

LA QUESTION DE MANAGEMENT

QUE FAIRE FACE
À UN PARTENAIRE QUI LÂCHE ?



PAR ÉRIC ALBERT
PRÉSIDENT DE L'IFAS

Le Premier ministre grec a donné à ses interlocuteurs le sentiment de les avoir trompés. Même s'il y a renoncé par la suite, en annonçant un référendum qui reportait la mise en œuvre de l'accord et le rendait aléatoire, il a cassé les bases de la relation. Comment réagir face à ce type de situation ? Le premier choc est émotionnel. La colère du président français sur les marches de l'Élysée était tangible. Attention, une réaction émotionnelle, si elle soulage à court terme, est rarement la plus efficace. Reste ensuite à gérer une relation avec un interlocuteur que l'on n'a pas choisi, en qui on n'a plus confiance, mais avec lequel on est bien obligé d'avancer. Commençons par la prévention. Pour ne pas être surpris par le changement d'attitude de l'autre,

mieux vaut s'être interrogé en détail sur son fonctionnement, ses contraintes, ses ressorts internes. On ne contrôle pas l'autre, mais on peut souvent anticiper ses gestes à condition de faire l'effort de le comprendre. Cette observation permet de mieux savoir comment interagir avec lui. Pour cela, il s'agit de trouver le bon dosage entre les rapports de force, la collaboration sur des intérêts communs et le donnant-donnant. Selon les moments, chaque individu est mû par un mécanisme spécifique. Pour certains, c'est la peur. À l'évidence Georges Papandréou a eu plus peur de ses compatriotes que de ses partenaires européens. Reste à jouer une véritable stratégie du rapport de force suffisamment intimidante (les Chinois en sont experts).

D'autres répondent à des émotions positives (le plaisir de progresser, le sentiment d'être utile, de faire son devoir...) et ont l'impression de choisir. D'autres enfin sont, avant tout, sensibles au sentiment d'équité ou, à l'inverse, à leur intérêt personnel. C'est évidemment souvent un mélange de ces ressorts qui anime chaque interlocuteur. Ne pas activer le bon ou les prendre à revers peut détériorer la relation d'échange. Envahis par nos propres émotions, nous ne sommes pas assez attentifs aux fonctionnements de nos partenaires. Les comprenant mal ou insuffisamment, nous avançons sans tenir compte de là où ils en sont. Or, plus c'est tendu et compliqué, plus les ressources de la psychologie sont essentielles. ea@ifas.net

LE LIVRE

Le futur
de l'emploi

Mobilité, fluidité, employabilité, formation et autonomie. Tels sont les maîtres mots de l'emploi de demain. En tant qu'ancien président du groupe Adecco France, François Davy sait de quoi il parle. Et il jette plusieurs pavés dans la mare. Oui, déclare-t-il, la complémentarité entre les acteurs publics et privés du marché de l'emploi est une nécessité. Oui, poursuit-il, le travail peut rendre heureux. Oui, affirme-t-il encore, l'école a tout à gagner en se rapprochant des entreprises. À ses yeux, le capitalisme humain prendra le pas sur le capitalisme financier. Et l'ancien patron livre ses recettes pour s'y préparer. **L. N.K.** « Une société heureuse au travail », François Davy, Editions Nouveaux Débats Publics, 239 pages, 18 euros.

LA TENDANCE

La France reste une destination attractive pour les étudiants étrangers

Recommanderiez-vous à vos amis de venir étudier en France ? A cette question, 9 étudiants étrangers sur 10 ayant tenté l'expérience (ou s'appropriant à le faire) répondent par l'affirmative. C'est l'un des principaux enseignements d'une vaste étude réalisée par TNS Sofres auprès de 21.000 étudiants, à la demande de Campus France. Signe que l'enseignement supérieur français ne manque pas d'attractivité. C'est d'ailleurs la qualité de la formation qui, pour 45 % des étrangers, a motivé leur choix de notre pays - devant la connaissance de la langue (37 %), la valeur des diplômes (33 %) et l'intérêt culturel (31 %). Mieux encore : 91 % d'entre eux se déclarent satisfaits de leur séjour. Quant aux critiques, elles portent avant tout sur le coût de la vie (pour 53 % d'entre eux) et les formalités administratives



(53 % également), ainsi que sur l'offre insuffisante de logements (45 %), sans oublier la question de l'intégration (33 %). Enfin, 59 % de ceux qui ont effectué une part de leur cursus dans l'Hexagone assurent avoir encore « de temps en temps » des contacts avec la France dans le cadre de leur vie professionnelle. **J.-C. L.**

FORMATION Le Wise, sommet mondial sur l'innovation pédagogique, vient d'avoir lieu au Qatar.

Améliorer la pédagogie, un enjeu mondial



Le président de Wise sur la scène de l'édition 2011.

Comment améliorer l'efficacité de l'enseignement ? Comment faire en sorte que les connaissances et les savoir-faire transmis soient mieux assimilés par les apprenants, qu'ils soient élèves du primaire ou du secondaire, étudiants ou même adultes en formation continue ? Comment donner au plus grand nombre un accès au savoir ? Enseignants, chercheurs, décideurs politiques et responsables d'ONG du monde entier se sont penchés sur ces questions, la semaine dernière, au Qatar, à l'occasion de la troisième édition du sommet Wise (World Innovation Summit for Education). Lancé en 2009 par la Qatar Foundation, Wise a offert, pendant trois jours, un condensé des tendances les plus récentes et des meilleures pratiques en matière de projets éducatifs.

Cette initiative prend en outre une résonance particulière : dans un monde en crise, la formation à tous les niveaux est en effet l'une des pistes régulièrement évoquées par nombre d'observateurs pour résoudre les difficultés et corriger les inégalités. Or, dans le même temps, en France, un nombre croissant de jeunes (et de familles) doutent de l'école, estimant qu'elle n'est plus un moyen d'échapper au déterminisme social, au chômage et à la pauvreté.

Les promoteurs de Wise entendent au contraire affirmer leur foi dans l'avenir grâce à l'éducation et la faire progresser. « L'innovation est essentielle pour améliorer tant

l'accès à l'éducation que sa qualité », clame le président de Wise, cheikh Abdulla bin Ali al-Thani.

L'émergence du Qatar

Qu'un tel événement se déroule au Qatar souligne d'ailleurs l'arrivée dans le champ de l'économie de la connaissance de nouveaux acteurs et de nouveaux pays. L'émirat a, depuis plusieurs années, choisi de miser à fond sur la matière grise. Il a notamment construit, aux portes de Doha, un campus ultramoderne, baptisé « Education City », qui accueille déjà les antennes d'une dizaine d'institutions et d'universités parmi les plus cotées, comme Weill Cornell Medical College (médecine), Carnegie Mellon (management), Texas A&M (sciences de l'ingénieur) ou encore HEC, ainsi que des centres de recherche d'entreprises. « Investir dans l'éducation, quel qu'en soit le coût, est le choix le plus prometteur en termes de développement humain et de progrès économique », affirme l'émir du Qatar.

Plusieurs initiatives ont été lancées dans le cadre de Wise. Un livre a ainsi été publié, qui propose un tour du monde de l'innovation dans l'éducation - avec des témoignages et des retours d'expérience. Un prix international, doté de 500.000 dollars, a également été décerné à Fazal Hasan Abed, entrepreneur social et fondateur du BRAC (Comité pour le développement rural du Bangladesh). Enfin, six projets éducatifs de terrain ont été primés.

Au plan pratique, les différents projets présentés font apparaître quelques tendances fortes. D'abord, l'utilisation accrue des TIC, et notamment des plates-formes « open source », dans la logique du logiciel libre. Ensuite, l'essor des méthodes holistiques, qui prennent en compte les différents aspects de la personnalité de l'apprenant pour assurer l'efficacité de l'apprentissage. Enfin, un nombre significatif de projets éducatifs font intervenir de multiples acteurs, d'horizons divers : entreprises privées de formation, spécialistes du logiciel ou éditeurs, ONG, associations, collectivités locales...

Les partenariats public-privé, notamment, se multiplient. L'éducation n'est plus l'apanage de grands services étatiques : en (re)devenant une grande cause internationale, elle fédère des acteurs de tous horizons. « Il existe aujourd'hui un mouvement global en faveur d'une mutualisation de la recherche et des meilleures pratiques de formation », observe François Taddei, qui plaide pour le lancement d'un « G8 éducation » : « Il faut faire en sorte que l'enseignement soit réellement adapté au XXI^e siècle, et cela au niveau international. Les technologies existent, la recherche progresse. Il manque encore une réelle coordination entre les différents acteurs. »

JEAN-CLAUDE LEWANDOWSKI

Plus d'informations sur Wise 2011 sur lesechos.fr/formation

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Quels sont les enseignements de Wise ? Au-delà des solutions techniques et des dispositifs souvent assez complexes, quelques principes émergent.

– **L'école doit d'abord apprendre à apprendre, et ne pas pousser à accumuler des savoirs.** « L'idéal encyclopédiste - tout savoir tout seul - n'est plus envisageable », souligne François Taddei, chercheur en biologie et auteur d'un rapport de l'OCDE sur l'éducation. C'est pourquoi il est important de pouvoir naviguer entre les différentes sphères de la connaissance, afin de les associer entre elles. » Pour cela, il faut faire tomber les barrières entre les disciplines - surtout au lycée et au collège, mais également dans l'enseignement supérieur. Et il faut former les enseignants à cette démarche.

– **Il faut développer la créativité et l'esprit d'initiative, à tous les niveaux.** Dès le primaire, voire dès l'école maternelle, comme le montrent certaines expériences menées par exemple au Brésil. C'est peut-être la meilleure façon de rendre l'enseignement plus vivant et plus captivant.

– **La confiance en soi est un facteur décisif de motivation, et donc de progrès dans l'acquisition des compétences.** Elle permet de réconcilier les élèves avec l'école et contribue fortement à la lutte contre l'échec scolaire. Or cet aspect est encore très peu pris en compte.

– **Les technologies de l'information ne suffisent pas.** Les TIC en général, et plus récemment le Web 2.0 ou les réseaux sociaux, ont évidemment un rôle majeur à jouer dans le développement de nouveaux outils éducatifs - notamment pour diffuser les apprentissages à grande échelle et à moindre coût. Mais elles ne sauraient constituer « l'alpha et l'oméga » des avancées en matière d'enseignement. Elles ne peuvent tout résoudre à elles seules. En outre, technologues et enseignants ne se parlent pas, ou pas assez. Ils n'ont pas les mêmes valeurs, ne poursuivent pas les mêmes objectifs.

SOCIAL

Les retraites préoccupent salariés et employeurs

Parmi les dossiers qui trônent sur les bureaux des DRH, les retraites restent en haut de la pile. Selon une enquête dévoilée aujourd'hui par France Retraite et Add'if, 85 % des employeurs estiment que le sujet préoccupe leurs salariés. « Certains collaborateurs se posent des questions : ils se demandent à quel âge ils vont pouvoir partir et quel sera le montant de leur retraite », témoigne Sylvie Bracquemond, responsable des relations sociales chez Disneyland Paris, où la moyenne d'âge des 14.700 employés ne dépasse pourtant pas 37 ans !

Car, depuis 2009, une avalanche de réformes a brouillé les pistes. « Près de 40 % de nos 2.200 collaborateurs ont plus de 50 ans. Il nous faut, sans cesse, communiquer pour les aider à acquérir une visibilité », précise Nadia Mareschi, spécialiste RH chez l'assureur Swiss Life. L'affaire est complexe. Ainsi, la définition d'un senior est aléatoire : on l'est à 50 ans pour être recruté, à 55 ans pour être maintenu dans un emploi, dès 45 ans pour peaufiner son « employabilité » et à 60 ans quand il s'agit de préparer son départ.

Prise de conscience

Parmi les conséquences de la réforme de 2010, 40 % des sondés assurent que la loi les a poussés à définir une stratégie dédiée aux seniors. Une démarche déjà initiée en 2009, lorsque les

32.000 sociétés de plus de 50 salariés ont dû signer un accord ou, à défaut, un plan d'action en faveur des seniors, sous peine de pénalités. Près d'un sondé sur deux (47 %) a réussi à conclure un accord avec les syndicats. « Et beaucoup les ont déjà revus pour les améliorer », déclare Françoise Kleinbauer, directeur général de France Retraite. Mais 20 % des sondés jugent leur accord ou leur plan d'action « médiocre ».

Quant au contenu des textes, sans surprise, le tutorat et les entretiens de seconde partie de carrière arrivent en tête avec 20 % et 19 % des réponses. Mais seules 11 % des entreprises se sont engagées à embaucher des salariés âgés. « Les lois ont provoqué une prise de conscience, mais la réalité rattrape les entreprises. Et, sur le terrain, les choses bougent lentement », analyse Sylvain Grevedon, chez Mercuri Urval, qui rappelle que le taux d'emploi des 55-64 ans est de 39 % en France contre 70 % en Norvège ou en Suède. « A charge pour l'entreprise de jouer son rôle », observe Sylvie Bracquemond. **L. N.K.**

PLUS SUR LE WEB

Retrouvez tous les articles de la rubrique sur lesechos.fr/management et sur lesechos.fr/formation

ENTREPRISES
COMMERCIALES ET
INDUSTRIELLES

FUSIONS - ACQUISITIONS - CESSIONS - PARTENARIATS

SOCIÉTÉ EN PLEINE EXPANSION SPÉCIALISTE EN RECRUTEMENT DE CADRES PAR APPROCHE DIRECTE

Ce cabinet de Conseil en Recrutement par approche directe est spécialisé dans le middle management et les cadres dirigeants.

Réalisant un chiffre d'affaires d'environ 1.000.000 € Hors Taxes, cette société intervient sur le territoire national.

Sa profitabilité liée à une répartition des tâches originale et performante est nettement supérieure à la moyenne nationale.

Son dirigeant désire s'adosser à un groupe axé dans le service en vue de préparer son futur départ à la retraite.

Ecrire à : Cabinet G.H. et Associés, 12, rue Théodule-Ribot, 75017 PARIS, qui traitera ce dossier en toute confidentialité - glassociés@wanadoo.fr

VOUS SOUHAITEZ PARAITRE DANS CETTE RUBRIQUE : annonce@lesechosmedias.fr

Marie-Pierre TRINQUET 01 49 53 67 75
Sarah MEDARD 01 49 53 67 82

LesEchosmédi