toute l'année. Le groupement d'employeurs paie le salarié et refacture aux entreprises le temps d'utilisation.
Pour le salarié, au lieu de cumuler une succession de CDD, il est recruté en CDI par le groupement. La diversité des entreprises dans lesquelles il intervient élargit son expérience et ses compétences. Les organisations syndicales restent vigilantes. Elles s'interrogent sur la capacité des groupements à construire des plans de formation, sur la conduite des entretiens d'évaluation annuels, sur la négociation annuelle des salaires, sur le risque de voir le groupement recruter des CDD. En mutualisant des salariés, les groupements d'employeurs explorent une voie nouvelle de flexibilité des ressources humaines avec les limites et les aléas propres à toute innovation.

Entreprise et Carrières 12/2011 / Liaisons sociales mensuel 11/2011

Relations sociales

L'improbable convergence France-Allemagne

Le système de relations sociales incite à la paix sociale en Allemagne. Il contribue aussi à la performance économique du pays. Peut-on s'en inspirer ?

Après VW, Siemens, Daimler Mercedes vient de renouveler un accord de « Sécurisation de l'avenir ». Les 130 000 salariés allemands bénéficient d'une garantie d'emploi jusqu'en 2016. L'accord d'Airbus Allemagne (16 500 salariés) empêche lui aussi tout licenciement jusqu'en 2020. En échange, IG Metall, le syndicat de la métallurgie, accepte que l'entreprise fasse des gains de productivité de 6 à 8 %. Ces deux exemples illustrent un des aspects d'un système qui valorise la recherche du consensus social et de la performance économique.En France, il n'est question que de « convergence avec nos amis allemands ». Est-ce possible sur le plan social ? Quelques caractéristiques permettent de mesurer l'écart entre le souhaitable et le possible ; en Allemagne, une seule confédération, le DGB, regroupe de puissantes fédérations. Le syndicalisme est reconnu, respecté, considéré par le patronat comme un véritable partenaire. Tout ce qui concerne la vie au travail est négocié entre le patronat et le syndicat de salariés. L'Etat n'intervient pas. La convention collective concerne toutes les entreprises de la même branche d'une région. Elle impose la paix sociale pendant la durée de l'accord (entre deux et trois ans). Seul le syndicat peut appeler à la grève après une consultation et un vote majoritaire des salariés. Le syndicalisme allemand est riche. Il indemnise les salariés en grève de la quasi-totalité de leur salaire. Une grève peut couter deux à trois millions à un syndicat. Le parallèle avec la France est aussi parlant que… chimérique.

Social International http : www. uimm.fr

+ d'infos

POURQUOI LE TRAVAIL NOUS EMMERDE

Le diagnostic est vite posé : la vie de l'entreprise et de ses salariés est polluée par l'omniprésence de la référence temps. On juge le travail à l'aune de la présence des salariés au travail et du temps qu'ils passent dans l'entreprise. Si l'évaluation par le temps a pu être adaptée à un type ancien d'organisation du travail, elle paraît aujourd'hui contre-performante dans la mesure où « nous travaillons avec nos têtes plus qu'avec nos mains ». Cette référence au temps est source de stress et de mal être. Les auteurs proposent de remplacer la mesure par le temps par la mesure par les résultats découlant d'objectifs clairs fixés à chaque salarié. Libre à lui ensuite de s'organiser comme il l'entend. Pour y parvenir, une méthode mise au point chez Buy Service a permis à cette entreprise de réaliser d'importants gains de productivité et à ses salariés un taux de satisfaction élevé.

Tuer la référence au temps constitue une véritable révolution des mentalités. On est loin des mesures d'aménagement type horaires souples ou flexibilité. Mais comme le constatent les auteurs, les gens ne travaillent pas moins et ne sont pas forcément moins présents, mais à eux de s'organiser pour être là ou joignables grâce aux NTI quand il le faut. Dernier constat : la solidarité entre collègues s'en trouve renforcée.
A la base, trois piliers : confiance, autonomie, responsabilité, mais les auteurs, loin de discourir, proposent exemples et actions concrètes, à l'américaine.

Cali Ressler et Jody Thompson
Pourquoi le travail nous emmerde,
Editions Maxima

Alliances stratégiques

Business Guide de l'ONU

L'agence du Global Compact des Nations Unies a publié un guide des meilleures organisations d'utilité publique afin de faciliter pour les entreprises les alliances stratégiques avec des ONG ou des organismes internationaux, notamment dans des programmes de responsabilité sociale. L'ONU établit une liste des 85 organisations de la société civile les plus fiables et les plus solides.

Le cabinet de consulting international Dalberg Global Developpement s'est chargé de l'identification des 550 principales organisations qui établissent des alliances avec le secteur privé. Par la suite, s'appuyant sur les résultats d'un questionnaire auquel plus de 20 000 entreprises ont répondu, le cabinet a sélectionné les 85 organismes les plus valorisés. En effet, plus de 65 % des entreprises appartenant au Global Compact établissent des alliances stratégiques avec des ONG ou autres organismes. Le guide cherche à améliorer l'impact des alliances stratégiques en augmentant la transparence, la facilité d'accès aux organismes et en proposant des exemples d'alliances réussies.
Le Global Compact, ou Pacte Mondial en français, est un réseau d'entreprises constitué en organisme sous la protection des Nations Unies. Elles se regroupent sous l'égide d'un pacte qui contient dix principes faisant référence aux droits de l'homme. Ces entreprises s'engagent à les respecter dans leurs opérations et leurs lignes stratégiques. Le Global Compact a un caractère facultatif qui incite à l'amélioration des pratiques des entreprises grâce à des apprentissages, la création de réseaux locaux ou des partenariats stratégiques.
L'ONU met également à disposition des internautes un site internet, Business UN, qui permet d'associer les ressources professionnelles aux besoins des organisations de l'ONU. Les entreprises peuvent également établir une relation commerciale avec l'ONU en se connectant à la plateforme digitale Marché Mondial des Nations Unies.

http://business.un.org/es/documents/10
http://www.unglobalcompact.org/
http://www.ungm.org/

Think tank chinois

Le QI digital des entreprises

L2 est un think tank d'innovation digitale qui regroupe des institutions académiques et des groupes industriels afin de planifier des recherches inédites et d'identifier les thématiques émergeantes.

Cet organisme a d'ailleurs organisé un congrès en Chine en 2011 pour explorer les plateformes digitales et les innovations de ce géant technologique. Selon le think tank, les consommateurs chinois de produits de luxe ont en moyenne moins de 45 ans et 45 % d'entre eux moins de 35 ans, ce qui signifie qu'ils sont en général des digital natives. Le marché chinois, en pleine expansion, est d'ailleurs celui qui croît le plus rapidement au niveau mondial. Il s'agit là d'une opportunité en or pour les entreprises directement liées aux compétences digitales. L2 a lancé un système d'évaluation du coefficient intellectuel digital (Digital IQ) des entreprises implantées en Chine. Cette méthodologie repose principalement sur quatre critères d'évaluation : les possibilités techniques des sites internet et leur qualité, l'utilisation des médias sociaux, le marketing digital et l'exploitation du réseau de téléphonie mobile (surtout la fonctionnalité des applications pour androïde).

http://l2thinktank.com/Prestige100China2011/

Publication

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

chez vous... chez *nous*

n°3

Panorama

À la découverte de tous les sites Château*form'*

High-Tech

Experts sur place au service de vos réunions

Dépaysement

Vivre un séminaire ailleurs… au coeur de l'Emporda Catalane

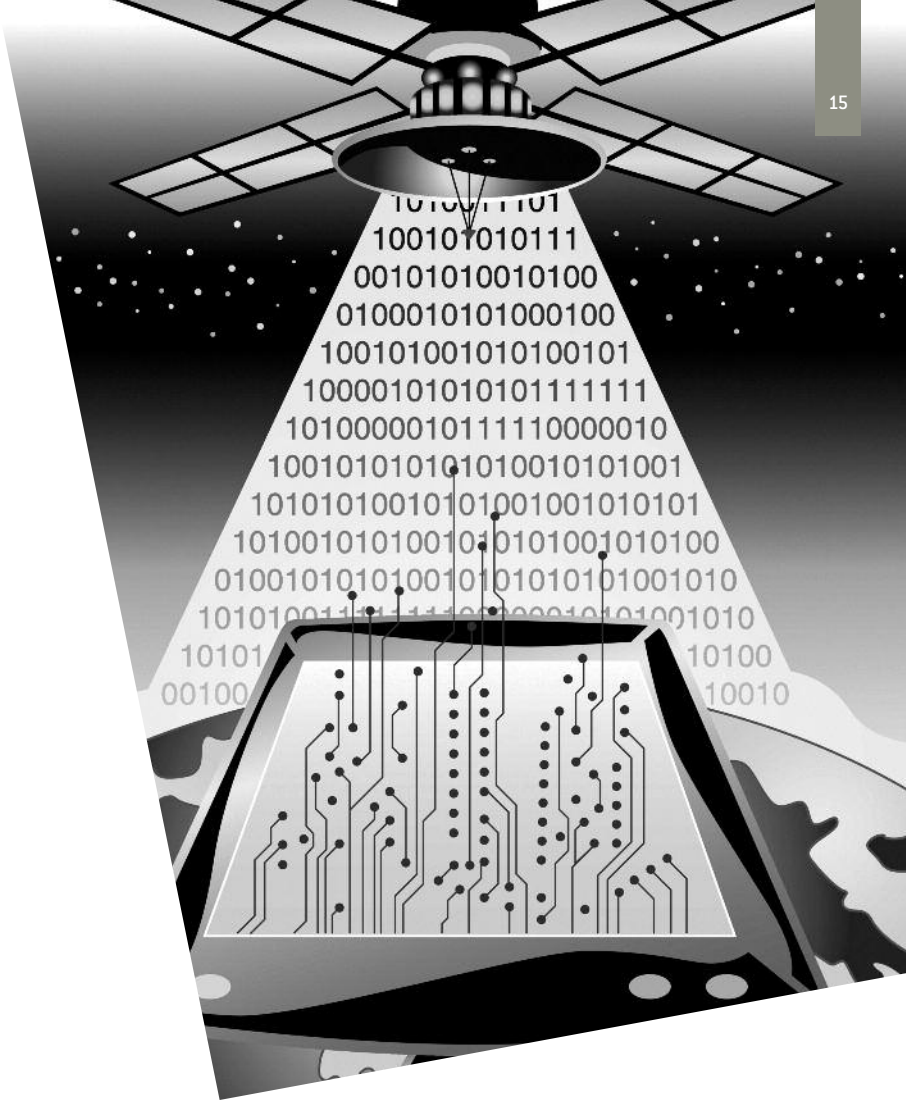
Témoignage

Synergie de lieux et d'un campus : l'Université Nomade…

Château*form'*
Les maisons du séminaire

informations et réservations
contact : 01 30 28 69 69

www.chateauform.com



Cyberstratégie

Le nerf de la guerre

S'il y a bien une chose qu'a démontré l'aventure rocambolesque de Wikileaks, c'est la vulnérabilité de la majorité des Etats aux cyber-attaques. Les Etats-Unis et la Chine sont deux des pays les plus préparés dans ce domaine. La France se situe très loin derrière…

Le secteur de la Défense est l'un des plus concernés par ce genre de menaces globales, mais les grandes multinationales et le secteur bancaire sont également concernés par ces légions de hackers qui sont dorénavant de vrais professionnels engagés aux cotés de leur pays et servant ses intérêts géopolitiques. Les conflits futurs pourraient bien se dérouler devant des écrans d'ordinateurs. D'ailleurs, le terrain est des plus mouvants, plusieurs des pays les plus en pointe sur le sujet sont loin de placer les valeurs démocratiques au plus haut de leur pyramide de valeurs : Iran, Chine, Russie…

DÉVELOPPER LA CYBERPROTECTION

La prévention et la détection sont deux des notions clés de la cyberstratégie. Les grandes administrations de l'Etat devront apprendre à se défendre, mais également à savoir riposter si nécessaire et à protéger l'information classifiée. Pour relever ce genre de défi, les initiatives de recherche et d'innovation dans le domaine se multiplient en France et en Europe. En ce qui concerne le domaine de la Défense nationale ou internationale, les responsables de la cyberstratégie doivent faire face à des situations qui requièrent une multitude de connaissances : géopolitique, intelligence économique, sciences de l'informatique, mathématiques, etc.

A l'initiative de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (IHEDN), une chaire de cyberstratégie a d'ailleurs été créée en collaboration avec la Fondation d'entreprise EADS. La chaire a été baptisée Castex, du nom de l'amiral qui avait créé en 1936 le Collège des Hautes Etudes de Défense Nationale, devenu l'IHEDN. Cette association de recherche permettra l'analyse des besoins réels en cyberprotection et l'élaboration de propositions d'amélioration du droit international pour l'adapter aux nouveaux besoins de protection des Etats. Ce projet dispose d'un budget de 570 000 euros pour les trois prochaines années.

110 PROJETS DE RECHERCHE

La Fondation d'entreprise EADS allie la recherche scientifique publique et privée. Elle a permis le développement de plus de 110 projets de recherche scientifique jusqu'à ce jour et a créé 8 chaires d'enseignement dans différents domaines de connaissances.

Le cercle des partenaires de l'IHEDN a pour but la formation et la sensibilisation en matière de défense.

L'Institut diffuse, sous forme de conférences, séminaires et formations diverses, des connaissances pointues sur les thématiques d'armement et d'économie de la défense.

www.ihedn.fr/?q=content/lancement-%C3%A0-l%E2%80%99ihedn-de-la-chaire-castex-de-cyberstrat%C3%A9gie-soutenue-par-la-fondation-d%E2%80%99entrep
www.fondation.eads.net/fr/gouvernance

EMPLOI ET INNOVATION SOCIALE

Infographie réalisée à partir des données de l'étude **Pour une reprise durable : des exemples de pays qui innovent.**

Organisation Internationale du Travail-Mars 2011

Selon le rapport de l'OIT, la reprise de "la croissance économique ne saurait durer si elle ne s'accompagne pas de la création d'emplois de qualité":

01 Politiques de l'emploi des jeunes et des seniors.

02 Investissement dans les infrastructures.

03 Mesures pour faciliter la création d'entreprises.

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

SITUATION MONDIALE

A CHOMÂGE DES JEUNES

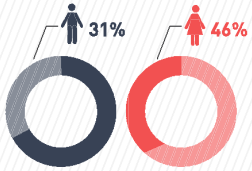
Cette tranche de la population est la plus touchée par le manque de travail, et a le plus de mal à retrouver un emploi après la reprise de la croissance.

POURCENTAGE DE CHOMÂGE DES JEUNES

EC. AVANCÉES	18%
BRÉSIL	17%
TURQUIE	21%
INDONÉSIE	21%
AFRIQUE DU SUD	53%
LITUANIE	36%
JORDANIE	34%
POLOGNE	24%

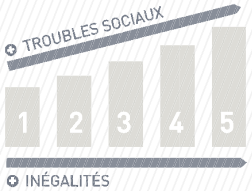
B EXCLUSION DES SENIORS

L'exclusion de ce secteur de la population du marché du travail a augmentée de 31 % pour les hommes et de 46 % pour les femmes.



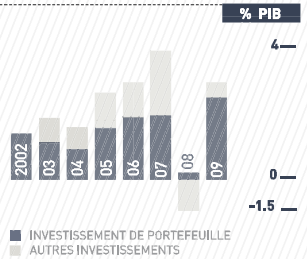
C TROUBLES SOCIAUX

Le chômage et les inégalités de revenus en sont les principaux facteurs , en raison principalment de l'augmentation des prix des denrées alimentaires.



D POLITIQUES ACTIVES DE L'EMPLOI

"Les systèmes financiers des économies émergentes ont été confrontés à un afflux massif de capitaux qui peut provoquer une croissance excessive du crédit, au risque de déstabiliser l'économie réelle et le marché du travail".



EXEMPLES D'INNOVATION

B BRÉSIL

Taxe de production industrielle réduite: **60 000 emplois sauvegardés.**

Sociétés de **< 1,3 million d'US$ de chiffre d'affaires** : impôt unique.

Simplification du régime fiscal et de la charge sociale des entreprises.

A ALLEMAGNE

Réduction du temps de travail pour limiter les licenciements.

Dialogue social efficace avec les syndicats.

Appui à la **viabilité des entreprises**.

I INDONÉSIE

Réduction de l'impôt sur le revenu pour stimuler la consommation.

Plan de développement 2010-2014 : **157 milliards d'US$.**

11% des 157 milliards d'US$ en infrastructures.

Design: Paola Rivera

Psychologie des peuples

La résilience collective

Ce concept de psychologie applicable à l'individu peut aussi être envisagé au niveau collectif, pour une population, pour un conflit, pour une situation globale. Comment, dans une situation donnée, les groupes résistent-ils aux chocs ?

La notion s'est développée grâce à deux psychologues scolaires américaines qui, pendant une trentaine d'années, ont analysé les comportements d'enfants nés à Hawaï dans les années 50. Dans les années 60, Richard Lazarus de l'Université de Berkeley évalue le niveau de résilience selon deux critères principaux : le caractère de la situation et son risque pour la personne et dans un deuxième temps les ressources dont dispose l'individu pour dépasser ses circonstances. La résilience, comme capacité de résistance au choc, peut être aussi envisagée de manière globale, lors d'un conflit et en prenant en compte toute une population, toute une nation.

Pour qu'il y ait résilience collective, il est impératif qu'existe en amont un sentiment collectif d'appartenance à une nation ou à un groupe. Pourtant, cette notion qui se désagrège dans la plupart des sociétés occidentales, reprend toute sa force face à l'adversité. Les attentats terroristes ont réveillés le sens de solidarité collective mais ils ont également aboutis sur une stratégie de défense commune et parfois même sur une tactique d'attaque et de riposte.

Même si les initiatives privées permettent souvent d'alerter, de soutenir les personnes affectées et de mobiliser des fonds pour les actions d'urgence, une stratégie publique est mise en place en parallèle, avec plus ou moins de succès selon les cas.

En France, depuis la deuxième guerre mondiale, les situations de résilience collective ont été peu nombreuses. Le tissu associatif est fort et les structures de l'Etat sont reconnues comme compétentes et parfois même appréciées comme c'est le cas pour le corps des pompiers.

Malgré cela, entre un sentiment d'appartenance qui s'étiole et une réflexion approfondie peu visible, la résilience collective reste une grande inconnue à découvrir.

Livre "Psychanalyse et résilience" de Boris Cyrulnik et Philippe Duva
Conférence Philosophie de la résilience et esprit de défense
http://www.ihedn.fr/?q=multimedia-video-des-lundis

FRANCE-ALLEMAGNE : LA CHAINE ARTE

La chaîne ARTE est l'illustration parfaite d'un projet de résilience né de la volonté politique de deux pays. François Mitterrand, Helmut Kohl et Lothar Späth eurent l'idée folle d'une chaîne de télévision en français et en allemand qui permettrait, grâce à la diffusion de la culture, de rapprocher les deux peuples. ARTE est une exception du panorama audiovisuel : c'est en effet la seule chaîne existante fonctionnant pour deux audiences ne partageant ni la même langue, ni la même culture, ni le même pays.

■ www.arte.tv/fr/ARTE--The-Channel-_5Bengl-_5D/2197470.html

MOYEN-ORIENT : WEST-EASTERN DIVAN ORCHESTRA

Daniel Barenboim, pianiste et chef d'orchestre juif argentin, nationalisé israélien et ayant également la nationalité palestinienne, est l'une des grandes figures de la musique classique. En 1999, avec Edward Wadie Said, activiste palestinien, il met en place un orchestre composé de musiciens israéliens, palestiniens et de plusieurs autres pays du Moyen-Orient. L'objectif de ce projet : établir un dialogue interculturel autour d'une passion commune, la musique.

■ www.west-eastern-divan.org

JAPON : LA RÉSILIENCE JAPONAISE

La dernière catastrophe subie par le peuple japonais démontre à nouveau, si cela était nécessaire, la force du Japon. S'il existe un pays qui a éprouvé ce qu'était la résilience collective au cours des deux siècles derniers, c'est bien le pays du soleil levant. La prédisposition géographique aux tremblements de terre et aux tsunamis, les défaites militaires et les incidents nucléaires n'ont pas vaincu cette nation, bel exemple international de dépassement.

■ www.contrepoints.org/2011/03/13/16742-le-japon-nous-donne-une-lecon-de-resilience

Outils pédagogiques

Un cartable électronique

Une nouvelle tendance se dessine dans le monde de l'éducation : l'usage systématisé des tablettes par les élèves. Décryptage de cette façon d'envisager l'apprentissage et de ses bénéfices pour l'accès au savoir, le développement des facultés des élèves, la personnalisation de la prise en charge…

Les nouvelles technologies ont fait leur rentrée à l'école. Plusieurs collectivités territoriales ont été dotées de tablettes numériques afin de développer de nouvelles manières d'enseigner. Les avantages sont nombreux : le poids, d'abord, qui permet enfin d'apporter une vraie solution aux énormes cartables des écoliers. Joliment rebaptisée ardoise électronique par certains dictionnaires (dicofr.com), la tablette permet une personnalisation de l'enseignement et du suivi de chaque élève, en particulier en cas de difficultés scolaires.

CONTOURNER LES DIFFICULTÉS DE L'ENSEIGNEMENT COLLECTIF

Par exemple, en cas de dyslexie, la correction orthographique aide l'élève à se rendre compte par lui-même de ses erreurs et l'utilisation du son ou de l'image permet à l'élève handicapé de surmonter ses difficultés. La pertinence de ce nouveau format dépend en grande partie des applications didactiques, peu nombreuses actuellement, mais qui peuvent représenter un bouleversement complet de l'enseignement. En effet, grâce aux tablettes, l'accès aux livres et à tout type de support d'information est facilité (radio, vidéo, presse, etc.) et l'autonomie des élèves en est renforcée.

Les matières scientifiques ont toujours été privilégiées par les technologies de l'information (TIC), mais les matières dites littéraires ont aussi beaucoup à gagner avec ce nouveau "cartable technologique". L'élève peut avoir accès aux œuvres des plus grands musées ou aux bibliothèques en ligne. L'usage de ce genre de technologie permet également de travailler en réseau et développer le concept d'intelligence collective.

VERS D'AUTRES TYPES D'INTELLIGENCE

Une des approches intéressantes est la part faite à l'intuition dans le maniement de ce type d'outils : il s'agit d'une porte ouverte au développement d'autres types d'intelligence comme l'intelligence en réseau ou la pensée flipper (voir Twittendances, page 27).Tout reste à inventer, surtout en ce qui concerne la création d'applications scolaires. Pour ceux qui sauront y être attentifs, il s'agit là d'un marché potentiel passionnant et en pleine expansion.

www.cndp.fr : http://smlk.es/zCk0Jj
EDUPAD : http://minu.me/5rn6
EduSCOL- Numérique : http://minu.me/5rn8

Education par les pairs

Un petit café ?

Les rencontres sont souvent ce qui détermine un parcours professionnel ou personnel… Ce qui revient d'ailleurs au même, car pour ceux qui ont la chance d'être passionnés par ce qu'ils font, la vie n'est pas cloisonnée, le travail et les aspirations vitales s'allient et permettent de construire et transmettre des projets. De l'opportunité de prendre un café avec eux.

C'est le but de l'initiative québecquoise de la société E-180. Son slogan le résume d'ailleurs très bien : "rencontrez quelqu'un, apprenez quelque chose". Cette nouvelle plateforme a été fondée par Christine Renaud, touche à tout qui a été tour à tour danseuse contemporaine, productrice de podcasts à New York et fondatrice de #claved, une discussion hebdomadaire sur twitter sur le thème de l'éducation.

Le principe d'E-180 est simple : prendre un café avec une personne qui peut transmettre un savoir-faire, une vision différente ou une expérience vécue. Comme le fait remarquer Elena Lasida dans son livre "Le goût de l'autre", pour avancer nous avons tous besoin de passeurs qui nous permettent de changer et de surmonter certains obstacles grâce à leur regard bienveillant.

Autre exemple de ce type d'échanges, l'excellente rubrique "mon petit déj avec" de la journaliste Morgane Miel du Figaro Madame. Cette série d'interviews de femmes d'influence permet de s'enrichir et d'apprendre de leur parcours souvent atypique. L'alliance de support vidéo et de chronique écrite permet de se faire une idée réaliste de la personnalité de chacune de ces femmes qui inspirent l'envie de se lancer dans de nouvelles aventures professionnelles.

http://blog.e-180.com
http://claved.posterous.com
http://madame.lefigaro.fr/feminin/petit-dej-1

Anticiper sa carrière

À l'université, tu n'avais pas encore raté ta vie

"L'université c'était bien… car c'était une époque où tu n'avais pas encore raté ta vie."
C'est avec cette phrase choc que commence la vidéo des anciens élèves de l'Université de Lausanne, qui pointe un des grands problèmes des jeunes professionnels : réussir son intégration au monde du travail en sachant allier pragmatisme et idéaux.

Et ne pas finir "juriste d'entreprise section machinerie" lorsque l'on rêvait de défendre les grandes causes comme avocat. Souvent le passage des possibles à la réalité n'est pas un atterrissage tout en douceur. Le parcours du combattant du "junior" est semée d'embuches : multiples contrats à durée déterminée dans des entreprises trouvées par chance ou hasard, périodes plus ou moins longues de chômage, stages non rémunérés où il faut en plus être reconnaissant d'avoir des tâches qui se rapprochent de son profil professionnel… Finalement, dans la vie, on choisi très peu ses cartes. On peut toutefois décider sa stratégie de jeu. Le jeune professionnel, pour tracer sa route, doit s'agripper à cette phrase de Sénèque : « il n'a de vent favorable qu'à celui qui connait son port ». L'époque des carrières professionnelles en ligne droite est révolue. Alors, comment ne pas finir au placard ? Une des options viables est de combiner plusieurs types d'activités pour avoir l'indépendance financière et la liberté de se consacrer à ce que l'on aime. Lorsque l'on ne peut pas s'y consacrer professionnellement, il existe toujours la possibilité de l'exercer bénévolement en plus de la profession actuelle, l'important étant de ne pas décrocher. Savoir se centrer sur l'essentiel et être flexible sur les moyens. Ne pas attendre les opportunités, les prendre ! Etre créatif, trouver des chemins détournés pour rejoindre son objectif et savoir aussi dire non aux fausses opportunités. La clé du succès venant de la volonté de s'épanouir et de donner le meilleur de soi-même. Aujourd'hui, où que l'on soit, tout effort et tout apprentissage est payant à long terme.

http://www.youtube.com/watch?v=yFnaDYbYV50&feature=youtube_gdata_player

ITunes University

Learn anything, anytime, anywhere

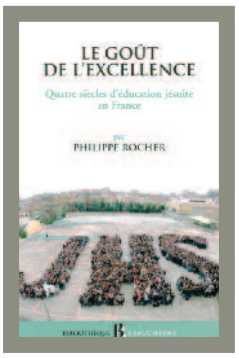
Forte de son slogan "apprendre n'importe quoi, n'importe quand, n'importe où", l'ITunes University, la nouvelle plateforme d'Apple, met en ligne des conférences des meilleures universités du monde.

1 - HARVARD THINKS GREEN : 6 "stars", membres de l'Université de Harvard, présentent 6 grandes idées " vertes". Il s'agit d'une conférence organisée par le bureau d'Harvard de développement durable (iTunes U).
2 - MIT WORLD : l'université MIT (Massachusetts Institute of Technology) présente les idées et les innovations qui pourront changer le monde (iTunes U).
3 - TED lance TED conversations, une plateforme qui permet de poser des questions, de partager des idées ou de générer des débats. Un des exemples récents : dans quelle mesure le langage a t-il une importance dans la construction de l'identité ? Cela permet-il de naviguer dans des univers différents et quel rôle cela joue-t-il dans la vie en société ?

www.ted.com

+ d'infos

LE GOÛT DE L'EXCELLENCE
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'œuvres 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.editions-beauchesne.com

FORMADI

CONSEIL & FORMATION EN MANAGEMENT

CATALOGUE FORMATIONS 2012 ■ 2013

Management d'entreprise

Développement personnel

Droit en pratique

Diagnostic et coaching

Commercial

RECEVEZ NOTRE CATALOGUE :

contact@reseauformadi.com

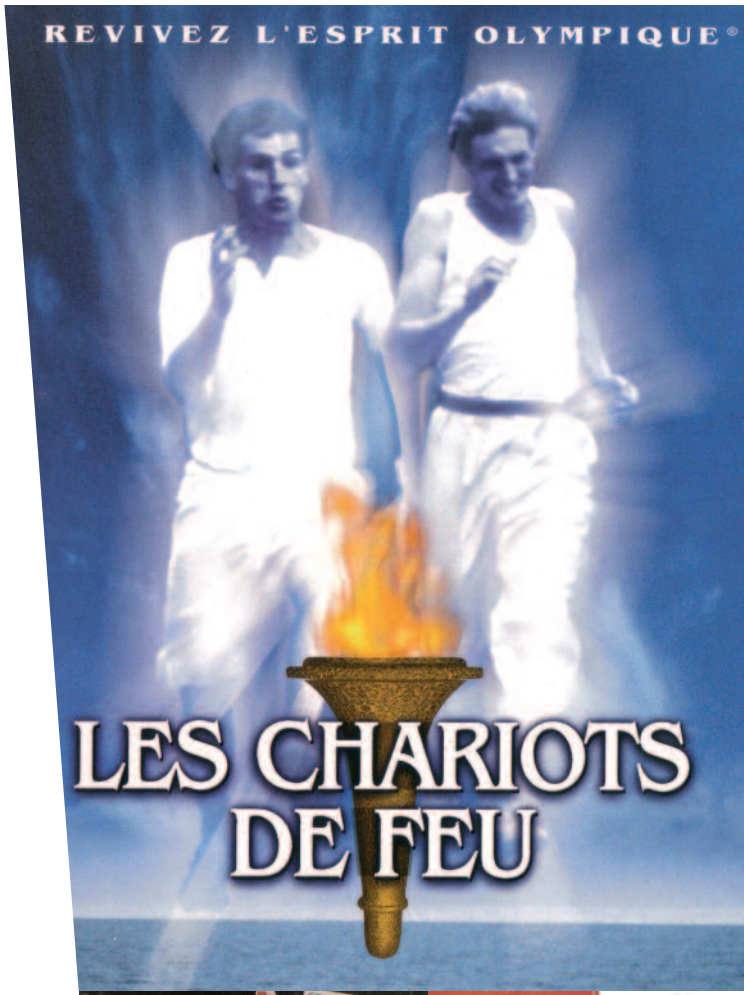
Site : www.formadi.com

LA FORMATION PAR LE CINÉMA

Les pédagogies utilisées dans les formations au management doivent évoluer : plus d'échanges de bonnes pratiques, plus de co-créations, plus de scénarisation des thèmes étudiés pour appeler à la rescousse la sensibilité et les multiples capacités de mémorisation de l'être humain. Alors, place au cinéma !

La formation en groupe garde toute sa pertinence. On se forme en se confrontant, en développant son attention aux autres, en formalisant sa propre pensée, en intervenant. Le semi échec de l'e-learning ne doit pas masquer la nécessité de donner aussi à chacun le temps de mûrir ses convictions, d'adapter les techniques d'animation qui lui correspondent. Finalement de marcher à son allure, de trouver, dans ce domaine aussi, sa petite musique. Utilisons le cinéma grand public.
La force de l'image nous accompagnera pour découvrir, mémoriser, imiter. Le cinéma garde un merveilleux pouvoir de formation homéopathique et de divertissement. Regardez ces films, identifiez les scènes fortes, ruminez-les ! Elles vous apporteront leçons de management et bons moments. Relevez les attitudes, les comportements, des mots. Vous n'oublierez pas votre formation !

Nota bene : Formadi publie prochainement un ouvrage Management et Cinéma.



CHARIOTS DE FEU
LE MAÎTRE DE MUSIQUE
La préparation

ITINÉRAIRE D'UN ENFANT GÂTÉ
Les clés du leadership

PATTON OU GANDHI
Le leadership et le charisme

BAGGER VANCE
LE DISCOURS D'UN ROI
Le coaching

MASTER AND COMMANDER
Volonté et habileté du leader

I COMME ICARE
La perversion de l'autorité

LE JOUET *(avec Pierre Richard)*
LE DIABLE S'HABILLE EN PRADA
Le respect

APOLLO XIII
Décision et incertitude

LES PALMES DE M. SCHUTZ
L'innovation

MIRACLE *(avec Kurt Russell)*
UN HOMME DE FER *(avec Gregory Peck)*
Amener l'équipe au bon niveau

12 HOMMES EN COLÈRE
(avec Henri Fonda)
La négociation et l'argumentation

LE SOUPER
La manipulation

MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW FALL 2011
BY MICHAEL USEEM, RODRIGO JORDAN, AND MATKO KOLJATIC

HOW TO LEAD DURING A CRISIS: LESSONS FROM THE RESCUE OF THE CHILEAN MINERS

Quelles leçons en termes de leadership tirer du sauvetage des 33 mineurs de Copiapo au Chili ? Un homme a réellement été au cœur du pilotage et de la sortie de crise : Laurence Golborne, ministre Chilien des mines. Nul n'est jamais préparé à faire face à une crise de cette ampleur. Pourtant appliquer les principes du leadership permet d'accroitre la probabilité d'une sortie de crise positive.

Le leader est un homme qui assume la responsabilité, de sa propre volonté, mais aussi poussé par l'environnement à la recherche d'un décisionnaire. Il engage son équipe mais, malgré lui, peut engager un cercle plus large. Golborne, poussé par les familles des victimes, les politiques, a revendiqué son rôle et sa responsabilité. Il a ainsi engagé la totalité du gouvernement Chilien. Quelques principes doivent être respectés.
Principes nécessaires mais non suffisants. Le leader doit s'entourer de personnes dotées des compétences en particulier techniques qui peuvent lui faire défaut. Lui-même jouera le rôle d'arbitre. Goldorne a une expérience solide en matière de management mais il n'est pas un expert de la mine. S'entourer d'experts techniques a permis d'asseoir la crédibilité de l'équipe et des décisions prises.
Goldorne choisit son équipe en faisant l'analyse de ce que l'environnement attend et de l'objectif : les familles veulent être renseignées et soutenues, les journalistes attendent des informations.
L'équipe est restreinte en nombre, choisie sur des compétences complémentaires : « The right people on the bus, the wrong off ».
L'objectif étant clair : sortir les 33 sains et saufs de la mine. L'équipe résiste à la pression parce qu'elle sait pourquoi elle doit résister à la pression. Les membres de l'équipe s'alignent sur l'objectif et travaillent cartes sur table. Pas d'interprétation et de jeux politiques : ils sont consommateurs de temps et d'énergie, l'équipe se veut disciplinée. L'honnêteté intellectuelle est de mise. Le leader prend seul les décisions après avoir considéré les recommandations des équipiers.
Le leader conduit plusieurs stratégies en parallèle et identifie les chances de succès de chacune d'entre elles : si une échoue, le temps n'aura pas été perdu et une deuxième stratégie pourra continuer. Ainsi, pour atteindre les mineurs, deux voies ont été creusées simultanément. L'environnement est informé en continu du choix des stratégies et de leurs avancées.Finalement, le maitre mot d'une conduite et d'une sortie de crise réussies est la confiance : confiance réciproque du leader et des équipiers, confiance de l'environnement sur les compétences de l'équipe et capacité à prendre les bonnes décisions du leader.C'est le début d'une nouvelle ère.

http://sloanreview.mit.edu/

MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW FALL 2011
BY ERIC VON HIPPEL ; SUSUMU OGAWA AND JEROEN P.J DE JONG

THE AGE OF CONSUMER-INNOVATOR

Les consommateurs sont maintenant à l'origine d'innovations. Ils ne représentent plus uniquement un marché à conquérir. Ils modifient ou recomposent des produits existants pour répondre à leurs besoins propres. Le phénomène, sans être massif, est significatif.

Qui sont ces consommateurs ? Une étude menée au RU, aux EU et au Japon montre qu'ils sont très diplômés, ont une formation scientifique et sont des hommes. Ils représentent de 3 à 6 % de la population et ne protègent pas légalement leurs découvertes.
Ces consommateurs font connaître leurs innovations sur le web, suscitent l'intérêt d'utilisateurs par diffusion virale. Si les adoptants semblent nombreux, ils font produire un prototype et fabriquer à plus grande échelle. Ils supportent en temps et en argent le coût de leur innovation. Ils innovent souvent sans perspective d'un marché de masse profitable.
Quelles sont les conséquences de ce phénomène ?
Les entreprises, si elles ont l'intelligence de capter ces innovations, peuvent en faire un réel business. Elles ne supportent ni le coût du prototype ni les test marché. Elles peuvent « redesigner » les produits et les protéger par des brevets pour ensuite les lancer en ayant la garantie d'un marché demandeur. Le défi est de détecter ces consommateurs qui innovent, en les considérant non comme des pirates mais comme des développeurs. Elles renonceront donc aux actions en contrefaçon, valoriseront l'auteur de l'innovation et partageront même les gains.
Les consommateurs-innovateurs deviennent entrepreneurs. Ils réalisent la conception de leur découverte grâce à des outils informatiques disponibles sur le web accessibles et peu chers. Fabriquer est aussi rendu possible : des manufacturiers "casual" offrent leurs services pour fabriquer au plus bas coût. La diffusion de l'innovation se fait par l'intermédiaire de site comme Thingiverse qui faire connaître et encourage des adoptants. La concurrence s'annonce donc vive entre entreprises existantes pour séduire et profiter des consommateurs innovateurs mais aussi entre entreprises existantes et nouveaux consommateurs entrepreneurs légers financièrement et très agiles. Une chose est sûre : les départements de R&D ne pourront plus traiter d'amateurs ce nouveau type d'innovateurs. C'est le début d'une nouvelle ère.

http://sloanreview.mit.edu/
http://www.thingiverse.com/
http://blog.thingiverse.com/

LE MANAGEMENT DES ONG

La crise financière et la baisse des donations obligent les ONG à se tourner vers des techniques de management propres à l'entreprise. Le fundraising, la gestion des ressources humaines ou le plan stratégique de l'organisation sont des éléments clés pour une vraie montée en puissance.

L'adaptation de différentes techniques de gestion privée aux organismes non gouvernementaux est un délicat travail de fusion qui est par ailleurs très urgent. En effet, la baisse des subventions et la multiplication de ce type d'organisations, rendent prioritaires les problématiques de continuité et d'autonomie financière. L'ONG doit élaborer un plan stratégique de fundraising qui s'articule entre une captation de donneurs et des partenariats avec des entreprises.
D'autre part, les ONG, face à des bénéfices fluctuants, équilibrent souvent la balance en remplaçant des employés par des volontaires peu qualifiés qui atteignent parfois des postes de direction en raison de leur statut social ou de leur image publique. En général, ils n'ont malheureusement pas la formation nécessaire et ne connaissent pas le secteur. Le risque de "burn out" chez les équipes dirigées par chef n'étant pas compétent est l'un des risques majeurs de la stabilité des ONG.
Par ailleurs, le renouvellement constant des missions à courte durée constitue une autre fragilité classique. Pourtant, la mise en place d'une structure de promotion interne, une évaluation des objectifs par poste et une formation continue permettraient de créer un organigramme durable. La politique de ressources humaines doit être le fer de lance de la planification stratégique des ONG : l'organisation doit être capable de se forger une image d'employer branding et pouvoir ainsi débaucher des professionnels à haut potentiel. La consolidation de leaders est primordiale car ils sont les interlocuteurs du secteur privé mais aussi des administrations publiques. Une bonne gestion directive de l'ONG aura comme résultat un impact social croissant et attirera ainsi des nouveaux capitaux et des professionnels de haut niveau.

www.intrac.org
http://insight.iese.edu/doc.aspx?id=910&ar=6&idioma=1

IESE INSIGHT
CARRIÈRE, TROUVER UN MEILLEUR CHEMIN

Dans son dernier numéro au titre prometteur « Carrière, trouver un meilleur chemin », la revue espagnole IESE INSIGHT consacre un de ses articles à un sujet digne de la ruée ver l'or : comment aider ses employés à atteindre leurs rêves. Les deux auteurs, Douglas T. Hall et Elana R. Feldam, appartiennent au département de comportement de la Boston University School of Management. Leur article s'inspire d'une étude sur les meilleures pratiques de développement professionnel d'entreprises de 11 pays : Autriche, Chine, Costa Rica, Espagne, Etats-Unis, Israël, Japon, Mexique, Royaume-Uni, Serbie et Afrique du Sud. La conclusion de ces recherches est que l'engagement et la productivité augmentent chez les employés de manière proportionnelle à l'accomplissement de leurs projets, qu'ils soient professionnels ou personnels. Penguin Press 2010.
www.ieseinsight.com

HARVARD BUSINESS REVIEW ON POINT
WINTER 2011
BY JOHN BEESON

WHY YOU DIDN'T GET THAT PROMOTION ?

Obtenir une promotion à un niveau de direction n'est pas directement lié à l'atteinte des objectifs, à de bons résultats dans la durée ou à une équipe qui tourne. D'autres facteurs interviennent souvent non explicites.

L'entreprise va valoriser des personnes qui sembleront à leur place dans un comité de direction. Celui qui n'est pas promu peut demander du feed-back à son hiérarchique ou se pencher sur les résultats de son 360°.
Il ne trouvera pas de réponse satisfaisante ou utile. Les hiérarchiques restent souvent dans le flou pour ne pas démobiliser la personne ou la voir démissionner.
Une démarche rationnelle est possible ; c'est une des approches de l'auteur qui définit trois catégories de facteurs pour avoir une promotion dans une direction :
Des facteurs non négociables comme une performance élevée et une éthique irréprochable. Des facteurs qui interdisent la promotion comme des compétences interpersonnelles faibles, la rudesse dans les approches... Des facteurs qui donnent confiance pour accorder la promotion comme la vision stratégique, la construction d'une équipe de très haut niveau, la capacité pour détecter les talents. Au-delà de ces facteurs, il s'agit pour celui qui n'a pas obtenu la promotion de savoir poser les questions et de savoir écouter. Poser la question « Pourquoi pas moi ? » à son hiérarchique mais aussi à ses pairs, c'est avoir le désir de comprendre et non pas celui de convaincre, c'est rechercher des exemples, des illustrations.

Ainsi améliorer ses compétences relationnelles, ce n'est pas simplement s'exprimer clairement mais c'est aussi être ouvert aux avis des autres et à leurs propositions. Savoir écouter, c'est détecter quels sont les éléments qui vont donner confiance et faire basculer la décision.
Pour obtenir la promotion, il faut aussi se remettre en question, accepter d'évoluer, réussir à changer et le faire savoir et sans cesse décoder quels sont les facteurs implicites qui guident les choix. Avoir un sens politique fera aussi la différence. Son code éthique demeure bien spécifique...

http://hbr.org/magazine

Principes sportifs

Les secrets de la réussite ?

« Dans nos clubs, on fait attention à tout ce qu'il y a autour des matchs, mais la réalité est ailleurs sur le rectangle vert. On se prend la tête avec le contexte, l'environnement, alors qu'il faut aller à l'essentiel. » Voilà ce que nous rappelle Pierre Berbizier, entraîneur de rugby, et le sport de haut niveau.

Oui, la réussite est dans le respect de l'essentiel - le terrain - et dans l'application de principes simples comme le montre certains sports français pourvoyeurs de titres, de médailles et de podiums. Handball bien sûr, biathlon, et même combiné nordique.
Un récent article de l'Equipe nous rappelle ces principes que nombre de clubs sportifs mais aussi d'entreprises devraient observer pour maintenir leur haut niveau de réussite, développer leur impact auprès du public et améliorer leurs finances.

UNE CONFRONTATION PERMANENTE AU HAUT NIVEAU ET À LA CONCURRENCE : ce que l'on appelle des usines à champions. Nos entreprises aujourd'hui favorisent-elles l'émergence de ce haut niveau tant chez les commerciaux, les vendeurs que les managers ou les ingénieurs ?

DES MANAGERS DE MÉTIER ET DU MÉTIER : installés dans une relation de confiance et de stabilité avec leurs dirigeants, ils incarnent leur mission. Ils peuvent se bonifier « tranquillement ». Ce droit au progrès est-il possible aujourd'hui dans nos entreprises ?

DES VALEURS PERMANENTES, INALIÉNABLES ET INDISCUTABLES : elles permettent de relier le présent et le passé (il faut cinq sélections en handball pour mériter un bizutage qui est à la fois cooptation et rite initiatique). Ce socle permet de s'interroger en permanence sur le sens des actions et fournit un référentiel de vie aussi bien sur le terrain qu'en dehors. Les entreprises proposent-elles aujourd'hui ce référentiel identitaire historique favorisant intégration et attachement ?

UNE PRIORITÉ ABSOLUE, LE JEU : tout est mis en œuvre pour que le jeu puisse s'exprimer, s'améliorer, et se développer afin que la performance collective se maintienne. Le métier d'une entreprise doit rester au centre de ses activités. Le marketing ne saurait durablement remplacer la qualité. La lumière communicationnelle - le fameux web 2.0 - peut soit aveugler celui qui le regarde, soit éclairer la réussite des acteurs. Qu'en est-il aujourd'hui de la recherche et du développement dans nos entreprises ou de la simple qualité de service ?

LA DIVERSITÉ ET LA PARITÉ : origines ethniques multiples, synthèse improbable des cultures ou ouverture vers d'autres sports. La réussite est dans cette diversité dont la parité est une des dimensions. L'égalité des primes, des conditions d'accueil renforce l'intégration de tous, le respect de chacun et la réussite individuelle comme collective. Nos entreprises, à l'image de notre société, ont-elles réellement fait du chemin en ce domaine ?

LE RESPECT ABSOLU D'UN FONDAMENTAL DE LA PERFORMANCE : la défense pour le handball, le tir pour le biathlon, le saut pour le combiné. Tout échec, toute insuffisance dans ces domaines est synonyme de défaite irrémédiable. Pour nos entreprises, ce serait le respect du client, la qualité de la relation commerciale, le goût du service. Où en sommes-nous en la matière dans nos entreprises aujourd'hui ?
Voilà d'ailleurs un des défis du Paris-Saint Germain d'aujourd'hui, comme pour les groupes à vocation internationale : devenir une marque mondiale, ce qui passe par de la communication et le marketing, mais aussi, surtout et d'abord, par des titres et des réussites. Agglomérer des cultures multiples afin de créer une identité nouvelle de toutes pièces qui permettra aux joueurs comme au public de s'identifier à ce club. En un mot, réussir sa mutation sans se couper de ses bases au risque de devenir le Paris Qatar Club.
Mais combien d'entreprises ont accepté ce risque et combien ont réussi aujourd'hui ?

Stratégie de rupture

La créativité fait la différence

L'émergence de ce type de stratégies a marqué le paysage concurrentiel. Pourquoi une entreprise fait-elle ce choix ?

Une entreprise initie une telle stratégie pour développer un nouveau relai de croissance, acquérir une ressource critique, sortir d'un secteur en déclin ou entreprendre à une échelle plus grande. Pour ce faire, il lui faut « changer les règles du jeu » à son profit, au sein de son secteur économique ou même ouvrir un nouveau marché. La rupture peut être technologique si elle marque une évolution radicale en s'appuyant sur une technologie nouvelle, comme l'avènement du téléchargement qui remet en cause le « business model » bâti autour de la vente de musique sur cd-rom, ou bien l'édition numérique. De même, le déclin du cinéma comme spectacle a été enrayé par le développement des multiplexes qui apportent une qualité sonore et visuelle inégalable. Ces innovations peuvent restructurer un secteur économique ou bien ouvrir un nouveau marché. Cependant, la rupture peut s'inscrire dans un univers traditionnel sans évolution technologique notable. Il s'agit alors de modifier la relation au client en redéfinissant le partage de la valeur. Ainsi du modèle Ikea basé sur la sous-traitance, auprès du client, d'un maillon clé de la chaîne de valeur du meuble - le montage - en contrepartie d'un prix moins élevé. Cette redéfinition de la valeur est typique des stratégies "low cost" où la valeur est volontairement "dégradée" pour offrir au client un produit simple au "juste" prix, telle la Logan de Renault par exemple. Il est à noter que cette dernière constitue une sorte de "rupture interne" au sein de l'offre d'une entreprise dont l'obsession des dernières années a été la montée en gamme.

UNE STRATÉGIE QUI EXIGE DE L'AUDACE

La stratégie de rupture apparaît comme une réponse à l'instabilité et à la complexité croissantes d'un environnement économique, où s'exerce une concurrence féroce. Il s'agit d'un véritable "pari stratégique" dans la mesure où, par définition, aucune étude de marché ne peut conforter l'entreprise qui voudra se lancer dans une telle aventure puisque le consommateur ne sera pas capable d'évaluer une offre… en rupture avec tout ce qui se fait ! Le pari peut aussi être celui de l'absence de rupture ! Ainsi, telle entreprise proposant un pain haut de gamme aura intérêt à communiquer sur la continuité d'une offre issue d'une tradition centenaire, ce qui n'empêche en rien l'innovation de process. La stratégie de la rupture, qui exige audace et créativité, fait courir un risque majeur à l'entreprise car elle repose sur la redéfinition complète de son modèle économique et nécessite l'adhésion de ses collaborateurs. La valorisation des savoirs, explicites et implicites, l'organisation et la qualité du management expliquent pour une bonne part les écarts de performance entre entreprises évoluant dans les mêmes secteurs et soumises aux mêmes contraintes macro-économiques. Dans un environnement où l'accès à une information produite massivement se généralise, les modèles stratégiques, banalisés par les formations universitaires et par les consultants, appliqués de manière identique, risquent de donner les mêmes résultats. La capacité à varier les angles d'approches d'une réalité mosaïque commune aux acteurs et à "sortir du cadre" est déterminante. La notion de rupture elle-même n'est pas nécessairement claire car ce qui est de l'ordre de la rupture n'est pas toujours facile à définir. Elle peut, paradoxalement, émerger progressivement sans que les acteurs économiques en aient saisi tous les enjeux au départ car son appréhension exige de penser "contre" ou tout du moins, "en rupture" ! In fine, c'est la créativité qui fait la différence. Mélange d'intuition et de réflexion… elle demande du temps, la ressource la plus rare pour le manager… car pour bien réfléchir, il faut savoir "ne rien faire" !

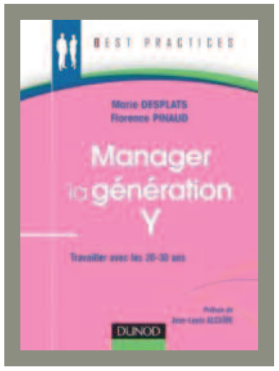
www.medialude.com
Les stratégies de rupture - Thierry Kurek - Les Echos
Signaux faibles, mode d'emploi - Déceler les tendances, anticiper les ruptures - Philippe Cahen

+ d'infos

MANAGER LA GÉNÉRATION Y

Livre de consultants et journalistes pour managers pressés et stressés sur le sujet. Comment agir avec la génération Y ? Qui sont ces jeunes ? Comment les attirer, les recruter ? Comment dialoguer ? Comment leur donner des consignes ? Comment déléguer ? Comment les motiver ? Comment produire ? Comment traiter les conflits ?
Jetez un œil rapide page 180 et suivantes sur sur le manager Y. Nous avons le portrait robot du manager attendu : transparence, proximité, communication fluide, etc.
Ce livre a au moins le mérite de nous forcer à nous interroger sur nos jeunes collaborateurs. Pourtant nous voyons défiler les thèmes très convenus du management. Le danger de la systématisation des consultants sur ce sujet serait de forcer le comportement des managers avec des postures un peu artificielles et trop différenciées suivant la cible de personnel.
Peut être vaudrait-il mieux se focaliser sur des constats majeurs qui doivent servir de warning dans le comportement quotidien : surdimensionnement de l'émotionnel, rupture des chaînes éducatives qui conduisent à expliciter des comportements autrefois évidents, aménagement des symboles et pratiques de l'autorité, positionnement de la valeur travail et rééquilibrage de la sphère personnelle.

www.dunod.com/entreprise-gestion/entreprise-et-management/ressources-humaines-management/manager-la-generation-y
M.Desplats, F.Pinaud, éd. Dunod.



RADAR DES RESPONSABLES
N°13 / Trimestriel

ANALYSES RDR

RECEVEZ
NOTRE LIVRE BLANC :
contact@reseauformadi.com
Site : www.formadi.com

La systématisation des apprentissages informels

THOT CURSUS

Un livre blanc commandité par Formadi / RDR réalisé à partir des articles publiés par Thot Cursus cursus.edu

TWITTENDANCES

Les nouveaux modes d'intelligence

Multiple, économique, collective, émotionnelle, intuitive… l'intelligence parait se démultiplier et se révéler sous de multiples facettes jusque là inexplorées. Quelles sont les applications et les vrais enjeux de ce palais des glaces du cerveau humain ?

1 THÉORIE DES INTELLIGENCES MULTIPLES

Le professeur Howard Garner a lancé cette théorie en 1983 qui affirme que les personnes possèdent plusieurs types d'intelligence plus ou moins développées : intelligences corporelle, interpersonnelle, logique, musicale, verbale ou spatiale, entre autres.
http://eduscol.education.fr/cid52893/zoom-sur-les-intelligences-multiples.html

2 PENSÉE FLIPPER

Le message n'a plus un parcours linéaire pour atteindre sa cible.
Le contenu et le contexte atteignent de mille et une façons le grand public grâce aux différents réseaux sociaux.
https://asp.zone-secure.net/v2/index.jsp?id=23/88/14889&lng=fr

3 CERVEAU ET SANTÉ :

La multiplication des impacts sensoriels de l'information débouche sur une démultiplication de l'attention qui constitue, si celle-ci n'est pas maîtrisée, un véritable risque pour le cerveau.
http://www.planete-plus-intelligente.lemonde.fr/sante/sos-cerveau-en-surchauffe-_a-11-1054.html

4 BUSINESS INTELLIGENCE

Les interfaces et les nouvelles applications du web permettent une expansion de l'intelligence collective et compétitive.
http://isicil.inria.fr/res/docs/livrables/ISICIL-ANR-EA02-BusinessIntelligence-0906.pdf

5 INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

La veille et la prospective sont de nouvelles applications de l'intelligence qui se caractérisent par une gestion stratégique des flux d'informations venant de différents domaines et la capacité à créer des connections entre eux.
http://portail-ie.fr/

6 INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Comprendre les émotions, les siennes et celles des autres et surtout savoir les appréhender et les maîtriser quand nécessaire est un type d'intelligence qui a pris tout son essor :
http://www.amazon.fr/LIntelligence-%C3%A9motionnelle-Daniel-Goleman/dp/2290332968

7 INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

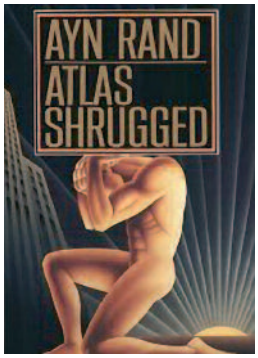
La revue française d'intelligence artificielle évoque les défis sociétaux que génère ce type de traitement des informations. *Le Temps* consacre un dossier aux limites du cerveau humain et aux nouveaux modes de "cohabitation" avec des intelligences artificielles supérieures.
http://ria.revuesonline.com/acceuil.jsp
http://www.letemps.ch/dossiers/2011_intelligence

ZOOM

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

ABONNEMENTS

ABONNEMENT PAPIER
12 numéros de RDR+ 4 numéros de RDR Analyses
2 ans 390€

ABONNEMENT WEB INDIVIDUEL
6 numéros de RDR + 2 numéros RDR Analyses + accès à l'espace Abonnés
1 an 75€

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

Des convictions fortes pour amener le changement et le progrès

FORMADI

CONSEIL & FORMATION EN MANAGEMENT

> Formations
> Diagnostics
> Accompagnement

5 bis, rue Pierre-Mazuer
63200 Riom
Tél. : +33(0) 473 640 203
Fax : +33(0) 970 628 144
contact@reseauformadi.com
www.formadi.com