RDR

LE RADAR DES RESPONSABLES

DÉCRYPTER LES TENDANCES POUR AGIR

BIMESTRIEL #23 MARS / AVRIL 2013

Tendances

Intelligence collective : suivons les fourmis

Entretien

L'AGRICULTURE, ENJEU GÉOPOLITIQUE DE DEMAIN

Formation

Venise, modèle de management

Management

The power of habit

Sommaire

Tendances

4 La culture des cadeaux
6 Suivons les fourmis...
7 Sismo
10 L'agriculture, enjeu géopolitique
12 Portfolio
14 La robolution
15 Street art
16 Danse sociale

Scénarios

18 Refonder l'école, un mythe ?
20 500 projets d'innovation
21 Global trend 2030
23 Le café
24 L'aspiration au travail bien fait
25 Le neuromarketing
26 Nourritures du futur
28 Soft power et cinéma américain

Management

30 Etre dans son élément
31 Vidéos et formation
32 Venise, modèle de management
34 Leadership focus
37 Le silence dans l'entreprise
38 The power of habit
40 Lien générationnel et performance
42 Diviser pour mieux se tromper

FORMADI
CONSEIL & FORMATION EN MANAGEMENT

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
Rédaction en chef : Sophie Grimaldi d'Esdra
Direction artistique : www.agencetelling.com / Valérie Iniesta
Réalisation : www.imprimerie-couty.com

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

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

Édito

Question de goût

Changer nos habitudes alimentaires requière tout un processus. Aujourd'hui les nouveaux aliments qui sont inventés mettent à l'épreuve nos papilles gustatives (article page 26 et 27) surprenant par leur forme, goût et couleur. Pourtant, les avancées en matière d'alimentation ont dû forcer des barrières à toutes les époques. La pomme de terre par exemple, admise en première place dans toutes les listes de course, s'est implantée difficilement en France et ceci au bout de plusieurs siècles, longtemps reléguée au rang de nourriture pour les cochons.

Parmentier, grand défenseur de ce tubercule délicieux, utilisa d'ailleurs un subterfuge pour habituer ses contemporains à sa consommation. Il fit planter des pommes de terre dans un champ gardé nuit et jour par des soldats, auxquels il recommanda de ne pas trop faire de zèle dans leurs rondes de nuit. Les habitants des alentours conclurent que s'il prenait tant de précautions pour un champ de culture, le contenu devait en valoir la peine. Ils commencèrent donc à voler des pommes de terre et s'habituèrent ainsi à manger cette nouvelle sorte de légume. Cette anecdote démontre bien que les grands changements se font par petites touches et en forçant parfois des coutumes bien ancrées. Dans cette perspective, l'agriculture représente l'un des enjeux géopolitiques de ce siècle (article page 10 et 11) et les dirigeants internationaux devront trouver des solutions innovantes afin de répondre aux besoins alimentaires des futures populations. De plus, nombreux sont les paramètres et rouages actuels de l'agriculture où rentrent en jeu d'autres domaines en quête de mutationcomme celui de l'énergie : le bioéthanol par exemple, souvent qualifié de « fausse bonne idée »...

L'innovation des entreprises et une véritable volonté des secteurs public et privé sont urgentes, dans un monde où, selon la FAO, près de 870 millions de personnes souffrent de la faim, alors que les perspectives de production agricole grâce aux avancées techniques, permettraient amplement de nourrir toute la planète.

TENDANCES

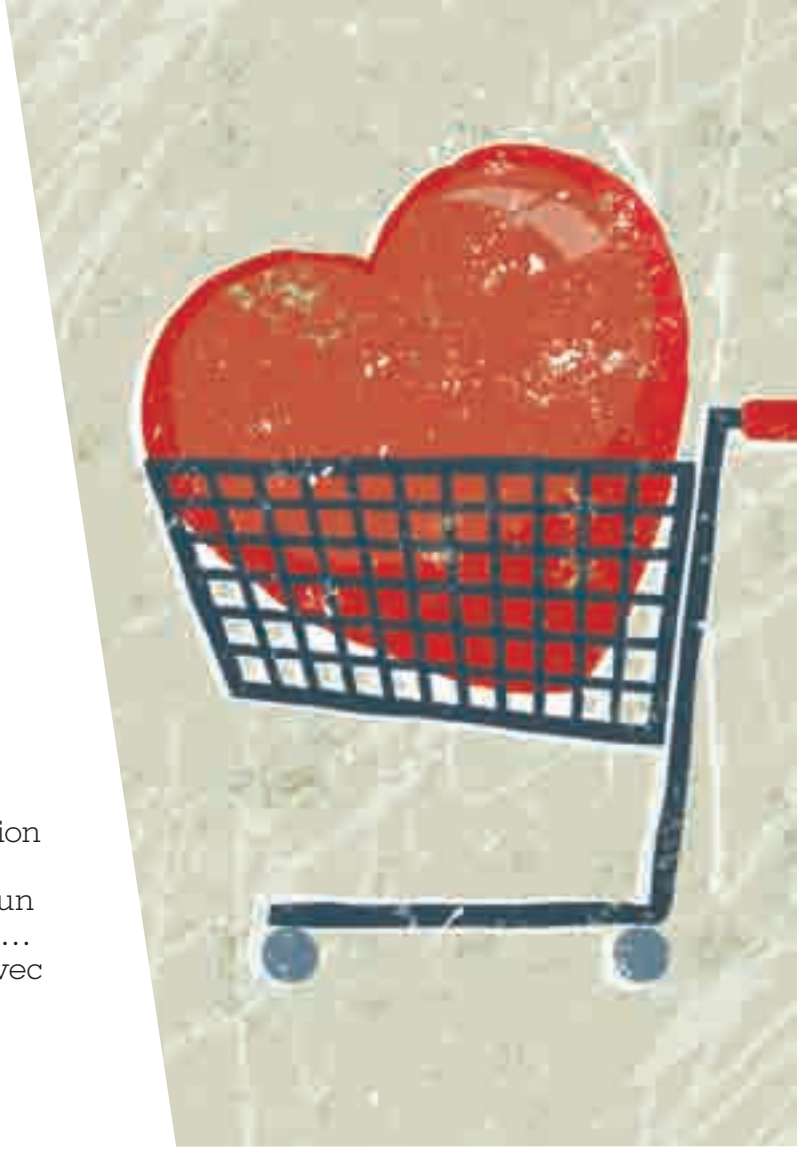
IN'
- La culture des cadeaux
- Suivons les fourmis…
- La robulution

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

PORTFOLIO
- Les dernières tendances et innovations en vidéo

ENTRETIEN
L'agriculture, enjeu géopolitique de demain

CULTURE :
- Danse sociale
- Street art



Codes

LA CULTURE DES CADEAUX

Plaisir d'offrir ou injonction sociale ? La question se pose alors que les "fêtes" et occasions de faire des cadeaux se multiplient, le tout dans un contexte économique qui modifie les priorités… Pour autant, la tendance se confirme, avec avec notamment des "cadeau pour soi"...

Dans notre société, l'habitude d'offrir et ses codes de conduite ont été rattrapés par les évolutions sociales et les nouveaux modes de consommation. Selon une étude de Generix Group, les cadeaux de Noël sont une source de stress pour 36 % des Français. Le tout dans un contexte où 60 % d'entre eux [1] craignent une aggravation de la récession économique en 2013 et une baisse de leur pouvoir d'achat. Le plaisir de donner se serait-il transformé en une obligation commerciale ?

DE LA MULTIPLICATION DES OCCASIONS INSTITUTIONNALISÉES

En plus de la famille et des amis proches, la liste de destinataires des cadeaux s'est allongée amplement. C'est un fait, aujourd'hui les occasions de donner ou de s'échanger des présents se sont multipliées. Aux classiques Noël et anniversaires, se sont ajoutées des célébrations diverses et parfois loufoques en grande partie importées des Etats-Unis. Outre la classique Saint Valentin qui s'est sur-commercialisée, l'offre s'est diversifiée avec des fêtes comme le baby shower, sorte d'enterrement de vie de jeune fille mais pour femme enceinte où l'avalanche de cadeaux pour le nouveau bébé est de mise. Les fêtes célébrant les liens de parenté sont aujourd'hui multiples : après la fête des mères institutionnalisée en France en 1929 et son pendant la fête des pères, sont apparues également la fête des grands-mères, la fête des grands pères… Certains ont récupéré l'idée de la liste de mariage détournée à d'autres fins : les amis et membres de la famille auront soin de choisir dans ce nouveau type de liste lors d'occasions comme l'emménagement dans une nouvelle maison ou pour les fêtes de divorces dites « divorce party » qui rencontrent un succès croissant. Finalement, les coutumes françaises se rapprochent dangereusement du niveau de surconsommation de la société japonaise où le cadeau est un code social utilisé en toute circonstance. La règle du « cadeau reçu, cadeau dû » [2] oblige l'heureux destinataire à rendre un cadeau en retour du sien d'une valeur de la moitié de celui reçu. Evidemment, cette habitude courtoise entraine des politesses sans fin.

A DES INCONNUS, À SOI-MÊME...

Avec le développement des réseaux sociaux et du commerce en ligne, deux nouvelles tendances ont vu le jour : le swap ou l'envoi de colis à des inconnus et le phénomène des « box » qui consiste à se faire livrer par la poste des surprises à soi-même. Le swap s'organise en général sur des blogs thématiques où les internautes, souvent bloggeurs, s'inscrivent librement sur une liste swap. Le concept consiste à choisir un thème général (une ville, une couleur, un aliment) ou des techniques de réalisation (couture, photo, pâtisserie, etc.) et à fixer un budget et certains types de cadeaux qui obligatoirement devront se trouver dans le paquet. L'organisateur du swap fixe ensuite une date limite pour l'envoi des colis et grâce à un système de tirage au sort, chacun se voit attribuer une personne (souvent anonyme ou avec un pseudonyme de blog) à qui il doit envoyer son paquet. Une fois le paquet reçu, chaque participant photographie les objets reçus et envoie un commentaire sur la plateforme digitale commune. Cette nouvelle méthode n'est pas sans rappeler « l'ami invisible », système de tirage au sort anonyme qui désigne les personnes qui seront amenées à s'échanger des cadeaux, que ce soit dans son cercle professionnel, amical ou familial. D'autre part, le phénomène des box, d'origine anglo-saxonne comme son nom l'indique, permet de s'abonner à des cadeaux surprises envoyés par courrier.

Il existe différentes gammes de box, une des plus connues étant la box beauté qui permetde recevoir des échantillons de grandes marques : GlossyBox, JolieBox, Mon Coffret beauté ou My little Box se partagent le marché. Pour les parents (et bébés) les « Mum box » remplies de produits divers pour ces chers chérubins sont aussi en plein expansion. Les gourmets, happés par leur vie trépidante et n'ayant plus le temps de découvrir de nouvelles saveurs, ne sont pas en reste, et peuvent recevoir à domicile de nombreuses « box » comme PapillesBox, Box BienManger, ou RécréationGourmande. Les amateurs de thé ont également leurs « boites » comme Envouthé ou la Thé Box. Et ainsi toutes les possibilités sont déclinées à l'infini.

LE CHÈQUE DÉSORMAIS PLUS CHIC

Autre phénomène à observer : le cadeaux-argent. Souvent, à l'occasion de grands évènements comme un mariage ou une naissance, les objets sont directement remplacés par de l'argent de façon claire… ou biaisée. En effet, certaines listes de mariages online permettent aux invités de visualiser le fameux cadeau que les nouveaux mariés recevront de leur part. Pourtant ils ne sont souvent pas au courant que certains cadeaux sélectionnés peuvent se convertir en argent comptant que le couple pourra utiliser pour acheter autre chose. Sans passer par la case mariage ou enfant, cette pratique se généralise par exemple à Noël, où souvent à cours d'idées, de temps ou de vraie connaissance des personnes, les chèques cadeaux ou les « coffrets d'expériences » se placent sous le sapin comme alternative au cadeau traditionnel. Ce qui revient au fond également à laisser « l'heureux » destinataire choisir lui-même son cadeau.

ALTERNATIVES ANTI CONSUMÉRISTES

A l'opposé, les cadeaux fait maison se veulent une alternative écologique, solidaire et anti-consumériste. De nombreux sites internet proposent des tutoriels et le DIY (Do it Yourself) émule des communautés virtuelles, souvent liées au mouvement slow ou de simplicité volontaire, qui se créent autour de ce concept. Bien entendu, selon les talents créatifs de chacun, l'ouverture des cadeaux peut se transformer en une bonne surprise ou un mauvais remake de l'épisode du pull-serpillère du fameux « Le Père Noël est une ordure ». Qu'à cela ne tienne, si l'artiste en herbe n'a pas glissé de ticket cadeau après-vente dans le paquet, coutume de plus en plus fréquente, il reste une dernière possibilité. La revente de cadeaux plébiscitée par 24 % des Français [3] est un nouveau marché du web qui, fonctionnant toute l'année, est particulièrement fleurissant après la période de Noël. Il existe des sites spécialisés comme http://www.vendre-ses-cadeaux.fr , mais il est possible de revendre ces objets non désirés sur e-Bay ou autres plateformes de vente de seconde main. Une étude de Price Minister estime que les cadeaux les plus facilement revendus sont ceux de la famille éloignée (56 %), ceux des collègues (47 %), ceux des amis (33 %) et ceux des beaux parents (29 %). Reste donc à réinventer le plaisir d'offrir qui semble aujourd'hui plus subi que choisi.

(1)http://www.deloitterecrute.fr/sites/www.deloitterecrute.fr/files/etude/1368/rapport_etude_de_noel_deloitte_france.pdf
(2)Japon, 365 us et coutumes- David Michaud
(3)http://www.generixgroup.com/fr/actualites/communiques/9775,etude-achat-cadeaux-noel-2012.htm

Intelligence collective

Suivons les fourmis

Il parait que les nouvelles technologies modifient notre façon de partager l'information et même de penser. C'est sûrement vrai, mais l'intelligence collective n'a pourtant pas attendu les progrès de la science pour exister. Depuis toujours dans les sociétés humaines, mais également plus curieusement chez certaines sortes d'animaux, le collectif et la coordination des données a fait bon ménage. Plongée au centre d'un univers réel qui n'a rien à envier au roman de Werber.

La nature alimente même les sources d'inspiration du progrès informatique. Les recherches sur l'organisation des fourmilières permettent aux ingénieurs informaticiens de concevoir des algorithmes « d'optimisation combinatoire et de routage et de contrôle distribué » [1]. Une des caractéristiques qui surprennent la communauté scientifique réside dans la flexibilité de cette intelligence de groupe permettant aux fourmis de modifier quasi simultanément une conduite suite à un accident (un objet tombé sur leur route, des contraintes météorologiques ou tout autre incident). L'intelligence en essaim est le nom donné à ce nouveau type de recherche qui allie le savoir des éthologistes et les technologies informatiques les plus poussées. Pierre-Paul Grassé, biologiste français, inventa le terme « stigmergie » dans les années 50 pour désigner la capacité des fourmis à s'organiser de manière globale grâce à des informations indirectes [2]. Les fourmis éclaireuses explorent par exemple plusieurs chemins qui sont ensuite analysés et la colonie choisit la meilleure option. Le premier algorithme basé sur les colonies de fourmis fut proposé par Marco Dorigo, [3] directeur de recherche au FNRS (Fond de la recherche scientifique) au sein de l'Institut de développement en intelligence artificielle (Iridia/ ULB) et qui s'est vu discerner une bourse de 2 millions d'euros par l'Union Européenne. Il est à la tête du projet « Swarmanoid » qui se compose de swarm, essaim en anglais, et d'humanoïde. Il s'agit donc de recherches sur des essaims de robots dans un environnement humain afin d'évaluer la solidité et la flexibilité des réponses de l'intelligence artificielle en réseau. Selon le chercheur, le partage d'informations entre plusieurs robots est plus fiable et rapide que si un seul robot beaucoup plus sophistiqué devait résoudre un problème donné. Swarm Intelligence est le nom de la revue dirigée par le même Dorigo et publiée aux éditions Springer : certains articles sont disponibles en lecture seule sur le site de la maison d'édition [4].

(1) http://www.cnrs.fr/Cnrspresse/n386/html/n386a09.htm
(2) http://cognition.ups-tlse.fr/_guyt/documents/250-Intelligence%20collective.pdf
(3) http://www.fnrs.be/fr/accueil/77-archives-portraits/576-marco-dorigo.html
http://iridia.ulb.ac.be/~mdorigo/HomePageDorigo/index.php
(4) http://www.springer.com/computer/ai/journal/11721

+ d'infos

DÉCONNECTEZ-VOUS !
Rémy Oudghiri
Editions Arléa

Revenir à la lenteur, à la pensée, au silence, à l'intériorité, à la réflexion personnelle est indispensable pour tout responsable. Pour marquer son empreinte, avoir une vision, agir sans activisme stérile. Pour être dans le réel et non seulement dans l'image. Reprendre le contrôle de sa vie -personnelle et professionnelle- tel est l'enjeu. L'auteur pose les jalons d'un vrai diagnostic personnel. Extrayons des principes.
1- Perte du moment présent, la saveur de la vie disparaît.
2- Raréfaction du temps dédié à la vraie relation humaine, pas d'apprivoisement
3- Création d'additions redoutables, la cure est nécessaire.
4- Emergence du mouvement slow, ralentir dans la famille, lors des repas, avec les amis etc.
5- Rester soi-même, en se (re)découvrant et en prenant du recul.
6- Retrouver le chemin de la vraie efficacité et savoir par exemple terminer à fond un travail. Les analyses pourraient aller plus loin,mais n'est-ce pas suffisant pour une première marche ?

LES SONS TRANSFORMENT VOTRE VIE
Don Campbell et Alex D'Oman
Les éditions de l'homme

A d'autres époques on n'ignorait pas les vertus des sons. Différents types de musique peuvent convenir pour mieux gérer notre stress, apprivoiser la douleur, développer nos performances, apaiser nos émotions, favoriser l'intimité, la réflexion ... Une chaîne de radio classique n'a-t- elle pas publié à Noël une compilation de musique classique "bienêtre" ? L'ouvrage se veut un outil pour retrouver son équilibre. Faites votre diagnostic, écoutez et testez des genres de musique qui pourraient vous convenir. Des liens d'écoute vous sont proposés. http://www.healingatthespeedofsound.com/home.jsp Dans le menu, voir book links

SISMO

SCIENCES & TECHNOLOGIES

DES OBJETS INTELLIGENTS AU SECOURS DE L'INDUSTRIE

L'usine du futur se cherche en surfant sur l'innovation : objets connectés, robotique, nouveaux process de l'ère numérique... Des entreprises surfent sur le potentiel qu'offrent les nouvelles technologies avec, en ligne de mire, les objets intelligents et, à terme, une usine mutante mariant activité industrielle et services. Ainsi, sur les douze objets connectés les plus vendus dans les Apple Stores américains, cinq sont français : le tensiomètre de Withings (3e), le Drone de Parrot (5e), le tensiomètre de Magnien (7e position), la balance de Withings (9e) et l'outil de surveillance vidéo des nourrissons du même Withings (12e). Une manière de reprendre pied sur le marché de l'électronique grand public après la déroute des Thomson et autres Alcatel.

http://www.liberation.fr/economie/2013/03/03/l-usine-francaise-innove-a-la-chaine_885949

L'HUMAIN, SUPPORT DES TECHNOLOGIES

Les leaders de l'enseignement des langues étrangères ont intégré les nouvelles technologies et anticipent les profondes mutations de l'apprentissage des langues qu'induisent ces nouvelles technologies. Berlizt a revendu ses activités d'édition, a lancé des applications web et recentré son enseignement sur le cours individuel, au plus près des besoins spécifiques de l'étudiant. Désormais, ce sont les enseignants qui viennent en support des technologies et non plus l'inverse. Notamment grâce à skype, pour un cours en face à face.

http://www.economist.com/news/business/21569067-technology-starting-change-language-learning-linguists-online

ENVIRONNEMENT & SANTÉ

VÉLO-TAXI, ÇA PREND

En 2006, Antoine Duthoit achète en Allemagne un tricycle à assistance électrique et propose ses services pour un euro par personne et par kilomètre : « Sur des déplacements courts, c'est aussi rapide que la voiture et les transports en commun et c'est 100 % écologique » , assure-t-il. Au début, la municipalité et les taxis ont vu d'un mauvais oeil l'arrivée de ce concurrent. « Ils ont fini par se rendre compte que je n'empiétais pas sur leurs plates-bandes : mes clients, beaucoup de personnes âgées et d'enfants, se déplacent sur des distances trop courtes pour un taxi. » Cinq ans plus tard, il a gagné la sympathie des Lillois, tout en étant rentable : Cycloville possède quinze vélos-taxis à Lille et a inauguré des filiales dans une dizaine de villes françaises – dont Strasbourg, La Rochelle, Toulon...

www.cle.com

CHARLATANS SANS FRONTIÈRE

Un neurologue poursuivi aux Pays-Bas pour lésions corporelles a pu pratiquer pendant des années en Allemagne sans entraves. Des dizaines de diagnostics erronés lui sont reprochés et il avait été rayé de l'ordre des médecins des Pays-Bas. Le magazine Elsevier demande que le Parlement européen et la Commission européenne, qui discute de la question depuis des années, établissent enfin une liste noire des médecins ayant été suspendus et condamnés.

http://www.eurotopics.net/fr/home/presseschau/archiv/article/ARTICLE116622-L-Europe-doit-dresser-une-liste-noire-des-medecins

RÉGIME THERMIQUE

Ray Cronise, scientifique de la NASA ayant pendant 15 ans mené des expériences à bord des navettes au Marshall Space Flight Center, travaille depuis 2008 sur les effets du froid sur le métabolisme et en particulier sur la perte de poids. Un projet né d'un constat : un nageur professionnel, qui passe plusieurs heures dans une eau plus froide que la température du corps brule 12 000 calories par jour. Des bains d'eau froide de 20 minutes, sans changer de régime alimentaire, permet de perdre du poids. De nombreux chercheurs étudient les mécanismes physiologiques à l'oeuvre lors des changements de conditions climatiques. A termes, un médicament provoquant un processus physiologique similaire pourrait voir le jour.

http://www.wired.com/playbook/2013/02/ff-cold-weight-loss/all/

SISMO

LOISIRS & CULTURE

VITE FAIT MAL FAIT

Nouvelle tendance déco, le "vite fait, mal fait", en particulier pour les peintures de nos murs, que l'on fera exécuter de préférence... par un pro. L'objectif : obtenir un effet « fait maison » et le charme de l'imperfection. Transition floutée entre la teinte supérieure du mur et l'inférieure. Dégradés. Effets de transparence. La tendance se retrouve aussi chez les artistes peintres qui s'essaient au speed painting. Le trait est bougé. Les aplats de couleur brossés. Le sujet à peine esquissé.

http://www.elle.fr/Deco/News-tendances/Tendances/Peintures-libres

MUSÉE EN LIGNE

Ça y est, Internet a son musée ! Lancé par trois Hollandais en décembre 2012, The Big Internet Museum (TBIM) est conçu comme un véritable musée en ligne qui présente ce qui fait ou a fait Internet. Comme tout musée, il a ses conservateurs, une collection permanente, des expositions temporaires, des ailes différentes, des dons, des réserves. Ses fondateurs le présentent un hommage aux pionniers qui ont fait Internet et le World Wide Web d'aujourd'hui.

http://www.thebiginternetmuseum.com/

COUTURIERS EN QUÊTE D'ALTÉRITÉ

Des créateurs de mode se sont attelés à la notion d'altérité. Un travail rassemblé et présenté dans une exposition à la Gaité lyrique. Silhouettes hybrides, masques monstrueux, appendices bousculent les codes et la perception de la beauté. Les vêtements ici transforment, déforment, dissimulent les corps et convoquent l'étrange. La tendance : la quête de métamorphose. A tout prix. Ce qui confirme bien que le vêtement est révélateur de l'époque. L'exposition s'intitule d'ailleurs « Arrrgh ! »...

www.gaite-lyrique.net/evenement/arrrgh-l-exposition

COMPORTEMENTS & MARKETING

UN NOUVEAU SYNDROME : LE FOMO, OU FEAR OF MISSING OUT

Eprouvez-vous la crainte d'être passé à côté de quelque chose d'important ? D'avoir pris la mauvaise option ? La faute en incomberait aux nouvelles technologies. Ainsi, un simple SMS peut ternir une soirée en vous informant qu'à telle autre (à laquelle on constate que l'on n'était d'ailleurs pas invité!), on semble s'amuser tellement mieux. Ce nouveau tourment naît à la pensée que chaque choix nous prive d'une myriade d'autres possibilités, qu'on ferme la porte à ce qui aurait pu s'avérer mieux. Il peut conduire à une forme de paralysie à l'idée de faire le mauvais choix. Résultat, on passe son temps à délibérer sur les conséquences de telle ou telle option, à déplacer ou annuler au dernier moment un rendez-vous parce que quelque chose de plus «important» s'est présenté. Dans ce contexte socio numérique, on risque de devenir prisonnier de ses propres hésitations. Censé épanouir l'individu, l'excès de choix semble souvent le perturber... Parmi les premiers scientifiques à s'exprimer sur cette «pathologie», le Dr Rob Reiner estime que le remède consiste à se déconnecter fréquemment des réseaux sociaux et à vivre le moment présent en compagnie d'amis réels. Bref, à remettre les pieds sur terre.

http://largeur.com/?p=3436

LAISSER LA REDISTRIBUTION AU HASARD

Les chiffres du communiqué de presse de la Française des jeux (FDJ) ont été largement repris : 12,1 milliards d'euros de tickets de grattage, de Loto ou de paris vendus en 2012 contre 11,4 milliards d'euros de 2011, ce qui montre que l'homme est un être paradoxal qui dépense le plus en jeux d'argent quand il en a le moins. En Europe et dans le monde, le phénomène est même proportionnel à la situation de crise économique. En revanche, on a moins commenté l'intitulé du communiqué de la FDJ : "une année record pour la redistribution". Redistribution ? L'usage du terme laisse songeur...

http://www.groupefdj.com/fr/vous-nous/presse/cp/182/2012-un-calendrier-d-exception-une-annee-record-pour-la-redistribution.html

PLACE AU STORYMAKING

Evolution du story telling : plutôt que de raconter de belles histoires en ré-écrivant les récits de vie (d'entreprise ou d'individus), une marque s'implique directement dans la création d'un parcours individuel. Un exemple : Gaëlle Baumann, championne française de poker international qui doit sa réussite, notamment son passage d'amateur au pro, au soutien de la marque Winamax, un site de paris en ligne. Elle n'est plus un sponsor mais une pièce maitresse de la communication de la marque en influençant les pratiques des clients potentiels. Elle fait le jeu sur les tables de poker là où les marques-sponsors dans l'univers du football restent encore au stade d'annonceurs.

http://www.influencia.net/fr/actualites1/pas-manquer,storytelling-est-mort-vive-storymaking,48,3303.htmla-suivre-en-2013_37536.html

STYLES DE VIE & SPORT

LE PARADOXE DE LA SOCIÉTÉ DU RISQUE ZÉRO

Ceux d'entre nous qui ont la chance de vivre dans un pays développé ont souvent tendance à s'inquiéter de divers dangers mineurs, voire improbables, s'inquiète Martin Rees, astronome et membre de la Chambre des lords britannique : crainte de la présence d'agents cancérigènes dans les aliments, peur du crash d'avion, etc. Pourtant, nous sommes, à bien d'autres égards, beaucoup moins en sécurité que nous ne le pensons. Nous vivons dans le déni de scénarios bien plus graves, dont la survenance, même d'un seul, pourrait engendrer des conséquences catastrophiques.

http://www.letemps.ch/Page/Uuid/b7644a58-8a73-11e2-87db-dd833dcd1068/Le_paradoxe_de_la_société_du_risque_zéro

TENDANCE AU GOSSIP

Le 18 février, une soirée au Théâtre du Rond-Point, intitulée «Le goût du lynchage», réunissait au coté de sociologues, la philosophe Myriam Revault d'Allonnes, mais aussi les chroniqueurs Sophia Aram et Nicolas Bedos. En question, le fameux «bashing» (de l'anglais «to bash», cogner), notamment popularisé par les «unes» sans aménité des news magazines. «Cette violence sacrificielle ressoude la communauté dans une société habitée par l'imaginaire de la ressemblance, dans laquelle on ne reconnaît pas la grandeur du différent, et qui facilite le discours dénigrant», estime Myriam Revault d'Allonnes. Plus grande est l'envie, plus impérieux est le désir de salir. Mais le lynchage revêt aussi, comme le rappelle Cyril Lemieux, une fonction sociale. «Le sociologue Max Gluckman rappelait, dans les années 1960, les trois fonctions du "gossip", du commérage, y compris dans les sociétés primitives: il rappelle les normes partagées dès lors que l'on désigne ceux qui les ont enfreintes, il met en danger les dominants par les challengers, et récrée l'unité au sein du groupe.» Quitte à, comme le craint Myriam Revault d'Allonnes, «substituer à la critique légitime une incapacité à maîtriser ses pulsions, ses affects».

http://www.strategies.fr/etudes-tendances/tendances/207156W/du-bashing-au-clashing.htmll

EDUCATION & FORMATION

CERVEAU ET VITESSE NUMÉRIQUE

Nos connexions Internet sont de plus en plus rapides, et le moindre ralentissement nous fait grimper aux rideaux. Les réseaux sociaux intensifient et accélèrent les communications que nous entretenons avec nos relations. Comment l'apprentissage s'accommode t-il de la vitesse ? Assez mal, finalement. Il faut du temps pour comprendre, apprendre, assimiler. Les réseaux numériques nous offrent des milliers de cours en ligne, accessibles souvent gratuitement, en un clin d'oeil. Mais le temps de l'apprentissage, lui, n'est pas celui de la machine. Même en améliorant nos techniques d'apprentissage, il nous faudra accepter de ralentir..

www.cursus.edu.com

CHASSEUR DE DÉLINQUANTS INTELLECTUELS

En Allemagne, la thèse de doctorat est signe de prestige et de reconnaissance sociale. Mais si la délinquance intellectuelle est avérée, c'est alors la déchéance morale qui dévaste l'usurpateur. Martin Heidingsfelder est un chasseur de plagieurs. Une activité qui est devenue réellement sa profession depuis 2011. Dans un entretien au Süddeutsche Zeitung, il avoue crouler sous les demandes. Cet ancien diplômé d'une école de commerce annonce ainsi avoir été saisi de l'examen de 80 thèses de doctorats et d'une quarantaine de livres dont quinze officiellement rédigés par des politiques, qu'il passe au peigne fin avec trois collaborateurs. Depuis 2007, la France de la recherche et du savoir, elle aussi, s'est dotée de logiciels de détection de textes plagiés. Le 19 novembre dernier, l'Université catholique de Louvain organisait sa « Première journée annuelle à la prévention du plagiat » en milieu universitaire.

http://www.lesinfluences.fr/Martin-Heidingsfelder-tueur-de.html

DES VERTUS DU SYSTÈME DUAL

Outre-Rhin, deux formes de formation professionnelle initiale coexistent : le système dual (entreprise/école) et les écoles professionnelles. 60 % des jeunes de moins de 20 ans empruntent la voie du système dual tandis qu'environ 15 % seulement passent par une formation professionnelle purement scolaire... En novembre 2012, le taux de chômage des jeunes âgés de moins de 25 ans était de 8,1 %, soit l'un des plus bas en Europe. Certains en font même un élément structurel de la compétitivité de l'économie allemande. Un modèle à suivre ?

http://www.strategie.gouv.fr/content/formation-professionnelle-initiale-na-322

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.

REPÈRES

Pierre Pagesse, qui a dirigé le groupe Limagrain, exerce plusieurs mandats dans le domaine de la recherche et du développement et dans celui des organisations et associations professionnelles agricoles. Il a créé en 2005 Momagri, qu'il préside ainsi que le conseil d'administration du Centre d'études, de formation et d'Action Paysans depuis 2009.
www.momagri.org

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 ?

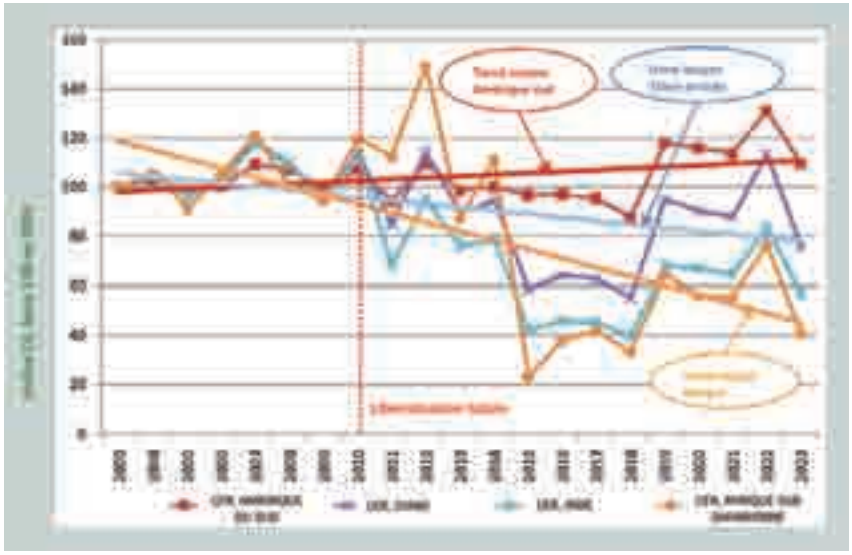
L'organisation actuelle n'est pas viable. Dans ce marché mondial, 10 % des acteurs positionnent les 90 % autres. Tout est basé sur la libéralisation du marché, sur la compétitivité, le développement. On traite le marché sous le seul angle du commerce. La sécurité alimentaire, elle, implique d'offrir 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…

Évolution des chiffres d'affaires des producteurs de céréales des pays émergents et les moins avancés, à horizon 2023, suite à une libéralisation totale en 2010.



Source : Momagri

L'hypervolatilité des prix agricoles induite par la libéralisation non régulée du commerce agricole international, aboutit sur les quinze prochaines années :

- à une chute brutale du chiffre d'affaires des agriculteurs des pays les plus pauvres (jusqu'à - 60 % à - 80 % certaines années),
- à une baisse significative dans les pays émergents importateurs (de l'ordre de - 30 % pour la Chine à - 40 % pour l'Inde, selon les années),
- seuls les pays émergents exportateurs comme le Brésil tireraient leur épingle du jeu.

L'insécurité alimentaire : un risque négligé !

Pourquoi ? Parce que personne n'a vraiment pris la mesure des conséquences d'un modèle d'agriculture « concentrée et financiarisée » :

- **Des suppressions d'emplois gigantesques**.
  Rappelons que 42 % de la population mondiale vit de l'agriculture. Cette proportion peut avoisiner les 60 à 70 % dans les pays les plus pauvres.
- **Une aggravation de la pauvreté** dans les pays les plus pauvres.
- **Une émigration rurale** qui se prolongera par une émigration internationale.
- **Un retour des émeutes de la faim** de 2008 qui se traduiront par une insécurité mondiale croissante.

SUPERBUS

Un prototype de bus du futur plus rapide et plus respectueux de l'intimité du passager. ■

http://www.dailymotion.com/video/xn5k4e_superbus-ultra-rapide-a-300-km-h_tech#.UN1lvm_uCd4

THE FUTURE BELONGS TO THE CURIOUS

Skillshare est un réseau social pour partager ses passions et ses compétences. ■

http://vimeo.com/34853044

http://www.youtube.com/watch?v=62HTDQQ7vPU

COURSE MONDIALE DU SAVOIR

Panorama des tendances de la connaissance. ■

KICKABLE

Un système de soirées organisées entre particuliers afin d'enseigner et d'apprendre dans des domaines aussi divers que la musique, la couture ou la cuisine. ■

http://vimeo.com/37949090

HALF THE SKY MOVEMENT

Ce jeu vidéo de la Fondation Ford sensibilise sur la situation des femmes dans les pays en voie de développement.■

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

http://vimeo.com/57525543

IZU BOOK CAFE

Innovation en architecture, une maison transformée en café, librairie et chambres d'hôtes.. ■

https://www.japlusu.com/news/guest-video-kanagawa-institute-technology

KANAGAWA INSTITUTE OF TECHNOLOGY

Un étonnant centre d'études au Japon entièrement transparent est le reflet du travail d'un fameux cabinet d'architectes japonais. ■

UNDERGROUD LIBRARY

La bibliothèque publique de New York permet aux voyageurs du métro de scanner avec leur téléphone les premières pages de livres pour leur redonner le goût de la lecture. ■

https://vimeo.com/58161297

WEALTH INEQUALITY IN AMERICA

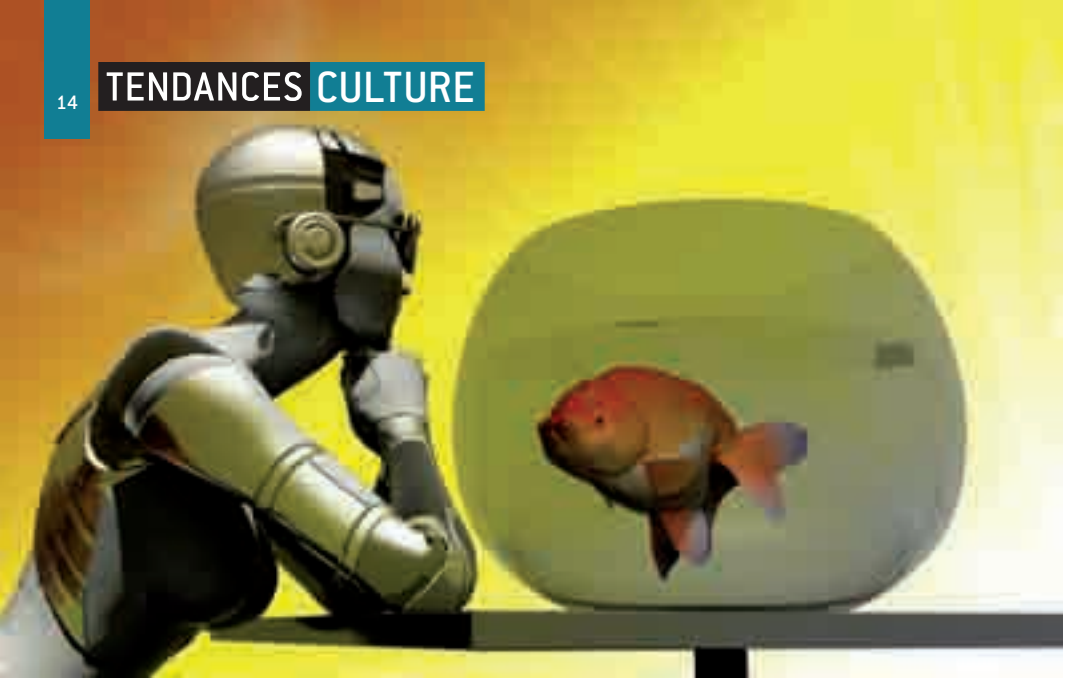
Des schémas simples pour comprendre l'ampleur de l'inégalité du système de santé aux Etats Unis.. ■

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

LA BOITE À LIRE

Un échange gratuit de livres en pleine rue remporte un grand succès auprès des citoyens.. ■

http://www.dailymotion.com/video/xgnxv3_les-1-an-de-la-boite-a-lire_news#from=embediframe



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/

36 recyclab a appris à lire et aimer « l'urbanité » par la pratique du skate. Puis s'est passionné pour les mathématiques, pour finalement choisir le design et l'architecture comme profession. S'initiant au graffiti dès les années 2000, l'affichiste traduit un peu de chacun de ces univers dans la rue. Il investit la ville par la technique du collage, avec des affiches en grand format qui lui permettent de faire émerger de la surface murale des machines improbables, des structures conceptuelles, des architectures mécaniques.

36 recyclab, Editions Critères, collection Opus Délits
www.criteres-editions.com

critères éditions

Levier

Danse sociale

De nombreuses activités physiques sont signe d'intégration et d'ascension sociale. La danse occupe pourtant une place particulière car elle allie les qualités d'un sport à l'expression personnelle et sensible d'un art. La danse peut se présenter comme un outil de prédilection afin de mettre en oeuvre des projets sociaux, particulièrement auprès des enfants qui sont très sensibles à ce type de pédagogie.

Un langage universel

La danse peut se présenter en premier lieu comme un pont entre les cultures et un langage utilisé dans toutes les civilisations. L'Institut International du Théâtre, impulsé par la UNESCO, est une ONG fondée en 1948 lors de son premier congrès mondial à Prague. L'Institut encourage les échanges interculturels notamment en danse et soutient « la sensibilisation à la création artistique et à son utilité dans le domaine du développement ". Cet organisme conçoit la danse comme un magnifique moyen de connaissance mutuelle et de paix entre les peuples. De même, l'Institut participe à la Journée Internationale de la Danse et conjointement avec l'UNESCO et la World dance Alliance, rend hommage à ce langage universel qui aide à fortifier le dialogue international.

Education alternative

Les initiatives privées d'intégration par la danse sont nombreuses et disséminées sur tous les continents. La fondation Repetto ou fondation « Danse pour la vie » est un projet de la célèbre marque de vêtements de danse qui promeut cette discipline comme une possibilité d'éducation alternative. Le but de cet organisme est de sponsoriser des écoles de danse pour enfants en détresse à travers le monde. Principalement, Repetto fournit à des enfants n'ayant pas de moyens économiques tout ce qui est nécessaire pour la panoplie du parfait petit rat d'opéra : chaussons, pointes, ballerines, tutus, etc.
EDISCA est l'une des associations qui reçoit l'aide de la marque Repetto. Cette organisation à but non lucratif, fondée en 1991 au Brésil, accueille les enfants, adolescents et jeunes défavorisés. A travers une éducation inter dimensionnelle centrée sur l'art, les bénéficiaires de ce programme sont formés comme des citoyens « sensibles, créatifs et éthiques ». Cette éducation s'appuie en parallèle sur un suivi social qui intègre la santé, le renforcement des structures familiales existantes et des consultations psychologiques en groupe mais aussi personnelles. Le groupe de recherche sur la socialisation (GRS) de l'université Lumière Lyon 2 a publié sur ce sujet une étude « La danse à l'école des pauvres » d'Anne-Sophie Gosselin [1]. Le travail monographique basé sur les activités d'EDISCA prétend explorer les relations qui existent entre un apprentissage par le corps et une intégration sociale.

Confiance et estime de soi

« Dance for all » est une autre organisation, cette fois en Afrique du Sud, qui aide également les enfants défavorisés mais avec une vision de professionnalisation des danseurs et de développement d'une compagnie de danse. Depuis plus de vingt ans, les étudiants peuvent assister à des classes de danse de différents styles et recevoir une formation en chorégraphie. Afin que les élèves puissent également améliorer leurs habilités sociales, l'école leur propose un système de « mentor » qui les oriente afin d'acquérir « discipline, confiance et estime de soi ». De retour en France, l'association « Danse à tous les étages ! » est focalisée sur l'insertion professionnelle des femmes. Ce projet social s'est construit en partenariat avec des organismes d'accompagnement et de formation professionnelle. Dans une vision intégrale de ce que peut apporter cette discipline, « Danse à tous les étages » propose des rencontres interprofessionnelles afin de coordonner enseignement artistique et solutions sociales. La danse comme discipline, art et matière éducative a de multiples facettes qui ne demandent qu'à être explorées.

http://www.repetto.fr/fondation-repetto
http://www.edisca.org.br/br/#/quemsomos
http://recherche.univ-lyon2.fr/grs/index.php?page=39&notice=54
http://www.danceforall.co.za/

SCENARIOS

THINK TANK FOCUS
- Refonder l'école, un mythe ?
- 500 projets d'innovation
- Global trend 2030
- Think tank demos

SYNTHÈSE :
- Le café

ANALYSE :
- L'aspiration au travail bien fait
- Le neuromarketing
- Nourritures du futur

HOLOGRAMME
- Soft power et cinéma américain

Refonder l'École, un mythe ?

En dépit du nombre impressionnant de grands débats déjà lancés sur le sujet depuis des années, les faits sont là et le constat préoccupant. Les performances de l'Ecole française se situent sous la moyenne des pays de l'OCDE.

Hughes de Jouvenel

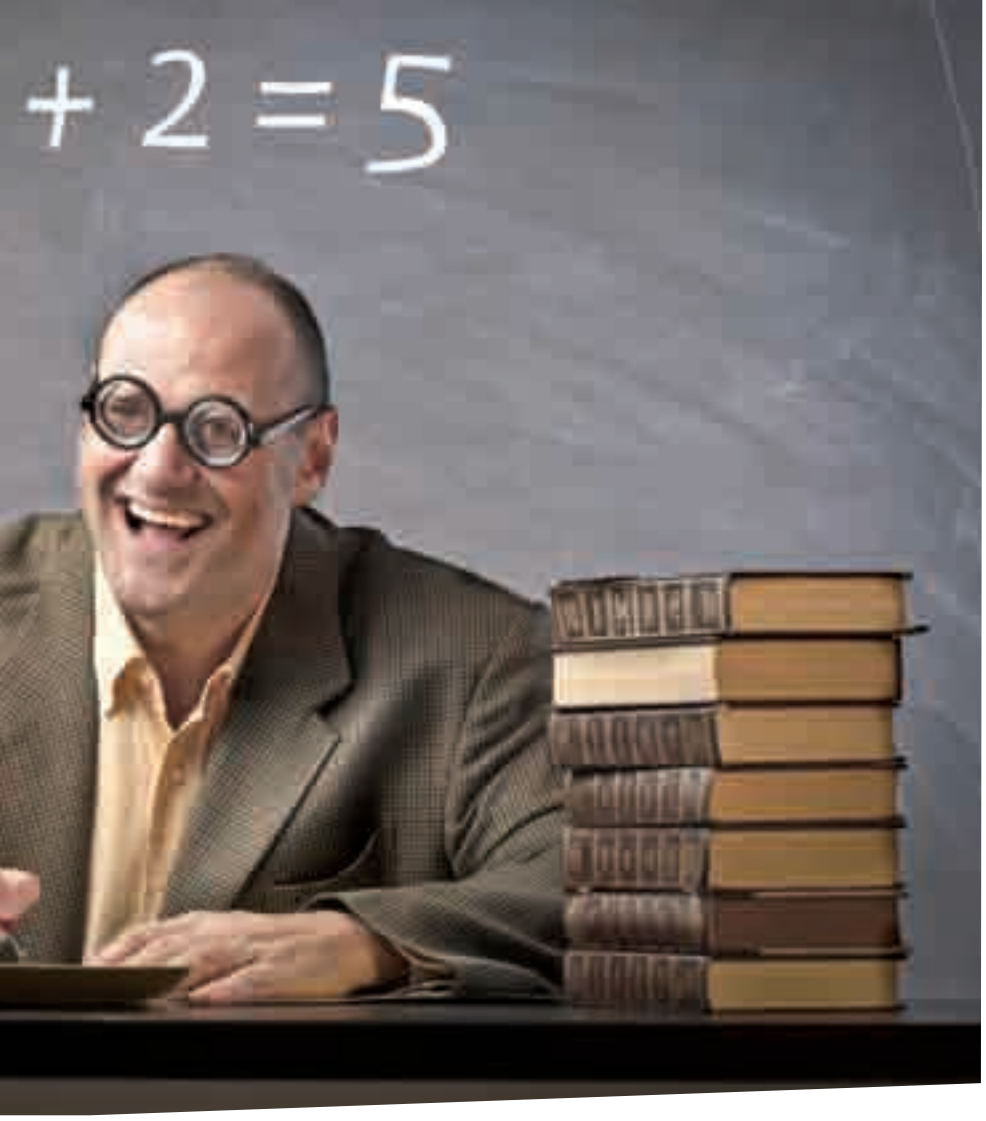
D'après le Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA) développé par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), qui tous les trois ans mène une enquête sur les compétences des élèves en lecture, en mathématiques et en science, auprès d'un échantillon représentatif d'adolescents de 15 ans, dans près de 70 pays, l'École française ne va pas bien et ses performances se dégradent. Bien que la France consacre 6 % de son produit intérieur brut à l'éducation, ses performances sont très en deçà de celles de la Corée du Sud et de la Finlande, et légèrement en dessous de la moyenne des pays de l'OCDE. En outre, cette dégradation s'accompagne d'une progression du poids de l'origine sociale sur les performances scolaires. Je ne m'étendrai pas davantage sur ce constat affligeant. Préférant considérer cette consultation nationale comme une chance à saisir pour repenser l'École, le contenu des enseignements et les modalités d'apprentissage, je m'efforcerai ici de résumer les principales conclusions de l'étude menée par Futuribles International sur « l'enseignement et la formation à l'horizon 2025 [(1)] ». L'étude commence par reprendre le jugement sévère mais en grande partie fondé de Ken Robinson [(2)], qui considère que nos systèmes d'éducation ont encore pour vocation de former des travailleurs dociles et productifs d'un monde industriel en voie de disparition [(3)]. Les modes d'apprentissage seraient désuets et tellement en décalage avec le monde réel que les jeunes souffriraient de troubles de l'attention et du comportement. En bref, ceux-ci ne sont absolument pas formés pour devenir les véritables agents de changement dont nous avons besoin.

QUATRE PISTES POUR SORTIR DE L'IMPASSE

Comment sortir de cette impasse ? Quatre pistes tirées de notre étude me semblent pouvoir y contribuer. Le système éducatif français, sous couvert d'un même enseignement pour tous (au moins jusqu'à 16 ans) s'avère très élitiste puisqu'il ne corrige plus les inégalités résultant de l'origine sociale des jeunes. L'idéal républicain voulait qu'offrir à tous le même enseignement permette d'atteindre les mêmes résultats. Le poids persistant de l'origine sociale sur les parcours scolaires invite à sérieusement le réinterroger, notamment à la lumière des expériences d'un pays comme la Finlande, où les élèves en difficulté sont beaucoup plus aidés que les autres et peuvent bénéficier de parcours sur mesure. Ceci s'appuie sur le constat qu'au-delà même de leur origine sociale, les jeunes, comme du reste les adultes, n'apprennent pas tous au même rythme ni de la même façon.

D'où la nécessité de reconsidérer le rôle des enseignants, hérité d'une époque révolue durant laquelle ils étaient quasiment les seuls détenteurs du savoir : d'abord parce que les savoirs semblent évoluer plus vite qu'auparavant, ensuite parce qu'ils sont plus aisément accessibles. Mais s'il est aujourd'hui possible aux élèves d'accéder à distance aux meilleurs experts et pédagogues, les enseignants ont une nouvelle responsabilité à assumer : celle d'apprendre à apprendre et à faire preuve de discernement, de donner des clefs aux élèves pour faire bon usage des nouveaux supports, d'apprendre donc aux élèves à s'orienter dans les informations disponibles et dans leur parcours de connaissance. Et il est bien sûr essentiel que ces nouvelles compétences des enseignants s'appuient sur des savoirs disciplinaires solides.

L'apprentissage, en troisième lieu, doit être davantage valorisé, d'autant que les compétences revêtent désormais plus d'importance que les savoirs. Les travaux pratiques certes existent déjà en physique et chimie, par exemple. Pourquoi ne pas les étendre aux autres disciplines ? L'apprentissage par l'expérience, par la résolution de problèmes faisant appel à des savoirs relevant de différents domaines, s'avère souvent plus efficace que l'accumulation de savoirs théoriques. Il s'agit ici de développer davantage des pédagogies par projet susceptibles d'accroître la motivation des élèves et de permettre l'acquisition de compétences transversales



(comme, peut-être, la prospective, enseignée dans nombre de lycées aux États-Unis).
Enfin, il s'agit de favoriser l'apprentissage tout au long de la vie. L'idée peut paraître évidente mais toutes les populations, quel que soit leur âge, sont loin d'avoir un accès identique à la formation, indispensable aux citoyens comme aux travailleurs dans une période de mutation rapide. Or, il devient de plus en plus nécessaire de pouvoir apprendre à tout âge. Cela renvoie à une idée que j'ai souvent évoquée dans nos colonnes : celle de rompre avec un cycle de vie découpé en trois phases étanches, celle des études, celle du travail et celle de la retraite.

DÉCLOISONNER SAVOIRS ACADÉMIQUES ET MONDE RÉEL

Trop de cloisons entre les disciplines, trop d'écart entre le savoir académique et le monde réel, trop de théorie et pas assez de pratique : le processus d'éducation et de formation doit être repensé et la classe, elle-même, capable de s'affranchir de la règle des trois unités du théâtre classique (temps, lieu et action). Tout cela peut paraître évident, relève peut-être plus du bon sens que du génie. Mais tout cela reste à faire et l'expérience nous enseigne que les inerties sont grandes au sein de l'Éducation nationale comme dans la société tout entière.
Nombreuses sont les études qui, de longue date, ont mis en évidence certaines de ces idées. Nombreux sont aujourd'hui les pays qui ont su mieux que la France s'adapter au monde moderne, développer l'apprentissage, faire bon usage des technologies nouvelles, tirer davantage profit du progrès des connaissances, innover, entreprendre… La France, en dépit de sa résistance bien connue au changement, en est-elle encore capable ? Une loi à elle seule ne saurait le décréter. À chacun d'entre nous d'en être acteur.

1. Tous les documents sont accessibles sur le site Internet de Futuribles http://www.futuribles.com. Cette étude propose notamment une dizaine de notes thématiques et plusieurs monographies consacrées à différents pays, ainsi qu'un catalogue de 85 innovations. 2. Un théoricien de la créativité. 3. Une critique que j'énonçais déjà en 1979, dans : « Quelle éducation pour demain ? », Futuribles, n° 27, octobre 1979, p. 40-50.

+ d'infos

Bulletin mensuel de bibliographie sur les études prospectives de l'association Futuribles International N° 112

THE FUTURE REPORT 2012

Cécile Désaunay

Le GFF est un centre de réflexion prospective britannique, qui propose des études sur les tendances lourdes actuelles et à venir.
Ce rapport vise ainsi à identifier les facteurs de changement les plus importants pour le monde à l'avenir, et leurs impacts possibles pour les entreprises. Le rapport est divisé en 16 thématiques, pour lesquelles sont mises en avant des tendances lourdes à l'horizon 2030 et /ou 2050.

Population : d'ici 2050, la population mondiale pourrait croître de deux milliards de personnes.
Économie : l'économie mondiale pourrait doubler d'ici 2030 (en valeur) et tripler d'ici 2050. À cet horizon, la Chine serait la première puissance mondiale, devant les États-Unis et l'Inde. Sept pays en développement (Chine, Brésil, Inde, Russie, Mexique, Indonésie, Turquie) auraient un poids économique supérieur à celui des pays du G7.
Géopolitique : le pouvoir politique devrait continuer à se déplacer vers les pays actuellement en développement, l'influence des valeurs occidentales chrétiennes diminuerait au profit d'autres valeurs politico-religieuses.
Classes moyennes : environ 70 millions de personnes rejoindraient les classes moyennes chaque année, principalement dans les pays émergents.
Villes : en 2025, 20 des 50 plus grandes villes mondiales seraient en Asie, contre 8 en 2007. En 2050, 70 % de la population mondiale serait urbaine.
Infrastructures : pour faire face à la croissance des villes, des investissements de l'ordre de 40 milliards de milliards de dollars US dans les infrastructures (eau, électricité, déchets...) seraient nécessaires d'ici 2050.
Ressources naturelles : en 2035, la Chine pourrait représenter à elle seule un tiers de la consommation mondiale d'énergie. Plus globalement, la gestion de la consommation mondiale de ressources naturelles va rapidement devenir cruciale.
http://www.futuribles.com/

Prévention des risques

500 innovations sociales internationales

Le centre d'analyse stratégique publie dans sa collection Panorama-Questions sociales 2013, un tour d'horizon des innovations sociales internationales. Les thématiques approfondies étant la prévention des risques sociaux, l'adaptation des politiques publiques à ce domaine et leur efficacité, la prise en compte des particularités individuelles. La publication s'articule donc autour de ces quatre propositions principales alimentées par des brèves de style coupures de presse. Les innovations internationales regroupées dans cette étude sont d'une valeur inégale. Voici une sélection de celles qui se démarquent par leur originalité.

✓ Milkscreen est un test d'alcool québequois qui permet aux mères qui allaitent de connaitre avec exactitude le taux d'alcool par décilitre de lait avant de prendre la décision d'allaiter ou non. http://www.cyberpresse.ca/

✓ Une ONG américaine "Corporate Accountability International" bénéficie de l'appui de plusieurs centaines de médecins pour éviter l'implantation de restaurants McDonalds dans les hopitaux. http://sante.lefigaro.fr/

✓ En Grande Bretagne, le National Health Service propose aux fumeurs, à travers une importante campagne de communication, de se priver de cigarette pendant 28 jours, ce qui représente la période qui permettrait de multiplier par cinq les chances de ne pas se remettre à fumer. http://smokefree.nhs.uk/

✓ L'association suisse "La Main tendue" s'est associée à Facebook pour lancer sur la plateforme une campagne de prévention des suicides auprès de 2,7 millions de personnes. Grâce à un formulaire disponible sur le help center de Facebook, des professionnels pourront se mettre en contact avec ceux qui le désirent. http://tinyurl.com/ce9fzs7

✓ En Italie, un portail internet "playitaly.com" permet de localiser selon sa propre zone géographique toutes les activités pour enfants et les lieux de garde.

✓ Les parents suisses pourront contrôler l'usage du téléphone portable de leurs jeunes enfants. La carte SIM est directement reliée à une plateforme de contrôle et l'offre permet également de bloquer des sites internet et d'empêcher la connexion durant certaines plages horaires. http://tinyurl.com/dxltsdv

✓ Au Brésil, un projet de loi a été approuvé qui met à l'ordre du jour deux nouvelles matières scolaires obligatoires : citoyenneté morale, et éthique sociale et politique. http://tinyurl.com/cvjr4mk

✓ Le théâtre royal de Madrid ouvre ses portes une fois par mois aux enfants pour leur faire découvrir la musique classique et l'opéra. http://tinyurl.com/d44zd54

✓ Au Canada, le bénévolat fait partie du programme de nombreuses universités. Cette matière «scolaire» renforcerait certaines attitudes des étudiants : augmentation du pourcentage de votants aux élections, meilleurs résultats scolaires ou baisse des comportements à risque. http://tinyurl.com/cmtmhgh

✓ Les élèves suédois jusqu'alors n'étaint évalués avec des notes qu'à partir de l'âge de quatorze ans. Depuis 2012, ils le sont à partir de douze ans. On est encore très loin du modèle scolaire européen en général. http://www.thelocal.se/44114/20121029/

✓ En Chine, une loterie du bien-être social sert à financer des programmes sociaux. En 2011, 1,4 milliard de yuans (226,4 millions de dollars) ont été ainsi employés pour des projets solidaires.http://tinyurl.com/c2oltjs

✓ Les résidences-services belges sont des logements pour personnes âgées mais qui bénéficient de nombreux services externes. Sur ce modèle, des résidences-services sociales à 350 euros par mois ont été mises en place par la réforme du code wallon. http://tinyurl.com/czbn6yx

✓ Le Danemark finance depuis 2006 des recherches sur les soins robotiques axés sur le service public comme alternative à son système de sécurité sociale très coûteux. http://tinyurl.com/c5n4q2v

✓ Une ville sans habitants de 15 km² aux Etats-Unis permettra d'imaginer les évolutions urbaines de demain. Ce projet d'un milliard de dollars permettra de tester de nombreuses innovations technologiques dans des conditions réelles. Hebdomadaire Le Point, 11/05/12. http://www.strategie.gouv.fr/

Mutation

Prospective géopolitique des Global Trends 2030

Le National Intelligence Council américain publie un rapport sur les grandes mutations prévues dans les vingt prochaines années. Cette étude propose des pistes de réflexions sur les changements géopolitiques en marche et les scénarios internationaux probables en 2030.

Le pouvoir n'appartiendra plus de manière hégémonique à aucune grande puissance ; les mouvements d'influence seront plus diffus et partant de groupes de personnes davantage que des Etats. Selon cette étude, il y aurait 6 clés du changement qui permettraient d'analyser la situation : économie globale, gouvernance, conflits, régions instables, technologies et le rôle des Etats-Unis.

Le scénario des années 2030 se déroulera principalement dans les villes où se concentrera 60% de la population mondiale. Le facteur démographique sera déterminant : la population de la planète atteindra les 8000 milliards et les pays développés seront confrontés à une population vieillissante majoritaire. Les besoins en nourriture, eau et énergies augmenteront respectivement de 35, 40 et 50 % d'ici 2030. Dans ce domaine, les Etats-Unis comptent atteindre à cette époque l'indépendance énergétique en gaz.

Selon cette analyse, la Chine, forte de sa grande population, par conséquent de son armée et de sa capacité en armement, détrônera les Etats-Unis et l'Europe pour se placer en tête du leadership international. En ce qui concerne l'économie, de nouveaux géants se dresseront comme l'Inde ou le Brésil mais également d'autres partenaires prendront de l'importance comme la Colombie, l'Indonésie, le Niger, l'Afrique du Sud ou la Turquie.

La prise individuelle de pouvoir devrait s'accélérer dans les prochaines années, principalement en raison du poids de la classe moyenne, mieux formée et plus aisée financièrement. Les petits groupes organisés pourront jouer un rôle positif dans les changements globaux. Mais dans le même temps, le risque d'augmentation de groupes violents s'amplifiera ; les technologies létales et les armes disponibles faciliteront un terrorisme diffus et complexe à combattre pour les organisations traditionnelles.

Le centre d'Intelligence Nationale prévoit plusieurs « cygnes noirs » possibles dans les prochaines décennies : pandémies mondiales, rapidité du changement climatique, crise du système de l'euro, conflit nucléaire ou météorites solaires pourraient être au programme.

http://www.dni.gov/index.php/about/organization/national-intelligence-council-global-trends/

+ d'infos

RES MILITARIS : UNE REVUE SCIENTIFIQUE

Lancée en 2010, cette publication de sciences sociales bilingue français et anglais a relevé le défi de jouer sur le même terrain que les revues anglo-saxonnes spécialisées dans les études militaires et de sécurité. L'équipe est composée de spécialistes du monde militaire, d'universitaires et de journalistes. Dans le premier éditorial de Res Militaris, Bernard Boëne, rédacteur en chef de la revue et ancien Directeur général de l'enseignement et de la recherche à Saint-Cyr Coëtquidan, expose sa vision du projet : un canal d'expression pour la recherche européenne et un espace de dialogue avec les grandes revues américaines. Son ample champ d'analyse pluridisciplinaire représente l'intérêt principal de Res Militaris et de fait, renforce sa singularité. En effet, le spectre est large, passant de la sociologie, à la psychologie, de l'économie au management ; et ceci sur quatre niveaux : international, national, méso-analytique (l'organisation en soi) et micro-analytique. Certains des articles publiés sont disponibles sur le site, entre autres : « Le raisonnement stratégique et la guerre » de Jean Baechler, « Raisonnement stratégique et outils conceptuels » de Laure Bardiès et « Modélisation de la radicalité mentale » de Gérald Bronner. La revue, qui se présente sous format électronique, contient également des critiques de livres, des notes de recherche et un forum qui facilite l'échange entre spécialistes et lecteurs.
http://resmilitaris.net/index.php?ID=1012943

Politique publique

Think Tank Demos

Le think tank britanique Demos, fondé il y a vingt ans, est spécialisé dans la thématique du pouvoir et des politiques voulant renforcer les propositions des communautés et des initiatives directes des citoyens. En 2012, ses recherches se sont divisées en quatre programmes : Famille et société ; Violence et extrémisme ; Citoyens ; et enfin Services publics et bien-être.

Différentes initiatives sont à relever, parmi elles, le « Center for London at Demos ». Il s'agit d'un institut au sein du think tank dont le travail se centre sur les problématiques et défis spécifiques de la capitale londonienne. Un projet comme « Génération strains » a comme objectif d'étudier les séparations grandissantes entre les différentes générations. Hypothèse de départ : les changements de comportements entre les différents groupes d'âge proviennent en partie du système d'Etat Providence et de la redistribution des revenus. Selon l'organisme, la majorité des générations a modifié son comportement et se montre moins généreuses en ce qui concerne les bénéfices de redistributions du système de santé, même si les générations plus âgées semblent plus convaincues du bienfait de la redistribution. Pour mener à bien ce projet Demos s'est associé avec Ipsos MORI. Ils publieront ensemble cette étude en été 2013.
Une autre association à signaler est celle que le think tank a établie avec le CASM (Centre pour l'analyse des médias sociaux) et l'Université de Sussex. L'étude des nouvelles politiques en relation avec ces nouveaux types de médias, le projet qu'ils ont construit en commun, comporte de multiples sous-domaines :

- Tipping points ou points charnières : l'équipe cherche à isoler les facteurs qui déterminent qu'un évènement lancé virtuellement est ensuite suivi ou pas dans la réalité.
- Réalités émergeantes : ce projet a pour but de construire un système de filtrage des millions de tweets sans intérêt afin d'identifier de manière rapide les pépites informatives sur Twitter.
- Mouvements online et offline : les plateformes digitales sont innombrables aujourd'hui. Comment répertorier et analyser les groupes participant sur le web et lister leur intérêt ? C'est l'ample tâche que s'est proposé ce projet.
- Ethique et légalité des médias sociaux : il s'agit ici pour le think tank de créer un guide de recherche éthique sur les médias sociaux. Le défi étant de démontrer comment -il est possible d'être efficient dans ses recherches tout en respectant strictement les droits des personnes recherchées sur la toile. Demos priorise les applications pratiques dans tous ses domaines de recherche. Toutes les publications de cet organisme peuvent se télécharger gratuitement en se créant un compte sur le site internet.

http://www.demos.co.uk/

+ d'infos

ATLAS 2013, MONDE DIPLOMATIQUE
Editions Librairie Vuibert.

Chaque année la livraison du "diplo" est attendue. Bien sûr un angle de vue engagé. Originalité des cartes "crayonnées", rigueur d'information avec de mini tableaux complémentaires, choix des sujets traités : telle est la recette de la livraison annuelle. Une thématique majeure sur le monde qui change est étudiée avec la montée de certains pays et la décrue des anciennes puissances. Un chapitre à parcourir particulièrement : surprenante géopolitique des matières premières rares. Peu en Amérique latine, pas en Europe. La course à l'innovation renversera-t-elle ces données ?
http://boutique.monde-diplomatique.fr/boutique/
http://www.monde-diplomatique.fr/cartes/

ATLAS GÉOPOLITIQUE MONDIAL 2013
Editions Argos

Nouvel éditeur, Argos publie des ouvrages de qualité en géopolitique ou en stratégie. D'une collaboration avec la revue Carto naît un atlas de facture classique, très pédagogique, avec des cartes extrêmement lisibles. Le classicisme n'exclut pas les points de vue originaux. Nous retenons notamment : l'artificialisation des terres rurales (danger sans doute pour un pays comme la France de se départir de son atout agricole), la pêche équilibre entre l'homme et la ressource, géopolitique des réfugiés du climat, population (38 millions de personnes) appelée à croitre, condition étudiante entre savoir et mobilisation (vers de nouvelles révoltes ?).
http://www.editionsargos.fr/
http://www.carto-presse.com/

CAFÉ.

Un consommateur consomme en moyenne 3,3 cafés par jour.
Les différences importantes et analogues tournent quant à elle à 2,4 cafés/jour.

Aux États-Unis

28% — boivent trois cups par jour ou plus.

61% — boivent deux cups par jour ou plus.

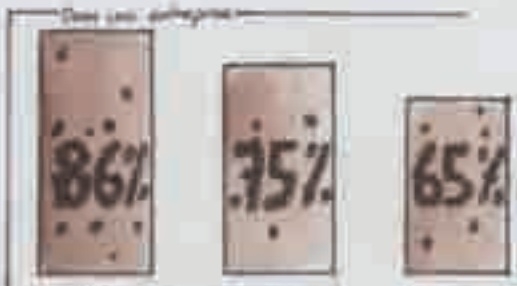
C'est le pourcentage de personnes qui ont besoin de leur dose de café pour tenir la journée.

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

Les professions les moins gourmandes en café

1. Scientifiques, technicien de labo.
2. Marketing, relation publique
3. Enseignants de l'école maternelle

Dans une entreprise



pensent la pause café comme un moment de détente.

pensent que c'est un outil utile de motiver les salariés

trouvent que c'est la meilleure manière d'optimiser les horaires

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

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

82% des cafés consommés sont en moyenne bus au domicile.

9% sont consommés lors des voyages ou des déplacements.

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

Classement de la consommation de café par habitant

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)

L'aspiration au travail bien fait

Traitant des sources du stress, Yves Clot estime que c'est le travail qu'il convient de soigner pour éviter d'avoir à soigner les salariés. Partant du constat que que chacun accorde de l'importance et retire de la fierté au travail bien fait, Yves Clot ouvre des voies pour repenser le travail, l'organisation, l'autonomie et la responsabilité.

Selon Yves Clot, le salarié accorde une grande importance au travail bien fait, c'est-à-dire pouvoir atteindre les buts qu'il s'est fixés ou qu'on lui a fixé. Le travail bien fait, c'est parvenir à un résultat qui soit défendable aussi bien aux yeux des collègues qu'à ses propres yeux. Cela exige que le salarié puisse apprécier ce qu'il fait et juger ce que font ses collègues, qu'il soit en mesure de délibérer avec eux sur le sens de leur activité, la corriger ou la faire évoluer. Ce travail peut être intense psychologiquement, mais il ne met pas la santé en danger. Il produit une « bonne » fatigue qu'on récupère facilement.

Intensité versus intensification

Cette intensité du travail bien fait ne doit pas être confondue avec l'intensification du travail dans le sens de réaliser un maximum d'opérations en un temps donné. L'intensification produit la « mauvaise » fatigue, celle qui déprime, empêche de dormir. Yves Clot a constaté au cours de ses enquêtes que cette mauvaise fatigue est moins liée à ce que l'on demande de faire au salarié mais plutôt à ce qu'on l'empêche de faire pour qu'il sente qu'il réalise un travail dont il peut être fier. C'est la revendication : laissez-nous bien travailler.
Il y a 50 ans, un médecin, Georges Ganguilhem, avait déjà constaté la coïncidence entre l'effort efficace et la santé. L'entreprise ne semble pas avoir pris conscience de l'intérêt de reconnaître que les salariés assument une responsabilité sur leurs actes. Le stress peut venir du fait que le salarié ne dispose pas des ressources nécessaires pour répondre aux exigences de l'organisation, mais Yves Clot estime que le stress peut aussi apparaître lorsque l'organisation n'a pas les moyens de faire face à l'exigence des salariés d'effectuer un travail de qualité.

Pas de bien être sans bien faire

Les entreprises ont tendance à répondre au stress par une démarche qu'Yves Clot qualifie d'hygiéniste. Elles proposent d'accompagner psychologiquement les salariés jugés fragiles pour les aider à supporter en fait une situation insoutenable. Les systèmes d'écoute conduisent à des impasses même si les entreprises commencent à développer des politiques de bien-être. La véritable solution est plutôt à rechercher dans les troubles de l'organisation. Ce qui suppose de reconnaître légitime l'existence de débats et même de conflits sur la qualité du travail. Mieux vaut une politique de dissensus plutôt qu'une recherche artificielle de consensus. Yves Clot a constaté l'intérêt pour l'entreprise de créer des espaces dans lesquels les salariés pourraient délibérer sur les critères d'un travail bien fait, où il serait possible de négocier des changements dans la façon de réaliser le travail, d'opérer des modifications.

De la définition de la qualité du travail

Pour Yves Clot il ne peut y avoir de bien-être sans possibilité de bien faire, sinon inutile de chercher à améliorer la qualité de vie au travail. L'important n'est pas de définir
cette qualité mais d'instituer la possibilité d'avoir des définitions différentes. La bonne pratique devient alors celle de la controverse.
Yves Clot a constaté que les salariés peuvent être plus exigeants vis-à-vis d'eux-mêmes que la direction. Ils ne supportent pas que leur hiérarchie se satisfasse d'un travail qu'eux-mêmes jugent insatisfaisant. Ils ressentent cela comme du mépris à leur égard. Les dirigeants, conclut Yves Clot, ne doivent jamais céder sur la qualité du travail.

Pour aller plus loin avec Yves Clot, Journal de l'Ecole de Paris. Janvier/février 2013, 187 bd. Saint Germain 75007 Paris.

Le neuromarketing entre science et business

Grâce à l'utilisation des techniques issues des neurosciences, le neuromarketing se propose de comprendre les mécanismes du cerveau qui déterminent les comportements du consommateur. Cette démarche s'inscrit dans le cadre de recherches sur le processus de décision face à des choix multiples. L'utilisation des techniques des neurosciences permet de recueillir des informations sur les comportements du client potentiel sans avoir à interroger ni à interpréter ses propos.

Il y aurait aujourd'hui dans le monde quatre-vingt-dix laboratoires privés de neurosciences travaillant pour des grands groupes industriels. Parmi ceux-ci, Neurofocus basé à Berkeley en Californie, sans doute le plus important, compte dans ses équipes des neuroscientifiques provenant d'universités prestigieuses dont un prix Nobel. Toutefois les informations sur ces laboratoires, les tests réalisés au profit de grands groupes, leurs clients, sont très confidentiels et suscitent de ce fait des débats et des positions très contradictoires.

Le neuromarketing est utile aussi bien dans la phase d'après conception du produit qu'avant même l'existence du produit. Complémentaire des techniques traditionnelles (focus group, test de marché), il ne semble pas toutefois pouvoir se substituer, au moins pour le moment, aux techniques traditionnelles. Il permet plus d'expliquer que de prédire et sert plutôt à vérifier les résultats obtenus par d'autres techniques. En outre les expérimentations sont très coûteuses. Mais il constitue néanmoins un champ de recherches prometteur qui explique probablement l'intérêt que lui porte un certain nombre de grands groupes tels que Coca Cola, L Mart, Levi Strauss and Co, Ford, Delta Airline, Alcatel, Procter et Gamble, Motorola.
Pour le compte de l'Oréal, le laboratoire Neurofocus a mené en 2010 une expérience sur une publicité télévisée pour une marque de shampoing. Il a évalué à l'aide de « 26 électrodes » mesurant l'activité cérébrale et d'un encéphalogramme : l'attention, l'engagement émotionnel, la mémorisation.
Ces données, d'après Neurofocus, permettent de définir des indicateurs de performance de marché : l'intention d'achat, la nouveauté, la conscience.
Ces résultats ont été confrontés aux résultats de méthodes classiques. La plus-value des tests de Neurofocus se situent essentiellement au niveau des émotions pour lesquelles les réactions étaient différentes de celles obtenues par des méthodes classiques. A travers de telles expériences Neurofocus identifie « les plans qui fonctionnent mieux que d'autres ».
Exemples : une image avec une personne sans « eye contact » ne marque pas ; le geste de la main passée dans les cheveux augmente l'impact d'une image ; les plans de nature sans présence humaine ne marquent pas.
La méthode constitue une aide à la construction d'un film publicitaire « mais ne permet pas de dire si le message est perçu dans le bon sens ». Par ailleurs, pour ses laboratoires soins, l'Oréal a embauché une neuroscientifique afin d'évaluer les « qualités sensorielles » de produits. En effet celles-ci sont difficiles à saisir à partir des entretiens classiques. Les consommateurs ont du mal à trouver les bons mots pour décrire la texture d'une crème entre fluide ou légère, grasse ou collante.
En conclusion les perspectives ouvertes par l'utilisation des neurosciences sont potentiellement prometteuses mais les firmes, notamment l'Oréal, sont encore en position d'attente.

Pour aller plus loin avec Bertille Fouesnant et Alain Jeunemaître Gérer et comprendre décembre 2012 n° 110, Editions EKSA 12 rue du Quatre Septembre 75002 Paris

+ d'infos

LE CULTE DE L'ÉMOTION
Michel Lacroix - Petits collectifs Marabout

Belle petite collection, prix bas, voilà un ouvrage à répandre pour faire le point et discuter sur un thème envahissant. Notre époque serait le temps de l'émotion. Il y aurait un réveil de la sensibilité. L'émotionnel serait un nouveau lien social, presque un nouveau contrat social très éphémère. Pensons à des fêtes et victoires sportives. Le religieux ne pourrait s'en passer, les JMJ phénomène émotionnel, phénomène religieux ? Les deux certainement.
Une émotion authentique appelle le partage. Une émotion instantanée disparaît dans une fulgurance. L'auteur parle d'émotions choc. Normalement ce raz de marée émotionnel vécu par notre époque aurait pu affiner la sensibilité artistique, la fraternité ou charité envers l'autre. Ce n'est que peu le cas car l'émotion est un moteur au fond assez individualiste.
Une dernière partie de l'ouvrage prône une éducation de l'émotion. La lenteur pour calmer une succession endiablée d'événements, la lecture plus que la consommation déraisonnable d'images, la méditation. Au fond substituer au désir de puissance et de possession, une recherche du "laisser être". Garder la fraîcheur de l'étonnement et de l'admiration sera le signe d'une capacité émotionnelle équilibrée et non autocentrée.

Civilisation

Les nourritures du futur

La gastronomie et les habitudes alimentaires font partie de chaque civilisation et à changement d'époque, changement de paradigme. La technologie rend possible les créations les plus folles. La mondialisation importe de nouveaux aliments et manières de les consommer. Les comportements sociaux changent également et s'il est toujours agréable de se retrouver autour d'une table, c'est différemment et avec d'autres convives.

EXPÉRIENCES DE LABORATOIRE

La problématique des déchets qu'entraine l'achat d'aliments sur-emballés a fait surgir des concepts décalés comme celui de Wikicells. Ce projet agroalimentaire d'avant-garde propose d'éliminer les emballages traditionnels et de consommer les aliments et leur emballage… comestible également. Une pellicule lavable, sur le modèle d'une peau de fruit, entourerait les produits et se mangerait en même temps que le contenu. David Edwards, professeur à Harvard, est l'inventeur de ce nouveau produit qu'il espère révolutionnaire. Le designer François Azambourg a développé le concept en partenariat avec Edwards. Cette innovation technologique est valable autant pour les aliments solides que liquides et a remporté le prix spécial du Jury SIAL Innovation lors du dernier Salon international de l'alimentaire à Paris. http://www.wikicells.com http://www.sialparis.fr

En plus de leur aspect, le goût des aliments est souvent transformé chimiquement et se décline en « saveurs ». Les biscuits, les fromages à tartiner ou bien encore les chips sont disponibles à « toutes les sauces ». Illustrant ces mélanges de goûts, la marque de saumon fumé Iod propose des options de parfum « miel », « mouillettes », « coquelicot » ou encore « bonbon fraise ».De quoi en laisser rêveur plus d'un… http://www.saumon-iod.com/c/kids

Une fois la texture et le goût modifiés, certains franchissent encore une étape supplémentaire : fabriquer les aliments de manière chimique. Modern Meadon est une start-up qui propose une solution détonante au problème de production de viande. Selon cette entreprise, la consommation de viande mondiale s'élève à 300 millions de tonnes, et en 2050 cette quantité devrait atteindre 500 millions de tonnes. Grâce à une méthode de croissance des tissus utilisée principalement en médecine et alliant à cette technique l'impression 3D contrôlée par ordinateur, l'équipe de cette institution compte fournir de la viande synthétique. Celle-ci permettrait de diminuer de 99 % la consommation d'espace et de 96 % la consommation d'eau, économisant par conséquent un volume énorme d'énergie et limitant les gaz polluants. Cette approche futuriste intègre différentes techniques comme la culture de cellules, la bio-fabrication et l'utilisation de bioréacteurs. Cela parait tenir plus de la science-fiction que de la réalité mais ce projet est financé par de nombreux mécènes. La Singularity University, qui fait partie de ces généreux business angels, est connue pour ses programmes de recherche sur le post-humanisme ou la dite « intelligence artificielle » financés notamment par Nokia ou Google. http://singularityu.org/ http://modernmeadow.com

Mais les solutions aux problèmes de nutrition de demain peuvent aussi se trouver dans des habitudes millénaires. C'est ce qu'affirme une entreprise française, Micronutris, qui commercialise des insectes alimentaires pour l'être humain. Selon le responsable, ce type de nourriture, choquant nos habitudes européennes, regroupe de nombreux avantages. Il s'agirait d'éléments variés, riches en protéines et pauvres en graisse. Cela permettrait d'améliorer la protection de la biodiversité et de diminuer la production intensive de viande. Micronutris rappelle qu'il s'agit là d'une pratique ancestrale instaurée depuis les Grecs et les Romains. S'il est vrai que dans de nombreux pays d'Asie et d'Afrique notamment ce mode de nourriture est habituel, il sera hautement nécessaire de lancer des campagnes de communication et de lobby si cette start-up veut faire passer cette habitude dans les moeurs françaises.

http://www.micronutris.com/
http://www.mangeons-des-insectes.com

COMPORTEMENTS SOCIOLOGIQUES AUTOUR DE LA TABLE

Les modes alimentaires se modifient et les relations autour de la cuisine également. Voici quelques options pour réinventer le partage des repas.

1-Manger avec des gens que l'on ne connait pas

Un réseau social, « colunching » met en contact des salariés, freelances ou autres voulant sortir de leur ambiance de travail et ne pas déjeuner toujours avec leurs collègues de bureau. Il suffit de s'ouvrir un profil pour se connecter et être mis au courant des disponibilités dans son quartier, des restaurants, des convives et du prix. Pour l'instant, cette application, disponible dans de nombreux pays, propose en France des co-brunching, co-lunching et co-dining sur Paris.
http://www.colunching.com/en/

2- Le café où l'on paie pour les autres

En Caroline du Sud s'est mis en place un concept innovant et très humain. Il y a deux ans, une personne a laissé 100 dollars de pourboire afin de payer pour les prochains clients. Ce premier geste a généré une vraie chaîne de générosité et de nombreux habitués du lieu ont commencé à imiter ce geste afin de payer les cafés de ceux venant après eux.
http://www.good.is/posts/people-are-awesome-the-south-carolina-coffee-shop-where-everyone-pays-for-everyone-else-s-drinks

3-Les camions cuisinent

L'habitude des camions américains vendant hamburgers et hot-dog aux cadres pressés de retourner devant leur ordinateur serait en train de s'installer dans les rues parisiennes. Le camion qui fume est l'une de ces enseignes éphémères. Cette petite entreprise alimentaire s'est vu discerner plusieurs prix comme le Fooding d'honneur et la Palme d'or de la restauration. Le secret ? La rapidité, des prix défiant toute concurrence parisienne mais aussi des produits de qualité.
http://www.lecamionquifume.com/`

4- La fureur des cours de cuisine

Dans le sillage du programme Master Chef et des films comme Julie & Julie, les cours de cuisine, autrefois réservés aux ménagères traditionnelles, sont à présent une des activités les plus « in » du moment. Signe des temps, la durée de cuisine quotidienne s'est réduite comme une peau de chagrin ; souvent d'ailleurs la transmission culinaire ne s'est pas faite d'une génération à l'autre et les trentenaires ne savent plus se mettre derrière les fourneaux. Dans ces véritables classes, toutes les saveurs et tous les niveaux sont représentés, du néophyte à l'expert qualifié. Il suffit de choisir son menu : http://www.atelierdeschefs.fr/
http://www.ecolecuisine-alainducasse.com
http://www.paroleincucina.com/

Soft power

Influence culturelle et cinéma américain

Après la fin de la seconde guerre mondiale et en plein contexte de début de la guerre froide, le Plan Marshall finance la reconstruction de l'Europe. Le volet culturel de ce plan, moins connu, envisage le cinéma comme un canal de soft power pour lutter contre l'influence de son ennemi de l'époque, l'URSS.

En 1945 l'URSS exerce de fortes pressions sur la Turquie afin de réserver le passage des détroits aux pays communistes de la mer Noire. Le géant communiste revendique certains territoires stratégiquement situés, les districts de Kars et d'Ardahan. La Turquie rejette ces prétentions appuyée par une alliance américo-britannique. D'autre part, l'URSS tente de soutenir en Grèce en 1946 le mouvement des Andartes de Markos qui menaçait la monarchie grecque et désirait déclencher une guerre civile dans tout le pays. Dans ce contexte, les Etats-Unis lancent une série de projet de financement des pays non communistes dans le but de créer un contingent politique et culturel favorable à sa stratégie diplomatique. Le 5 juin 1947, lors d'un discours prononcé à Harvard, Georges Marshall, alors secrétaire d'Etat américain, ébauche pour la première fois cet ambitieux projet que deviendra le Plan Marshall.

En vertu de ces accords, la France reçut plus de 2 milliards 800 millions de dollars directement du Plan Marshall et grâce à d'autres crédits américains, elle atteint au total la somme de 4 milliards 443 millions de dollars d'aide à la reconstruction. Les accords Blum-Byrnes qui scellaient cet accord prévoyaient également l'ouverture du marché français aux produits américains. Dans ces accords, le sujet du cinéma, abordé de manière concise, force l'entrée des films américains sur le territoire français. Les Etats Unis voulaient renouveler le quota des 188 films doublés dont 150 américains déjà fixés par des accords antérieurs à la deuxième guerre mondiale. Finalement, dans la négociation de ces accords, sous la pression des professionnels de l'industrie française, quatre semaines par trimestre seront réservées à la diffusion de films français. Ce qui protègera d'une certaine manière jusqu'à nos jours l'exception culturelle du cinéma français.

D'autre part, le documentaire diffusé sur Arte « Quand la CIA infiltrait la culture » évoque la stratégie d'influence culturelle des services secrets en Europe. Le « Congrès pour la liberté de la culture » fondé en 1950 et dont le siège était à Paris, tentait de diffuser une culture pro-américaine de manière subversive. L'organisme fut financé secrètement par les Etats-Unis à travers la CIA grâce à la collaboration de grandes fondations américaines comme la Fondation Ford. Lorsqu'en 1967 ce financement fut révélé au grand public, le scandale en Europe fut énorme. La stratégie englobait le cinéma et toutes les autres manifestations culturelles, par exemple, la maison d'édition Witsch qui réunit un cercle d'auteurs influents, se transforme en fer de lance contre la « dictature culturelle communiste ». L'objectif étant de construire une communauté intellectuelle commune de droite comme de gauche afin de diffuser la pensée américaine et de favoriser l'expansion économique des Etats-Unis.

Aujourd'hui, cette stratégie s'est amplifiée et a pris le nom de guerre de la communication. Le cinéma est encore un instrument de propagande culturelle mais le format audiovisuel s'est diversifié et a multiplié sa diffusion grâce à des canaux comme Internet. Cette rapidité de passage du message jusqu'au récepteur, relayé par le lobbying viral et les réseaux sociaux, permet actuellement de construire une stratégie en temps réel, ce que le cinéma ne permet pas.

Références : France Culture- Emission La Fabrique de l'Histoire- Histoire du Soft Power, Archives autour de l'accord Blume-Byrnes
Histoire Universelle - De la faillite de la paix à la conquête de l'espace, marabout Université
Dictionnaire Encyclopédique d'Histoire, Michel Mourre, Bordas
Documentaire « Quand la CIA infiltrait la culture » de Hans-Rüdiger Minow

MANAGEMENT

FORMATION
- Etre dans son élément
- Vidéos et formation
- Venise, modèle de management

LEADERSHIP FOCUS
- Mentoring millennials
- Socio-economics changes have altered people's priorities
- Your company's history as a leadership tool

ORGANISATION & ÉQUIPES
- Le silence dans l'entreprise
- The power of habit
- Lien générationnel et performance
- Diviser pour mieux se tromper

Être dans son élément...

Une expression à laquelle Ken Robinson, dans son livre, "The element", redonne tout son sens. De l'importance, des bancs de l'école à la carrière professionnelle, de t trouver sa passion pour être brillant dans son activité, car la créativité à sa place dans tous les champs de l'action humaine.

« L'école tue la créativité» proclamait en 2006 Sir Ken Robinson, pédagogue et écrivain, mais plus connu pour cette fameuse conférence TED sur ce sujet. En 1998, le gouvernement britannique lui confiait ainsi la direction d'un comité national sur l'éducation créative et la culture. L'étude, « Rapport Robinson », fruit de ce travail, présentait un panorama de l'actualité et une vision prospective de la créativité, la culture et l'éducation en Grande-Bretagne. The element expose la thèse principale de ce pédagogue passionné : il est indispensable de trouver sa voie.
Robinson parsème son livre d'exemples de vies qui ont été changées grâce à la découverte d'une passion. Gillian Lynne, danseuse reconnue et chorégraphe de comédies musicales comme « Cats » et « Le fantôme de l'opéra » avait failli, étant enfant, être expulsée du système scolaire. Elle était alors considérée comme une enfant hyperactive incapable d'apprentissage et d'intégration sociale. Grâce à un pédopsychiatre éclairé, la découverte de sa véritable passion, la danse, lui permit de se tracer un parcours de vie à l'époque inimaginable. De nombreux autres cas de personnes célèbres sont cités : Paul Mc Cartney, Matt Groening qui est à l'origine des Simpsons, Paul Samuelson, prix Nobel d'économie et bien d'autres encore.

UNE REMISE EN CAUSE DE LA NOTION DE COMPÉTENCE

L'auteur présente la recherche de cette passion fondatrice comme « The element ». Pour être dans son élément, il ne suffit donc pas d'avoir une capacité naturelle pour l'activité exercée mais surtout de se passionner pour ce que l'on fait. Selon sa théorie, les activités qui nous plaisent nous remplissent d'énergie, même si physiquement nous sommes fatigués ; en revanche, les activités qui nous déplaisent nous fatiguent en quelques minutes. Un des principes fondamentaux serait de remettre en question ce que l'on comprend habituellement par compétences. Souvent, l'intelligence est confondue avec l'habilité académique et les tests de coefficient intellectuel, alors que selon Howard Gardner, professeur de psychologie de l'université d'Harvard, il n'existe pas un seul type d'intelligence mais des intelligences multiples. Selon Robert Sternberg, professeur de psychologie de l'université de Tufts et ancien président de la American Psychological Association, trois types d'intelligences peuvent s'observer :

- l'intelligence analytique qui consiste en l'habilité de trouver des solutions aux problèmes en utilisant les compétences académiques,
- l'intelligence créative pour affronter les situations nouvelles et trouver des solutions originales
- l'intelligence pratique qui est l'habilité à se confronter aux problèmes et défis de la vie quotidienne.

Ken Robinson, quant à lui, définit l'intelligence comme hétérogène, dynamique et complètement propre à chacun.
Pour lui, il est clair que l'intelligence et la créativité sont intimement liées. Il existe de nombreux mythes autour de la créativité, notamment que seules les personnes douées sont créatives. Robinson défend que tout le monde nait avec des capacités créatives, tout le défi résidant dans leur développement. Il démonte un autre mythe selon lequel la créativité s'utilise seulement dans certaines activités dites artistiques comme le design ou la pub alors que Ken Robinson est convaincu que les sciences, le sport ou le management demandent aussi une large dose de créativité. Bien sûr tout ce processus comporte des risques et ce fameux pédagogue martèle sa règle d'or : « Tu ne feras jamais rien d'original si tu n'es pas disposé à faire des erreurs ».
Conférences TED 2006 et 2010 : http://www.ted.com/speakers/sir_ken_robinson.html

+ d'infos

LES RÈGLES DE LA VIE
Pédagogie pour les jeunes et les adultes
Janusz Korczak Editions Fabert

"Il ne savait pas: il ne connaissait pas la règle qui dit qu'on ne n'est pas obligé de toujours ménager tout le monde..." Korczak est un grand pédagogue polonais qui menait des causeries à la radio polonaise avant la guerre de 39. Il avait de nombreux auditeurs attirés par sa simplicité de langage, sa profondeur, son bon sens. En charge des orphelinats du ghetto de Varsovie, il ne voulût jamais abandonner les enfants qui lui avaient été confiés. Il disparut avec eux, en 1942, dans l'enfer de Treblinka. Les éditions Fabert, à l'occasion de son centenaire, publie une traduction de ses oeuvres principales. Dans cet ouvrage, Korczak s'adresse directement aux enfants, un langage très accessible qui pourrait rebuter des adultes et que les pseudos intellectuels ne peuvent que réfuter. S'adresser directement à sa cible, une drôle d'originalité. Imaginez un ouvrage de management s'adressant au personnel et non aux managers, c'est un drôle d'exercice de présentation. En partant des cercles de la vie quotidienne des enfants, il veut montrer que la complexité vécue par des adultes n'est pas celle perçue par les enfants. Dire les choses, dire les choses simplement, pour permettre de découvrir la réalité, telle est sa pédagogie. L'existence des difficultés, des échecs, des différences dans la vie, les petits bonheurs, les grands malheurs. Tout est abordé à l'occasion de la découverte de la maison, de la famille, des amis, de l'école. "Quand on est beau c'est plus facile d'être gentil" "Les adultes se trompent. Ils s'imaginent que les enfants n'ont qu'un avenir, qu'ils n'ont pas de passé..." Korczak invite les enfants à regarder autour d'eux et en eux. Il faut chercher en profondeur. Peut-être y a-t- il quelques leçons pour les adultes dans ce livre écrit pour des enfants ?
www.fabert.com

Vidéos & formations

1- THE EFFECT OF LANGUAGE ON ECONOMIC BEHAVIOUR

Keith Chen, économiste d'origine chinoise, défend la théorie surprenante selon laquelle le langage exerce une grande influence sur notre capacité d'économiser. Durant cette conférence, la comparaison est faite entre l'anglais et le chinois. Le chinois ne distingue pas dans sa conception du langage une rupture entre le présent et le futur, c'est-à-dire que les adverbes de temps changent mais le mode grammatical utilisé est le même. L'anglais, au contraire, établit une stricte limite entre présent et futur dans sa manière de conjuguer. Selon Keith Chen, cette différence linguistique et culturelle pousse les Chinois à économiser plus car ils ont une notion conjointe du présent et de leur futur. L'économiste appuie sa théorie de l'influence du langage sur les décisions économiques sur une étude de terrain statistique. Il a également publié cette théorie dans la célèbre American Economic Review et dans le Science Magazine.
http://www.ted.com/talks/keith_chen_could_your_language_affect_your_ability_to_save_money.html

2-DIVERSITY IN THE WORKPLACE

Le professeur Evan Apfelbaum du MIT pour la diversité expose que l'homogénéité au sein d'une entreprise est un facteur de diminution de richesses pour l'équipe. Selon lui, des études défendent que l'homogénéité conduit les personnes à surestimer les capacités des membres de leur groupe en confondant la ressemblance physique et des compétences similaires.
http://video.mit.edu/watch/mit-sloan-expertsdiversity-in-the-workplace-13804/

3-INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP

Comment innover dans les créations d'entreprises ? Le Centre de Business Digital du MIT organise une table ronde sur le sujet avec de prestigieux invités. Autour de table débattent David Verrill, directeur de ce centre du MIT, Doug Leone, associé de la société de capital Sequoia qui a financé des entreprises comme Apple ou Google et Sramana Mitra, fondatrice de "One Million by One million" plateforme qui a pour but d'aider un million d'entrepreneurs à gagner leur premier million de dollars.
http://video.mit.edu/watch/innovation-and-entrepreneurship-panel-discussion-13685/

Venise, modèle de management

La préparation, la formation de managers et dirigeants nécessitent parfois des détours pédagogiques pour prendre conscience de fondamentaux ou changer d'angle de vue. L'histoire permet ce décalage en mettant à notre disposition des réalisations et cheminements lourds d'expériences. Venise, civilisation de longue durée, est une illustration de création, de formation, d'action d'une classe dirigeante.

Nombreux sont les thèmes d'études. L'analogie va conduire à des allers retours entre l'histoire et notre époque :
• Rôle de pouvoir vs légitimité de création de richesse
• Initiative individuelle vs intérêt général
• Décision individuelle vs décision collective
• Organisation complexe vs réussite des projets
• Création d'élites dirigeantes vs cohésion sociale

Jean Grimaldi d'Esdra, directeur de Formadi, propose aux dirigeants de renouveler la gouvernance en s'inspirant de cet exemple emprunté à l'histoire européenne, afin de mieux affronter le contexte de défis permanents posés aux entreprises par la mondialisation et son corollaire de complexité. Pourtant, à l'origine, ni le milieu naturel hostile, ni le contexte historique marqué par l'effondrement de l'Empire Romain, les invasions barbares et l'essor de Byzance, ne prédisposaient Venise à son glorieux destin. Mais ce sont justement ces conditions a priori handicapantes qui vont favoriser l'émergence d'un esprit collectif, animé par l'instinct de survie et un culte quasi religieux du bien commun. Cette intelligence vénitienne va ainsi prioritairement s'exprimer par le développement de hautes compétences techniques absolument vitales pour la pérennité de la ville (hydrographie, navigation, construction navale, etc.).

LE DYNAMISME ENTREPRENEURIAL VÉNITIEN

À cela s'ajoute une très fine analyse de la géopolitique de son temps mise au service d'un dynamisme entrepreneurial exacerbé par l'absence de terres fertiles, et qui conduira Venise à se placer (pour un temps) sous la tutelle protectrice de Byzance afin de commercer avec les nouveaux centres émergents de la richesse. Cette période originelle de la fondation de Venise, l'un des principaux moteurs de son exceptionnelle longévité (697-1797), pose une première analogie avec le domaine de la conduite des entreprises : «Quand on est trop confortable on ne crée jamais rien». L'adversité, la contrainte, voire la vulnérabilité, se révèlent dans bien des cas de puissants stimulants pour la créativité, l'innovation et la conquête de nouveaux marchés.

Au fil du temps, la communauté vénitienne va élaborer un système politique d'une complexité et d'une sophistication toutes byzantines. Venise va se doter d'un modèle original de mixité politique, qui combine l'élément «démocratique» (le Grand Conseil), l'élément aristocratique (le Sénat) et l'élément monarchique (le Doge). En optant pour ce mode de gouvernement collégial, qui privilégie la délibération et la recherche du consensus, la République de Venise éloigne définitivement le spectre de la tyrannie, et conforte son titre de Serenissima en se garantissant pratiquement six siècles de paix sociale et de stabilité politique (1170-1797). Cette allergie de Venise au narcissisme et à l'individualisme, qui l'a en quelque sorte immunisée contre la personnalisation du pouvoir et ses dérives autocratiques, interpelle nécessairement les praticiens de la gouvernance sur le fonctionnement des entreprises et les défauts d'un univers managérial. Univers « qui lui non plus ne manque pas de prime donnedans lequel la conduite des affaires, la prise de décision au quotidien et le maintien d'une vision à long terme se confondent trop souvent dans une seule et même fonction qui concentre les pouvoirs, au détriment de la décision collective ».

Si la société vénitienne s'apparente à une architecture alliant l'audace et l'équilibre, sa classe patricienne en constitue assurément le ciment. Les patriciens forment une élite aristocratique de 1500 à 2500 membres inscrits sur le Livre d'Or de Venise, et parmi lesquels se recrute l'ensemble du personnel politique. Eduqué selon des principes extrêmement rigoureux, notamment sur le plan de l'éthique et du sens de l'état, le patricien peut, en fin de carrière politique, être nommé à la magistrature suprême de Doge. Auparavant il aura eu l'occasion d'acquérir une grande polyvalence en se voyant confier, pour des périodes limitées, les charges publiques les plus diverses. Mais le patricien peut aussi être amené à troquer son habit de marchand ou de capitaine d'industrie pour l'uniforme de capitaine de vaisseau, car la défense de Venise n'a pas de prix. Mieux, le sacrifice de sa fortune ou de sa personne sont indissociablement liés aux devoirs que l'oligarchie s'impose à elle-même : depuis les temps des pères fondateurs, la sûreté et la puissance de la communauté ont toujours primé sur l'intérêt particulier. Le patricien considère que non seulement son statut n'est pas une rente, mais qu'en outre il faut s'en montrer digne pour mériter le respect des sujets de la République ! Ces valeurs furent mises à l'épreuve notamment en 1571, durant la bataille de Lépante contre la puissance ottomane qui marqua un coup d'arrêt de l'expansionnisme ottoman mais où de très nombreux vénitiens perdirent la vie.

LE SENS DE LA COLLECTIVITÉ

Le souci constant de l'intérêt général s'exprime également à travers la certitude que la création de richesse privée n'a de sens que si elle profite aussi à la collectivité. Concrètement, cela se traduit par un très haut niveau de redistribution : avec des salaires en moyenne plus élevés que dans le reste de l'Europe, d'excellentes conditions de vie et de logement pour tous, des investissements importants pour préserver l'activité et donc les emplois, ainsi que le financement d'équipement collectifs et d'oeuvres d'art, sans oublier évidemment les fêtes qui ont fait la renommée de Venise.

Il va sans dire que cette puissante politique distributive favorise l'adhésion populaire au modèle vénitien, et contribue au maintien de la cohésion sociale. La participation des ouvriers de l'arsenal à la garde du Palais du Doge est sans doute l'illustration la plus emblématique de ce très fort sentiment d'appartenance.

Cependant, à un moment donné au cours du 17ème siècle, ce système va peu à peu se gripper, et la superbe mécanique vénitienne va finalement s'enrayer. L'élite entreprenante et sobre va progressivement céder la place à une caste dévitalisée d'un millier d'héritiers hédonistes et égoïstes, qui refusent de mettre des limites à leur suicidaire cupidité. Désormais incapable de se réformer, ce patriciat se fossilise en se repliant sur lui-même, alors qu'il aurait tout intérêt à s'ouvrir pour intégrer les talents en provenance des anciennes possessions vénitiennes conquises par l'ennemi ottoman. Autant de sujets qui ont une résonance dans les débats actuels au coeur des entreprises, notamment sur les questions de renouvellement des dirigeants, de promotion interne, de rémunération des «top managers», de transmissions dans le cadre des entreprises familiales et bien sûr aussi des valeurs des entreprises. Venise s'est épuisée dans sa lutte contre l'empire ottoman.

Épisode ultime de cette histoire de Venise, et non des moindres, la chute de la République, dont les circonstances sont très symptomatiques de son inéluctable déclin : lorsque le 12 mai 1797 elle se rend sans combattre au Général Bonaparte il y a déjà bien longtemps que les mercenaires étrangers ont remplacé les patriciens vénitiens. «De même, dans les entreprises, comme dans toutes les organisations, quand on se contente de contrôler le travail des autres au lieu de faire le job soi-même c'est généralement un mauvais présage», «Globalement on ne maîtrise plus la réalité vivante de la création de richesse, et si on perd la maîtrise de l'activité on finit par perdre l'activité elle-même !».

A l'ère de la mondialisation et de la diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication, à l'heure de l'avènement des villes-mondes qui s'affranchissent des frontières des états-nations pour mieux conquérir et dominer le marché global, il est légitime de s'interroge sur l'équivalence pour l'époque actuelle de ce que fut la cité-état de Venise, au centre d'une économie-monde durant le Moyen Âge et la Renaissance.

Formadi vous propose des formations inédites s'appuyant sur cette méthodologie mais également sur des supports de travail et de réflexion. N'hésitez pas à nous contacter :

Fanny CREGUT FORMADI
Conseillère en formation
Tél : 04.73.14.56.91 (Ligne directe)
ou 01 70 91 73 83
ou sur notre site : www.formadi.com

HARVARD BUSINESS REVIEW ONPOINT WINTER 2012
BY JEANNE C.MEISTER AND KARIE WILLYERD

MENTORING MILLENNIALS

La génération Y est en passe de devenir la plus nombreuse dans les entreprises : la génération X n'est pas suffisante et les baby-boomers prennent leur retraite. Les auteurs ont mené une étude sur 2200 personnes travaillant dans un large panel d'entreprises : la génération Y veut des feed-back constants et se réaliser rapidement. Pour le reste, elle est assez proche des autres générations. Une façon de les manager est de les mentorer. Trois types de mentoring pourraient les satisfaire:

1. Le mentoring inversé : le jeune mentore un manager sur l'utilisation des réseaux sociaux pour mieux connaître les clients. C'est une façon indirecte de découvrir le marché. Le mentoring inversé se change facilement en mentoring mutuel.

2. Le mentoring de groupe : le mentor peut s'adresser à plusieurs « mentees». Une communauté de pairs est ainsi créée.

3. Le mentoring anonyme : les relations se font uniquement en ligne. Le mentor, souvent extérieur à l'entreprise et le «mentee» restent anonymes. Pour les auteurs, le mentoring anonyme est un moyen puissant de développement puisqu'il permet aux personnes d´interagir sans considération d'image projetée en parlant vrai.

Au-delà de la valeur de l'accompagnement, qu'il soit coaching ou mentoring, il est permis de s'interroger sur les différentes finalités de ces exercices.

Le coaching est utilisé en général en entreprise principalement pour résoudre un problème, réduire un manque, préparer. Il n'a pas pour vocation de libérer la parole pour que la personne se sente mieux en quelque sorte pour elle-même. Les échanges sont oraux et seule la prise de notes fait foi. Le non verbal et le verbal sont observés et écoutés par le coach.

Dans le cas du mentoring anonyme, l'écrit est tout. Les identités sont cachées. L'interprétation est rendue impossible et le mentor ne répond qu'aux questions posées. Rien ne fonde la crédibilité du mentor et au-delà de l'apparente facilité de la relation, toutes les dérives sont possibles : manipulation, délation, mensonge...

ROTMAN MANAGEMENT WINTER 2013
BY MIREA LAS HERAS

SOCIO-ECONOMIC CHANGES HAVE ALTERED PEOPLE'S PRIORITIES AND THEIR CONCEPTION OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT

L'auteur s'appuie sur la carrière professionnelle exceptionnelle faite d'aller et retour chez Apple et de réussites financières de Steve Jobs pour démontrer que les parcours en progression linéaire et régulière n'ont plus cours.

Les parcours de carrière sont adaptés aux besoins des personnes. C'est un fait de société : les personnes doivent rester employables et les entreprises ont le devoir de favoriser cette employabilité. Mirea Las Heras montre en particulier que l'emploi à vie devenant rare, les personnes ont intérêt à investir sur des connaissances utilisables dans d'autres industries. La carrière n'est plus alors une course avec des compétiteurs, mais la recherche d'une finalité personnelle. Ce ne sont pas les compétences qui comptent mais la capacité à apprendre rapidement, à se remettre en cause : learning how to learn ? Que peut faire l'entreprise dans ce cadre-là ?

- Donner des challenges permettant aux personnes de développer des compétences stratégiques, relationnelles, personnelles et de management.

- Fournir un support en termes de formation et d'accompagnement.

L'auteur insiste en particulier sur la demande d'ouverture et de flexibilité des salariés : temps de travail modulable, réseaux sociaux, accompagnement individualisé, recherche de diversité des équipes. À la lumière de cet article, force est de constater que la tendance est à l'individualisation des attentes des salariés. Après la génération 2.0, Y nous sommes entrés dans l'ère de la génération slash=/. Nous sommes tous des salarié/manager/mère de famille/responsable d'une association. Nous souhaitons que l'entreprise nous permette de nous accomplir sur chacun de ces rôles.

http://www.inditex.es/es

HARVARD BUSINESS REVIEW DECEMBER 2012
BY J.T. SEAMAN JR. AND G.D. DAVIS

YOUR COMPANY'S HISTORY AS A LEADERSHIP TOOL

L'histoire d'une entreprise est un gisement à exploiter pour conduire le changement. Pour les auteurs, l'histoire, lorsqu'elle est analysée, permet de redonner de l'éclat aux valeurs de fondation. Il est alors possible de créer une mythologie faite d'histoires qui illustrent les valeurs et les messages que l'on veut faire passer. Les échecs surmontés dans le passé semblent de bon augure sur la capacité de l'entreprise de renouveler l'exploit et de prendre le cap nécessaire à la croissance. Les personnes s'en trouvent motivées sinon rassurées sur la pertinence de mesures qui ont déjà fait leurs preuves. Un nouveau patron y trouvera aussi de la crédibilité et de la légitimité.

L'article donne aussi au dirigeant féru d'histoire et de biographies ses lettres de noblesse. Son esprit est ouvert et en recherche de véracité des faits. Il développe une vision long terme car l'histoire s'inscrit dans la durée et dépasse l'obligation trimestrielle des résultats à produire. Quelques réflexions peuvent être conduites à partir de cette tentative de réhabilitation de l'histoire d'entreprise.

L'histoire est un tout qui appelle souvent l'interprétation. Elle n'a pas une vocation uniquement utilitaire: extraire des évènements de leur contexte pour servir de justification à quelque chose de manipulatoire. Elle n'a pas à être au service d'une quelconque stratégie.

L'histoire n'appelle pas à une reproduction des évènements, elle n'est pas prédictive du futur. L'amitié des peuples en est un exemple : la "perfide Albion "devient un partenaire économique et politique important lors de la 2ème guerre mondiale. Une entreprise qui rechercherait dans son passé les clés de son futur se leurrerait certainement.

L'histoire n'est pas uniquement une suite d'évènements, elle est portée, incarnée par des hommes et des femmes qui ont tissé le corps social et par des patrons qui ont donné le cap. Ce qui a donné le sens, c'est la composante humaine; c'est pourquoi, pour les entreprises familiales, il n'est point besoin de redonner le sens, il est porté simplement par les personnes qui gouvernent. Le sens dépasse alors la performance financière mais parle de transmission d'un patrimoine, d'un savoir-faire, d'un savoir être. Les Agnelli sont l'histoire de la Fiat.

L'histoire ne s'apprend pas uniquement, elle se connait par imprégnation. Les styles, les rites, les mots sont autant de signes de cette histoire. Si elle s'apprend uniquement, c'est qu'elle est morte. Lorsque l'on détruit toutes (sans en laisser aucune) les cheminées et les bâtiments d'un site qui fut autrefois industriel pour bâtir des locaux modernes et impersonnels, on efface le tangible, ce qui fait foi d'un passé industriel et l'on ne peut obliger des « jeunes talents » à croire qu'un jour des ouvriers ont coulé l'acier ou fabriqué des pneus ! **L'histoire n'est utile que pour ceux qui se sentent partie prenante de cette histoire** parce qu'une communauté humaine les a doucement apprivoisés et initiés.

L'histoire formalisée est déjà morte et reconstituée. La véritable histoire est une tradition vivante. La question n'est pas dans la proclamation de valeurs mais dans le vécu de ces valeurs. On voit ici l'importance des rites initiatiques de formations, qu'ils soient parcours ou tutorat.

http://hbr.org/

+ d'infos

LA STRATÉGIE DE L'AUDACE
Général Gilbert Forray,
Editions Economica

Peu d'algorithmes assurés dans le domaine de la décision. Nous le savons, chaque homme, chaque décideur est empêtré dans son système. Quelle place donne-t- il à la réflexion, au temps pour maîtriser l'action et la prise de risques ? L'audace peut être une hardiesse extrême ou une hardiesse excessive. L'écart des qualificatifs démontre une ligne de crête à tenir en bravant les habitudes, recherchant innovation, originalité... La décision noue le caractère profond du décideur avec son fond, sa richesse où il va puiser son analyse et/ou son intuition. Chacun des cas est disséqué : Dunkerque, Gibraltar, Leclerc à Paris puis à Strasbourg, Arnhem, Kolwezi, les Malouines, etc. Batailles emblématiques, on repère cependant un facteur prépondérant : l'audace est un fait humain non le fruit d'un système. Ayez des chefs, faute de quoi l'existence et la nécessité de l'audace en certaines circonstances ne se poseront pas. Cela recouvre l'éducation et la formation du décideur, sa vision profonde de sa vie, de sa mission, mais aussi sa capacité de renoncement ou de refus des conservatismes et des conventions. Un constat ennuyeux pour les structures congelées de notre époque : vous voulez le courage et l'audace ? Acceptez donc des profils décalés.

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, membre du conseil scientifique d'Areva, travaille sur les erreurs de raisonnements et leurs conséquences.
Il intervient auprès des entreprises et grands groupes sur les notions de risques.

Juin et Octobre 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

Des vertus du silence dans l'entreprise

Au sein des entreprises, le silence met mal à l'aise. Le silence est perçu comme un phénomène négatif, parfois même, il fait peur. Synonyme de solitude ou perçu comme absence d'affirmation de soi, il est systématiquement « traqué »par les pratiques managériales en vogue telles que les espaces ouverts ou le travail de groupe, réputés « positifs ». Le « collaboratif », et sa version moderne dite « web 2.0 » ont le vent en poupe : si on considère le silence comme une absence de sollicitations externes, on peut dire que les mails et autres « sms » participent de ce bruit permanent qui caractérise nos environnements de travail.

Il est vrai que le silence peut représenter un risque véritable lorsqu'il s'accompagne de non-dits, de ressentiments. Il peut contribuer à exclure un collaborateur du groupe et générer ainsi une véritable souffrance au travail. Un des aspects clés de la prévention des risques psychosociaux est justement « d'oser sortir du silence ». De plus, le silence n'est pas non plus acceptable lorsqu'il altère la relation client. Bien souvent, c'est l'absence de réponse plus que la réponse elle-même qui mécontente fortement les clients.

UNE CONDITION DE L'ÉCOUTE

Cependant, il est à noter que, s'agissant des relations commerciales, tous les commerciaux savent qu'ils doivent savoir rester silencieux pour favoriser l'expression du client, et in fine, la vente ! Dans les manuels les plus récents portant sur la négociation commerciale, il est couramment indiqué qu'au cours d'un entretien de vente, le vendeur devra rester silencieux… 80% du temps !
En fait, nous évoluons tous dès l'enfance dans des organisations où sont valorisées l'aptitude à travailler avec les autres et la capacité à prendre la parole en public. Le fait de s'exprimer, pour soi ou pour les autres, étant considéré comme révélateur d'un tempérament de leader.

LA FORCE DES INTROVERTIS

Dès lors, il n'est pas étonnant de constater que les recruteurs ont tendance à privilégier, à compétence égale, les candidats à la personnalité extravertie. Ainsi, l'introversion, qui désigne un engagement moindre du sujet dans ses relations interpersonnelles et dans son environnement extérieur, est perçue comme un véritable handicap pour mener une carrière en entreprise. Les extravertis tiennent le devant de la scène, et souvent au sens propre comme chez Apple avec Steve Jobs. Pourtant, Apple n'existerait pas sans « l'introverti » Wosniak qui mit au point, seul pendant des jours et des nuits, le premier ordinateur individuel de la marque. Et il existe d'autres introvertis célèbres tels Gandhi, Einstein, Mère Teresa ou Bill Gates. Et de nombreux autres, illustres inconnus qui représentent, d'après des études menées aux USA, au moins un tiers de la population.
Selon certains auteurs, l'extraversion ou l'introversion se manifestent dès la prime enfance comme un trait fondateur de la personne au même titre que le genre.
La force des introvertis, c'est de bien vivre le silence et la solitude. Dotés d'une forte capacité de réflexion et de recentrage sur soi-même, leur monde intérieur est riche et propice à la création.

SILENCE, ON INNOVE

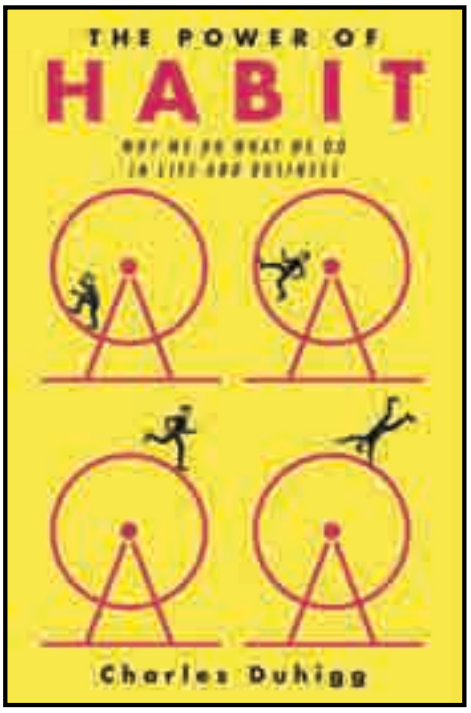
Capables d'un fort degré d'autonomie par rapport au groupe, ils sont souvent plutôt moins conformistes que leurs collègues et donc plutôt aptes à l'innover.
Cependant, souvent obligés de « composer » avec un modèle organisationnel qui valorise l'extraversion, ils peuvent être amenés à contrarier leur personnalité profonde afin de mieux se « fondre » dans le groupe dominant pour mieux répondre aux critères de réussite « non exprimés » de leur entreprise. Paradoxalement, cette même entreprise, lieu de « bruits » par excellence, ne peut perdurer qu'en innovant. Cela requiert, bien sûr, des échanges, mais aussi… du silence. Pas un silence pour recouvrir et cacher, mais un silence pour penser et créer.L'entreprise se doit de redécouvrir les vertus des « silencieux », des « timides ». Elle doit les encourager à rester eux-mêmes en acceptant l'idée que le silence peut être … d'or.

Livre :
Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking [Anglais]
Susan Cain Crown Édition

Sur le web :
- Article du NouvelObs.com : [24/01/2012]
« Le pape exalte les vertus du silence pour mieux communiquer »
- blog : GRC Conseil
« des vertus du silence dans la relation client »
-http://www.grcconseil.fr/2012/11/silence-et-relation-client
- Silence et spiritualité :
« Le silence dans la non-action, une nécessité spirituelle »
http://www.evangile-et-liberte.net/article_898_Le-silence-dans-la-non-action-une-necessite-spirituelle

The power of habit

Les habitudes influencent notre santé, notre bonheur, notre travail, notre économie. Plus que les raisonnements. Certaines langues ont traduit le titre de l'ouvrage de Charles Duhig, The power of habit, par "La dictature des habitudes". Comme si cela nous enlevait notre libre arbitre, nos capacités d'initiative. Sommes-nous libres d'infléchir le cours des choses, de modifier les mentalités ?

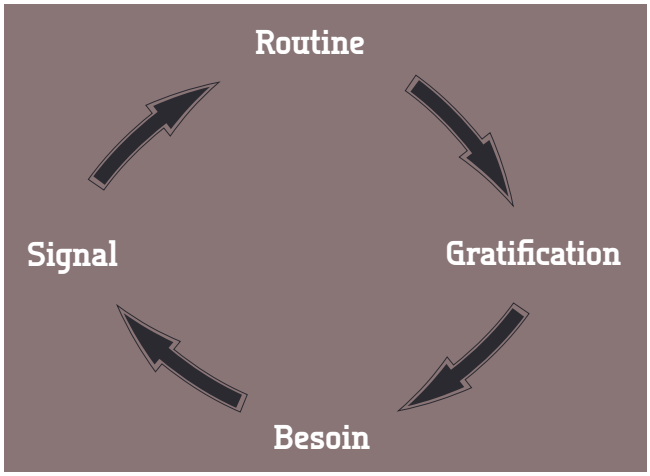


The power of Habit
Charles Duhig - Editions Random house

Les gourous du changement préconisent de bouleverser les habitudes pour mieux s'adapter au monde d'aujourd'hui. Et si la vraie gageure était de repérer les habitudes qu'il ne faut pas toucher et de travailler avec précaution à construire de nouvelles habitudes vertueuses, peu nombreuses, prudentes, un peu cachées pour protéger leur éclosion ? Charles Duhig nous donne quelques pistes.

1- COMPRENDRE UN MÉCANISME

Un mécanisme essentiel revient, lancinant, dans tout l'ouvrage: "le cercle des habitudes".



Ce schéma indique un cercle vertueux ou non... Il faut ensuite travailler pour inverser une tendance forte dans une habitude. Prenons l'exemple d'un manager "addict" aux messages de son téléphone. Le signal est une image forte sans ambiguïté

de compréhension : signal sonore ou visuel ou simplement vision du smartphone. Quand le "signal apparaît" la routine se déclenche. Le manager est en attente de savoir qui lui écrit et pourquoi. Cela peut même créer de l'angoisse. Seul le fait de savoir... et d'avoir lu le message libère (gratification). Le déclenchement du processus pour assouvir un besoin est lié au signal perçu. Les signaux sont multiples : visuels, sonores, olfactifs etc. Des changements ou des absences de signaux pourraient bouleverser les habitudes. Nous n'en avons pas forcément la conscience mais, "emmagasinés", ces éléments modifient notre comportement. Les habitudes sont puissantes, immédiates et pourtant délicates. Elles s'imposent sans une conscience ou volonté explicites ; elles ne demandent aucune permission.

2- PROVOQUER DES CHANGEMENTS

Il faut imposer progressivement de nouveaux signaux pour créer un nouveau cercle d'habitude. Être loin du refrigérateur évitera de l'ouvrir, de manger. Avoir des feuilles de salade à proximitéde son fauteuil peut servir à créer une nouvelle expression du besoin de manger. C'est un nouveau signal corrélé à un besoin diffèrent mais proche. Il créera progressivement une nouvelle routine liée à une gratification recherchée par la personne. Une nouvelle habitude vertueuse va naître, propice à une maîtrise de la boulimie. Les analogies de cet exemple dans la vie personnelle ou professionnelle peuvent être trouvées par chacun. Pour comprendre la force des habitudes, il faut en analyser et décrypter la chaîne. Pour créer de nouvelles habitudes, il faut faire émerger de nouveaux besoins, rechercher et implanter de nouveaux signaux, une gratification acceptable. La routine s'instaure alors. Les publicitaires initient de tels phénomènes. C'est le cas d'Hopkins qui réussit à généraliser l'usage du dentifrice quotidien, base de la fortune de Pepsodent. Besoin créé : "être beau" et supprimer toute forme de dépôt sur les dents et avoir une impression de fraîcheur. Pepsodent élimine ce qui empêche d'être beau. Le signal : apparait avec le toucher des dents par la langue, c'est l'impression de dépôt sur les dents. La routine conduit à utiliser un dentifrice efficace. La gratification est d'avoir par exemple un sourire plus séduisant. Avant cet argument publicitaire, trouvé par Hopkins, 7% des Américains utilisaient du dentifrice. Au bout de 10 ans, la proportion s'élevait à 65%. Force d'un nouveau cercle d'habitudes. La clé du succès résidait dans l'émergence du nouveau besoin. Pepsodent avait créé un effet fraîcheur attendu par le consommateur. Cela faisait la différence avec les autres marques.

COMMENT PROVOQUER UN CHANGEMENT D'HABITUDE ?

1- Décrypter la chaîne de l'habitude

2- Comprendre le besoin, sa nature

3- Découvrir des besoins différents de substitution, de complément

4- Faire émerger de nouvelles formes de gratification

5- Adapter les signaux

6- Créer une nouvelle routine.

Une génération qui ignore l'histoire n'a pas de passé, ni de futur

Métaphore sportive

Le lien générationnel favorise la performance

Les exemples et les images de l'existence d'un lien générationnel entre deux athlètes ne sont pas rares. Ce lien semble même favoriser la performance du nouveau venu dans la compétition et son inscription dans l'histoire de sport. Et dans l'entreprise ?

Le champion olympique français d'équitation (P. Durand) qui à la fois va rendre visite au précédent champion olympique français (Pierre Jonquière d'Oriola) et qui reçoit un dollar porte-chance d'un champion olympique américain. Un champion olympique de perche (P. Quinon) qui la veille de son titre appelle en pleine nuit une gloire olympique comme Jean Claude Killy. Un autre champion de la même discipline qui court après le record d'une autre légende (S. Bubka) avec sa bénédiction. Le plus grand golfeur de tous les temps (J.Nicklaus) qui désigne nommément son successeur (Tiger Woods). Le nouveau champion olympique du 200 mètres nage libre (Y. Agnel) et le précédent (M. Phelps) qui devisent tranquillement à l'arrivée d'une course olympique dont le « jeune » est sorti vainqueur comme un passage de témoin. Autant d'exemples et d'images de l'existence d'un lien générationnel entre deux athlètes…

DYNAMIQUE INITIATRICE

La construction de ce lien semble s'appuyer sur un processus très spécifique et toujours unique. Il n'est jamais systématique, prévisible et obligatoire. Il procède de la démarche de celui qui est, qui a été ou qui sera. Nous pourrions parler de la construction d'un ADN générationnel qui serait la résultante de ce double choix. En effet, le lien générationnel est toujours une double reconnaissance car aucun champion ne peut se poser comme référence et aucun futur champion ne peut s'auto désigner comme successeur. C'est aussi une démarche qui se rapproche d'une dynamique initiatrice. Il y a le maître qui adoube mais l'impétrant choisit son parrain.

C'est dire si dans cet ADN générationnel, il se transmet toujours plus que de la motivation ou de la compétence. Le champion va se révéler à travers ce lien en y trouvant du sens et des valeurs. Il échange sur les conditions de réussite de son projet. Il y puise façon d'être et de devenir. Il y trouve confirmation de son idéal. Il renforce son processus identitaire de champion et d'homme.
La construction de ce lien si rare et pourtant si nécessaire doit nous interroger sur les conditions sociales de réalisation d'une mesure économique : le contrat de génération. Ces mesures pour les générations seront-elles imposées aux individus concernées – les jeunes comme les seniors, au nom des procédures administratives et fiscales ou seront-elles l'occasion de construire à l'intérieur d'une entreprise la nouvelle richesse qui permettra de perdurer, et de donner un nouvel élan ?

UN PROCESSUS DE DOUBLE CONSTRUCTION

Les conditions de construction du binôme jeune-senior vont être déterminantes pour la réussite sociale de ce projet. Ce binôme doit procéder d'un double choix humain. Il implique que les deux acteurs souhaitent donner et recevoir. Car il s'agit davantage d'une double construction que d'une simple transmission. Ce projet doit s'appuyer sur une double implication et sur un double projet. En effet, nous imaginons toujours le lien générationnel de l'ancien vers le nouveau pour préparer le futur, mais il nous faut également l'imaginer du jeune vers l'ancien pour permettre à ce dernier de s'approprier ce futur en construction.
Le lien générationnel procède davantage de l'informel, de l'échange, de l'exemple et du mimétisme que d'une démarche formative structurée. Il s'appuie sur la double logique des acteurs et non sur une structure logique de contenus et de gestes. Ce lien doit être complémentaire d'une formation mais ne saurait la remplacer. Il contribue à garder l'unité, la cohérence et l'identité collective à travers l'évolution car il est porteur et créateur de sens et d'histoire. Le favoriser, c'est construire une opportunité sociétale et ne pas uniquement résoudre une difficulté économique.

Quand un fossé trop grand sépare deux générations, il y a toujours une génération qui se retrouve au fond du fossé- N. Rousseau

+ d'infos

LA TRAHISON DES CHEFS
Guillaume Bigot
Editions Fayard

On n'arrête pas de s'interroger sur le déclin de l'autorité dans la famille, dans l'éducation, dans l'entreprise. Ce principe est tellement constitutif du fonctionnement de toutes communautés que nous nous réveillerons un jour avec le retour de l'autorité...Pour sa part, l'auteur s'attaque au retrait actuel manifeste de l'autorité incarnée. Les chefs ne s'engagent plus, ils élaborent des procédures et conçoivent des structures qui devraient leur permettre d'être moins souvent en première ligne.

1- Limiter la communauté d'appartenance, externalisée, flexibiliser ou délocaliser.
2- Personne n'est plus garant d'un intérêt général, surtout pas les chefs.
3- Absence de réflexion de fond, ce qui serait indispensable. C'est la vitesse et l'instantanéité. La méditation n'est plus l'apanage du chef.
4- L'image prime sur l'action véritable et les réalisations.
5- Dans la plupart des époques, on apprenait à commander sur le tas.
Ne faut-il pas reconsidérer le rôle de la formation avec humilité ?

J'AI EU DE LA CHANCE
Colin Powell
Editions Odile Jacob

Un livre bien américain. Revigorant, positif. Demain sera un autre jour et l'optimisme renverse les barrières. Un viatique pour les jours difficiles. Des principes d'action simplissimes et vrais tels que"Vous ne pouvez pas décider pour les autres ; ne laissez pas les autres décider pour vous" ou bien "Le mérite, cela se partage". Témoignage sympathique quand on connait la progression sociale de l'auteur, ses hautes responsabilités, sa réussite. Mais en refermant l'ouvrage on aurait aimé y trouver une hauteur de vue, une puissance de méditation de celui qui a présidé à la vie de grandes organisations. Les responsables devraient tenter d'écrire eux-mêmes leurs livres.

Diviser pour mieux se tromper

La méthode cartésienne consistant à diviser chaque difficulté en autant de parcelles nécessaires pour la résoudre est… source d'erreur. En particulier lorsque les éléments du problème sont intimement liés entre eux. Démonstration.

Par Gérald Bronner

Monsieur Lepage est pressé ce matin et il ne sait plus où il a mis ses clés. Il pense qu'il n'a vraiment pas de chance… Passons sur cette tendance si répandue de l'esprit à transformer des coïncidences en loi pour observer la façon dont Monsieur Lepage va se comporter. Plutôt que de fouiller toute sa maison, il va procéder par ordre : d'abord le tiroir de son bureau, le vide-poche, sa veste portée hier… Bref, il va « diviser » son espace quotidien en segments sur lesquels il va focaliser son attention. Sans le savoir, Monsieur Lepage utilise une méthode d'un usage courant dont le célèbre philosophe français, René Descartes, avait fait une étape fondamentale du bon exercice de la pensée. Dans *Le discours de la méthode*, il propose de « diviser chacune des difficultés (…) en autant de parcelles qu'il se pourrait, et qu'il serait requis pour les mieux résoudre. »
Sans vouloir contester les prescriptions d'un esprit aussi brillant, il est permis de se demander si cette méthode, appliquée confusément, ne risque pas, dans certains processus de décisions, de nous conduire vers des erreurs sévères, notamment lorsque loin d'être divisés, les éléments du problème à traiter sont intimement liés entre eux.

MAUVAIS CALCUL

Pour mieux le comprendre, tentez, même si vous n'êtes pas fan de football, de répondre à cette petite question : A votre avis, quel pourcentage de chances Marseille a-t-il d'être le champion de France de la saison 2013/2014 ? Personne ne le sait bien entendu, il s'agit de faire un simple pari. Et le PSG ? Et Lyon ? Montpellier ? Lille ? Rennes ? Et enfin Bordeaux ? Je ne peux présumer des résultats que vous obtiendrez, mais lorsque j'ai moi-même conduit l'enquête[1], j'ai constaté que 82 % des sujets de l'expérience dépassaient allégrement les 100 % additionnés ! Par exemple, certains donnaient pour Marseille 60 % et en même temps pour le PSG 80 %… J'ai demandé ensuite aux sujets pourquoi ils avaient donné ces réponses. Ils avaient, dirent-ils, tenté de trouver la solution du problème en prenant les équipes « une à une », « séparément ». A chaque proposition d'équipe, plutôt que de raisonner de façon globale, ce qui nécessitait une opération mentale plus complexe, ils avaient estimé au cas par cas sans voir qu'ils violaient les règles du calcul.
La méthode de la division peut nous conduire collectivement à l'erreur donc, mais ici, ça ne prête à conséquence que pour les bookmakers.

NE PAS FAIRE FI DE LA COMPLEXITÉ

Beaucoup plus graves furent les conséquences du recours à cette méthode pour le vol United Airlines 173 du 28 décembre 1978 [2]. Ce jour-là, l'appareil arrive à 17 h 06, prêt à amorcer sa descente vers Portland. Comme il est d'usage dans ce cas, les pilotes commandent la sortie du train d'atterrissage, mais ils perçoivent bientôt un bruit étrange et plutôt inquiétant. Par ailleurs, le système de sécurité n'indique pas que le train principal est sorti, alors que le train avant, lui, semble s'être déployé sans problème. Les pilotes décident alors de ne pas se poser immédiatement. Ils décrivent des cercles autour de l'aéroport de Portland jusqu'à 17 h 38. Après avoir effectué tous les contrôles possibles pour tenter de savoir si le train central était sorti correctement ou non, ils entament un dialogue avec des techniciens de la compagnie United Airlines à San Francisco. Ils décident ensuite de demander aux hôtesses de préparer calmement les passagers à une évacuation d'urgence. À ce moment, ils tournent en rond depuis près de quarante minutes, toujours presque exclusivement occupés par la question de savoir ce qu'il en est de ce train principal dont ils ignorent la position exacte, et qui pourrait évidemment bien être la cause d'une catastrophe. Or, celle-ci s'est bel et bien produite, mais sans que l'unique objet de toute leur attention y soit pour quelque chose. Entièrement absorbés par l'apparent dysfonctionnement de cet objet, ils avaient oublié de se soucier du carburant, et l'avaient épuisé en retardant un atterrissage qu'ils avaient, pensaient-ils, une bonne raison de craindre.
Cette erreur, qui peut paraître invraisemblable et qui coûta la vie à dix personnes, montre que la méthode de la division peut être contre-productive, lorsque des individus en sont prisonniers au point que leur esprit est comme obnubilé par un seul des éléments pourtant divers de leur action ou de leur situation.
Tout groupe hiérarchisant ses objectifs et discutant de la faisabilité de l'un d'entre eux prend le risque d'amputer la complexité d'une situation. Focaliser son esprit pour résoudre une difficulté est une nécessité pour toute organisation, mais l'on doit s'abandonner à cet exercice en ménageant toujours une part de notre réflexion pour rapporter les solutions envisagées aux complexes interactions qu'elles entretiennent avec des solutions concurrentes.

[1] Gérald Bronner, La démocratie des crédules, Paris, 2013.
[2] Christian Morel, Les décisions absurdes, Paris, Gallimard, 2002.

TWITTENDANCES

Amateurs **chéris**

Amateurisme ? Non, passion, comme le veut l'origine latine « amare ». Les amateurs sont devenus un véritable vivier d'innovations parfois très concluantes, certains ayant commencé dans un garage et finissant par fonder un empire. Amateurs : enfin passion rime avec succès.

1 **« L'amateur »:** ce livre peut être utilisé comme un guide pratique où Jérôme Pernoo, violoncelliste français, relate de façon romancée la vision d'un professeur de musique amateur et donc passionné. L'auteur alimente le récit de ses propres expériences.
http://www.jeromepernoo.com/atelier/fr/livres.html

2 **« The Pro-Am revolution » :** le think tank Demos s'est lancé dans une étude sur les amateurs appuyant la vision d'un véritable « pouvoir Pro-Am ».
www.demos.co.uk
Le document est disponible gratuitement sur internet :
http://www.demos.co.uk/files/proamrevolutionfinal.pdf?1240939425

3 **Vous êtes passionnés, devenez passionnants :** enseignez vos passions sur des réseaux de partage de connaissance comme Cupofteach, Leeaarn ou SkillShare ou participez à des soirées autour de vos passions avec les évènements de Kicktable.
http://www.soonsoonsoon.com/130-vous-etes-passionne-devenez-passionnant

4 **Antoine Hennion est sociologue et chercheur au CSI** (Centre de sociologie pour l'innovation). Il est à l'origine de deux ouvrages collectifs sur le sujet : « Le goût comme un faire ensemble » et « Les protocoles du goût. Une sociologie pragmatique de l'amateur ».
http://www.csi.ensmp.fr/fr/equipe/chercheurs/antoine-hennion

5 **L'univers numérique est propice aux laboratoires en tout genre et aux bricoleurs.** Cet article de fond rend compte d'un colloque organisé par l'Institut Telecom sur cette nouvelle tribu. http://www.internetactu.net/2011/03/30/le-role-des-amateurs-12-quest-ce-quun-amateur/

6 **« Le sacre de l'amateur » :** cet ouvrage du sociologue Patrice Flichy analyse les apports innovants de ces « brillants touche à tout ».
http://www.repid.com/Le-sacre-de-l-amateur.html

ABONNEMENT

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

2 ANS 390€

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

ZOOM

ÉLOGE DE L'ERREUR

Doucement notre époque semble sortir des dogmatismes de la rationalité qui "donne tout juste" et des prévisions sans aléas que semblait promettre notre orgueil technologique. Oui , nous nous trompons, oui, la réalité ne prend pas les chemins attendus, oui, les fruits ne sont pas toujours au rendez-vous.

Le "droit à l'erreur" est un grand classique des séminaires de management. Réclamé par les cadres, il est accordé parfois par les responsables, du bout des lèvres, bien vite, avec une petite formule sur l'air du "oui mais sans répétition". L'auteur exerce, a exercé de hautes responsabilités dans le monde de la santé. Mais son raisonnement, dans ce court et dense opuscule, objet favori de cette chronique, sera celui de l'honnête homme qui réfléchit sur son époque.

1- L'erreur est inhérente au monde vivant ; il n'y a pas à porter des jugements de condamnation. L'erreur est le "prix à payer pour la survie".
2- Le processus d'innovation indispensable à nos sociétés génère des risques qui portent les erreurs. Peut-on rester statique ?
3- "Life is like a bicycle: to keep balance you must keep moving" A. Einstein
4- La recherche de sécurisation de nos actions doit être gouvernée par la mesure, un sain équilibre. Trop de sécurité tuera la sécurité.
5- L'erreur peut apporter la connaissance. On découvre l'Amérique en partant pour les Indes...
6- L'événement indésirable ne doit pas se reproduire. Sachons être exigeants dans l'analyse des causes pour bannir les erreurs connues et destructrices.
7- Le suivi de procédures n'évite pas l'erreur. Il faut trouver notre propre réponse à la variabilité et aux erreurs mineures entraînant des catastrophes : anticipation, résilience, professionnalisme. Vous trouverez d'autres constats et principes dans l'ouvrage, mais voilà déjà matière pour tirer quelques leçons sur l'erreur, levier de formation et d'innovation.

Laurent Dégos,
Edition Le Pommier.

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