



« Jeudi de l'AFREF » 21 octobre 2010

en partenariat avec
ESSEC RH

Compte rendu de la séance



« LA FORMATION PROFESSIONNELLE A L'INTERNATIONAL : QUOI DE NEUF A CHICOUTIMI ? »

Geneviève BURKE, responsable du club ESSEC RH, souhaite la bienvenue aux participants à cette séance réalisée en partenariat. **Jean-Marie PERETTI**, *professeur* à l'ESSEC, *Directeur* de l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de CORSE et *Président* de l'Institut d'Audit Social (IAS) ouvre la matinée en exprimant son intérêt pour le titre du jour et particulièrement pour la référence à Chicoutimi. Il le présente comme un ailleurs et un lieu de recherche intéressant pouvant apporter un angle d'approche international empreint d'une diversité enrichissante.

Denis REYMOND, *Président* de l'AFREF, remercie l'ESSEC d'accueillir cette séance dans ses locaux et en présente le déroulement focalisé autour du thème de l'innovation internationale en matière de formation face à notre regard souvent trop « hexagonal ».

Dans un premier temps, **Pierre LANDRY**, *Délégué Général* du COMITE MONDIAL POUR LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE, fera une présentation générale de ce que recouvrent les notions d'inventions et d'innovations éducatives

Ensuite, **Caroline MAUJONNET**, *Executive Manager* – DEMOS Consulting, présentera les observations faites lors d'un voyage d'étude au Canada effectué en septembre 2010 et soulignera les innovations de ce pays en matière de pédagogie et de formation.

Puis **Hanna VAARANEN**, ancienne *Directrice Ressources Humaines* de VALEO SERVICE, exposera la conception scandinave de l'éducation et de la gestion des compétences.

Enfin, **Armoogum SAWMY**, *visiting professor*, proposera un voyage en Inde autour du thème de la formation professionnelle.

I- INTERVENTION DE PIERRE LANDRY (Comité Mondial Pour la Formation Tout au Long de la Vie)

Inventions et innovations éducatives

Le Comité Mondial Pour la Formation Tout au Long de la Vie est un lieu de rencontre d'acteurs de divers horizons réunis autour d'une idée commune : « l'éducation est un continuum qui se développe de la petite enfance jusqu'à la fin de vie ». Au-delà de l'éducation formelle et informelle, mais aussi de la formation professionnelle, de l'éducation populaire, de l'autoformation, de la formation par le travail, de la formation par l'action dans la société civile, et des universités du temps libre qui ne concerne pas seulement les étudiants mais l'ensemble de la population mondiale, on parle ici des apprentissages qui interviennent en toutes circonstances.

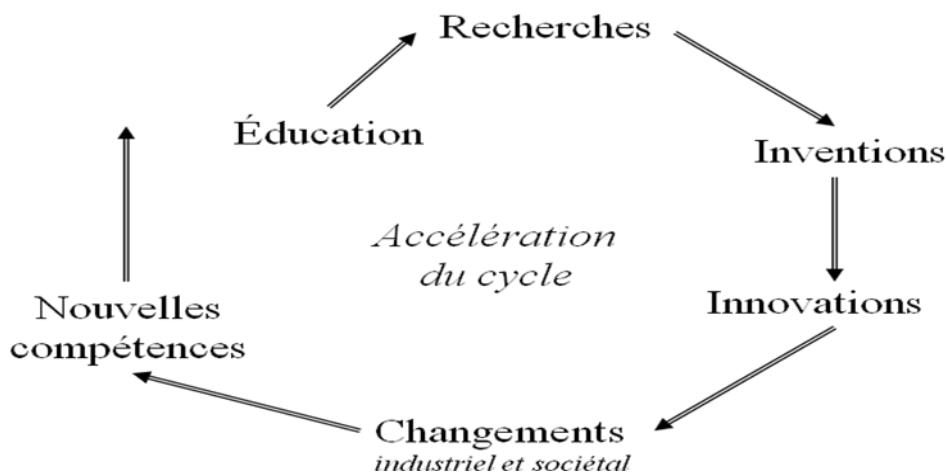
Le Comité a notamment eu en charge l'organisation du forum mondial de l'éducation et de la formation tout au long de la vie à Shanghai en juillet 2010.

Innovation et destruction créatrice :

Ce concept de destruction créatrice est associé à l'économiste SCHUMPETER et signifie qu'il y a, conjointement à un processus de disparition de certains secteurs d'activité la création de nouvelles activités économiques. L'innovation est par conséquent au cœur de ce phénomène et est le moteur de la dynamique du changement.

En effet, comme on peut l'observer ci-dessous, au départ du cycle il y a l'éducation qui conduit, par le biais de la recherche à l'invention. L'invention ne devient alors innovation qu'à partir du moment où cette dernière est le fruit d'une appropriation sociale. L'innovation génère de profonds changements industriels et sociétaux qui nécessitent la mise en place de nouvelles compétences. On retrouve, de nouveau, en fin de cycle l'éducation, ce qui explique la nécessité de se former et d'apprendre tout au long de sa vie. L'éducation est à la fois source du problème mais également solution.

Il faut également noter que le cycle tend à s'accélérer de plus en plus et que donc les phases sont de plus en plus condensées.



Les six dimensions de l'innovation ordinaire

Pierre LANDRY s'appuie, ici, sur l'ouvrage du sociologue Norbert ALTER L'innovation ordinaire, pour souligner six dimensions dans la trajectoire de l'innovation.

- une *invention* ne se traduit pas toujours en *innovation*
- un processus d'innovation obéit à des formes d'*appropriation* de l'invention par le corps social
- l'innovation suppose une *rupture* qui s'appuie sur la *déviance* ; elle bouleverse donc nécessairement l'ordre établi et les normes existantes
- l'activité d'innovation n'est *ni prévisible ni prescriptible* : elle n'est pas le seul fait des innovateurs, elle peut aussi être le fruit du *fait quotidien d'opérateurs quelconques*

- la rationalité économique n'explique pas l'action innovatrice. C'est davantage une question de *désir de reconnaissance sociale*.
- L'innovation s'appuie sur des *croyances*, et non sur une rationalité, qui représentent un code commun permettant aux individus et aux groupes de s'engager dans le processus de *diffusion de l'innovation*.

Contexte

L'innovation doit provenir d'une fusion de quatre mondes à priori distincts : le monde éducatif, le monde économique, le monde privé et le monde public. Chaque acteur interagit dans chacun de ces mondes. Mais chaque monde ne fait appel qu'à une partie de la personnalité des acteurs. Il faut parvenir à faire un lien entre ces différentes sphères, afin d'avoir une expérience « globalisée ».

On pourrait alors, selon **Pierre LANDRY**, voir la compétence comme un outil de rapprochement. En effet, dans chacun des quatre mondes, il est question de compétences et de développement de compétences.

Typologie des activités éducatives

Pierre LANDRY présente ensuite, une typologie classique des activités éducatives :

- Les activités éducatives formelles qui donnent lieu à un diplôme
- Les activités éducatives non formelles qui ne sont pas diplômantes de type certificat...
- Les activités éducatives informelles qui ne sont pas reconnues directement

Pour lui, cette typologie est trop générale et un peu réductrice, dans la mesure où, par exemple, dans l'éducation formelle, l'informel tient une grande place.

De plus, cette typologie, on le perçoit, ne prend en compte que l'éducation à l'égard de la jeunesse. Or l'éducation concerne l'ensemble de la population : les enfants, les jeunes, les adultes ainsi que les seniors.

Il faut donc élargir la notion d'éducation et la considérer comme continue tout au long de la vie. Le processus d'apprentissage est par conséquent ininterrompu, il évolue avec le temps et est plus ou moins formalisable. C'est un processus dynamique qui se nourrit de l'interaction avec soi, avec les autres, avec les choses. On n'apprend jamais seul.

Quelques exemples d'innovations

- *Les communautés d'apprentissage virtuelles* :

Ces communautés, sans remettre en cause profondément la pédagogie traditionnelle, créent de nouveaux équilibres enseignement/apprentissage et connaissances préexistantes/connaissances nouvelles. L'interaction entre pairs est par conséquent le cœur de ces communautés qui mettent avant tout en avant le plaisir d'apprendre. La relation à la connaissance est donc profondément modifiée.

- *La reconnaissance des acquis d'expérience* :

Ce principe n'est pas nouveau, il a déjà plus de dix ans, mais on peut toujours parler d'innovation tant cette reconnaissance des acquis d'expérience connaît des difficultés à s'imposer. En effet, elle remet en cause de nombreuses notions acquises telles que le savoir, la connaissance, la compétence, le diplôme... L'idée, par exemple, que l'on peut obtenir un diplôme hors de son parcours prédéfini en faisant preuve de sa compétence n'est pas une idée acceptable par tous tant un fossé semble exister entre le monde universitaire et le monde de l'entreprise.

Pierre LANDRY détaille les 5 étapes de la reconnaissance des acquis d'expérience (selon le CEDEFOP) :

Terme/étapes	Définition (et observations élémentaires)
Identification	Repérer ce qu'un individu sait et/ou sait faire, avec éventuellement enregistrement. (Étape personnelle, éventuellement avec accompagnement.)
Évaluation	Établir ce qu'un individu sait et/ou sait faire. C'est une phase de mesure. (Étape pouvant être personnelle ou, en cas de formalisation importante, faire appel à un évaluateur externe.)
Validation	Établir que ce qu'un individu sait et/ou sait faire satisfait certains critères (références, normes, référentiels). (Un niveau de performance est établi. Nécessite l'intervention d'un tiers.)
Certification	Déclarer que ce qu'un individu sait et/ou sait faire satisfait certains critères et délivrer un document l'attestant. (Nécessite l'intervention d'une autorité accréditée pour certifier les performances et, éventuellement, leur niveau.)
Reconnaissance sociale	Acceptation par la société des expressions de ce que l'individu sait et/ou sait faire.

- *Les compétences :*

La compétence est la combinaison des savoirs formalisés (connaissance, procédure...), des savoirs agissants (savoir faire, expérience...) et des savoirs comportementaux (savoir être...).

Il y a donc, de façon flagrante, une difficulté non seulement à évaluer ou comparer les compétences, mais aussi à les identifier. Or la question de la compétence apparaît aujourd'hui comme étant essentielle dans notre société.

Un outil, pouvant se révéler utile, est alors le portfolio ; il permet de mettre en évidence les compétences en les matérialisant, à l'image du portfolio des artistes, qui est un recueil de leurs œuvres.

Pierre LANDRY donne alors six exemples de portfolio :

1. Référentiel des Compétences Clés en Situation Professionnels (ANCLI)
2. Les compétences liées à la gestion d'une *association*
3. Les compétences *linguistiques* (EUROPASS)
4. Les compétences liées à la gestion d'une *famille*
5. Les compétences de gestion de sa *santé*
6. Les compétences propices au *développement durable*

- *La responsabilité sociale des entreprises (RSE) :*

Cette responsabilité est l'adaptation du développement durable au monde de l'entreprise. Elle correspond à l'intégration des préoccupations économiques, environnementales et sociales par les entreprises. Le RSE a un véritable poids quand on sait qu'il pèse jusqu'à 20% dans la décision finale lors d'appels d'offre. Cette démarche oblige par conséquent les entreprises à comprendre leur relation avec la dimension humaine, environnementale et sociétale, à s'interroger sur leur fonctionnement et sur leur impact sur la société.

Le RSE est une grande innovation, dans la mesure où les acteurs des quatre mondes (le monde éducatif, le monde économique, le monde privé et le monde public) sont ici réunis : le client, le fournisseur, l'employé, la collectivité territoriale, l'association locale, la société civile...).

Les quatre piliers de l'éducation

Pierre LANDRY fait référence, ici, au rapport de Jacques DELORS « L'éducation, un trésor est caché dedans » remis à l'UNESCO en 1996 et distingue quatre piliers dans l'éducation :

- Apprendre à connaître
- Apprendre à faire
- Apprendre à vivre ensemble
- Apprendre à être

Pour chaque pilier, il y a des indicateurs qui permettent de mesurer l'incidence de l'apprentissage (initiative ELLI). Par exemple pour le premier pilier, il existe trois indicateurs principaux : *Participation in early childhood / pre-school education, Participation in post-secondary education, Supply of formal education infrastructure.*

L'intérêt de ces outils de mesure et de pouvoir effectuer des comparaisons et donc de se poser des questions d'agir à titre individuel et collectif.

Essai de typologie des domaines d'innovations éducatives

Pierre LANDRY propose de faire un essai de typologie car, selon lui, quand on parle d'innovation en matière d'éducation, on parle beaucoup des supports numériques interactifs, et on omet alors de nombreux autres domaines.

Selon **Pierre LANDRY**, on peut caractériser trois domaines distincts d'innovations éducatives :

- *L'environnement d'apprentissage* (choix politique et organisationnel, reconnaissance) : par exemple, en Angleterre la mise en pratique du rapport « The learning revolution » est une véritable innovation. Cela consiste en l'implication de l'ensemble des ministères dans le processus d'apprentissage. Il n'y a pas un ministère de tutelle, tous les ministères sont concernés, et donc tous les secteurs de la société, par la notion éducative. Cette dimension permettrait d'intégrer, notamment ceux qui n'ont pas réussi dans le système éducatif classique.
- *Le processus d'enseignement / apprentissage* (pédagogie, andragogie, didactique, autodidaxie, formalisation, évaluation) : le modèle de la classe est dominant, mais il faut être conscient qu'il y a de nombreuses autres formes possibles qui pourraient être compatibles avec ce modèle. Il ne faut pas se focaliser sur une seule manière d'organiser et s'emparer de l'ensemble des possibilités éducatives.

- Les ressources éducatives (les personnes, les lieux, du livre aux supports numériques interactifs...) : il faut davantage, selon **Pierre LANDRY**, favoriser l'interaction en revalorisant la personne comme ressource en mettant en place, par exemple, des systèmes de tutorat où l'ensemble des adultes deviendraient des relais hors de la famille et hors de leur fonction statutaire pour faciliter aux jeunes l'entrée dans la société. On peut aussi penser à une réutilisation des lieux. Quand on sait que, par exemple, en France une école n'est utilisée que 120 jours par an... cela apparaît relativement improductif. Le lieu est une question essentielle, car pour mettre en place une interaction, il faut se réunir.

Questions de la salle

Armoogum SAWMY : vous avez évoqué l'idée que : « Learning is to be ». Conférez-vous donc une connotation spirituelle à l'éducation ?

Réponse : Oui, pour moi cela est une dimension fondamentale de l'éducation. La formation, c'est se donner une forme. On est donc amené dans ce contexte à s'interroger sur ce que nous sommes. C'est le fondement de la construction de soi même.

« Learning to be » est un des quatre piliers, sans doute un des plus importants et pourtant souvent celui qui n'est pas traité.

Denis REYMOND : un recensement des innovations est-il fait ?

Réponse : Cela est difficile à réaliser, mais on essaie avec par exemple la mise en place d'un blog, qui tente d'identifier au niveau mondial des innovations, des événements, des réalisations ou des expériences afin de voir comment on peut travailler autrement.

Exemple d'une innovation en Inde : Un ordinateur est scellé dans un mur d'un quartier populaire. Cela laisse la possibilité aux enfants de s'en emparer librement. Cela donne lieu à une expérimentation tout à fait passionnante.

Au niveau mondial, il y a de nombreuses innovations, mais ces dernières ne sont pas recevables directement ; il faut parvenir à réaliser un passage entre la culture du pays dont provient cette innovation et notre culture, et cela est loin d'être évident.

II - Intervention de Caroline MAUJONNET (DEMOS Consulting)

Tour d'horizon canadien

DEMOS est le leader européen de la formation professionnelle. Il propose des formations interentreprises, des modules d'e-learning, des formations certifiantes et diplômantes, des parcours pro et aussi des formations sur mesure. Dans ce cadre, **DEMOS Consulting**, entité de conseil du groupe **DEMOS**, réalise pour les DRH de différents grands groupes des opérations de benchmarking ou des voyages d'étude

L'intervention de **Caroline MAUJONNET** est la restitution d'un voyage d'étude qui s'est déroulé en septembre 2010 au Canada. Ce voyage avait pour but la rencontre d'entreprises canadiennes de tailles variables (grandes entreprises et PME) et des universitaires afin de voir comment certaines situations sont appréhendées là-bas et quelles innovations sont mises en place.

Ces rencontres portaient sur différentes thématiques :

- Le processus de la relève : comment transférer le savoir des seniors aux plus jeunes ? Comment éviter une perte de mémoire collective ?
- Les nouvelles pratiques en matière de Ressources Humaines afin d'intégrer au mieux la génération Y, de favoriser des relations intergénérationnelles...
- Les innovations en matière de pédagogie et de formation

C'est ce dernier point qui sera développé ici, compte tenu du temps imparti.

Pourquoi le Canada ?

Il faut, en effet, se demander dans un premier temps pourquoi le Canada est choisi comme étant un pays d'innovation pédagogique qui met en place des modes de travail originaux.

Il y a en réalité plusieurs raisons à ce choix.

D'abord, les Canadiens ont développé depuis de nombreuses années des **approches originales du management et de la Gestion des Ressources Humaines** du fait de leur positionnement particulier entre les Etats-Unis et l'Europe. Ils ont mis en place un sens critique, un filtre culturel, qui leur permet de faire la part des choses entre ce qui semble pertinent et transposable au regard du modèle et de la culture canadienne, et ce qui au contraire ne saurait intégrer le monde de l'entreprise canadienne.

Ensuite, ils ont un modèle de gestion des talents original grâce à une approche nouvelle de la compétence et du talent. Cette approche diffère sensiblement du modèle français en ce qu'elle place l'individu au cœur de l'entreprise. C'est lui qui est en charge de son propre parcours professionnel. Il y a un processus de responsabilisation. On accompagne des individus et non pas des catégories de population.

De plus, on cherche chez chaque individu à valoriser son potentiel et non à mettre en évidence ses manquements. Une vision profondément positive de la compétence est donc développée ici, on ne parle en aucun cas d'écart.

Enfin, leur modèle de recherche universitaire est intéressant car il s'appuie beaucoup sur l'entreprise et entretient avec elle un dialogue constructif. Le chercheur a pour vocation de renvoyer au monde économique des préconisations, il est considéré comme un véritable expert. De ce fait, leur modèle de réflexion est directement inspiré du monde des entreprises et est donc très pragmatique. Il n'y a pas de fossé entre le monde de la recherche et le monde des entreprises, comme ce que l'on peut connaître en France.

Les nouvelles technologies de l'information (NTIC), nouveaux modes d'apprentissage et de collaboration

Il s'agit ici de se demander, en réalité, quel est l'impact des ces NTIC sur la pédagogie quand on voit l'importance que recouvrent ces technologies, notamment avec la révolution internet.

Afin de rendre perceptible l'essor fulgurant de ces NTIC, **Caroline MAUJONNET** livre quelques chiffres :

- 2 milliards de requêtes sur Google/jour
- 200 millions de vidéos/jour sur You tube
- 500 millions de membres sur Face book
- 14 millions d'articles sur Wikipédia dans 60 langues
- 300 millions de blogs

L'importance de ces technologies est d'ailleurs soulignée par Gary HAMEL dans son ouvrage « **The Future of Management** ». Il précise, en effet, que nous passons de l'ère de « l'efficacité productive » à celle de « l'intensité créative ». Il met ainsi en évidence la transformation fondamentale de nos sociétés. Nous avons évolué d'une société industrielle qui prônait l'efficacité productive, à une société de l'information dans les années 1970, à une société de la connaissance, de l'apprentissage et de la création depuis les années 2000. Pour être compétitives, c'est donc désormais là-dessus que doivent miser les entreprises.

Cette évolution vers une société de la connaissance s'explique grâce à la définition que donne Claude MALAISON, un spécialiste de la communication interactive, du Web 2.0. C'est pour lui un internet interactif qui permet la création de communauté virtuelle et favorise la co-construction de la connaissance.

Quels sont alors les impacts en terme de formation ?

1) Le Virtual Learning

C'est une pratique très en vogue au Canada, c'est d'ailleurs le seul pays qui a créée une université virtuelle. Le développement de ces pratiques permet de régler l'impact des problèmes géographiques sur la formation. On peut citer l'exemple de l'entreprise BELL CANADA qui réalise plus de 60% de sa formation en ligne. De même, de nombreuses entreprises utilisent les jeux virtuels pour leur aspect ludique et les mises en situation qui favorisent l'appropriation des connaissances comme par exemple l'utilisation par IBM de Second Life avec la création de plus de cinquante îles virtuelles où les salariés sont invités à se former, au travers d'avatars à leur image ou même l'utilisation de jeux vidéos par l'armée américaine pour former ses troupes au départ pour l'Afghanistan.

2) Les blogs d'expertise

La Société des Alcools du Québec (SAQ) a mis en place des blogs pour permettre à ses experts en vin en relation avec la clientèle de diffuser leurs connaissances. Les experts sont ainsi reconnus en interne et en externe.

Ces blogs ont cependant certaines limites, car les gens ont parfois des difficultés à mettre des choses en ligne, se sentant jugés ou évalués. De plus, la mode des blogs s'est d'abord développée hors du travail et reste empreinte d'une forte connotation non professionnelle. Le blog concerne avant tout des axes de vie de la vie personnelle.

3) *Les wikis (Wikipédia qui se développe dans le monde de l'entreprise en lien intrinsèque avec le développement du web 2.0)*

Ce sont des espaces collaboratifs sur l'intranet pour parvenir à construire une culture commune. Chacun peut ainsi devenir le formateur des autres. Le mode de transmission classique expert→apprenant est ainsi totalement remis en cause.

L'intérêt de ces wikis est la réduction progressive de la masse de mails ainsi que du temps passé en réunion, dans la mesure où la communication se joue désormais sur l'espace collaboratif.

De plus, les sujets abordés étant laissés à la liberté des collaborateurs, cela permet de repérer les sujets importants qui méritent une attention particulière dans l'entreprise ainsi que les talents présents.

- ↳ Le web 2.0 représente donc l'âge de la production de connaissance par les pairs, et une ère dans laquelle les rôles d'apprentissage sont parfois inversés. Cela représente par conséquent un enjeu fondamental.

Caroline MAUJONNET explicite alors la stratégie de deux entreprises :

BELL CANADA

Cette entreprise est l'équivalent en terme de poids économique de France Télécom comme en témoignent les chiffres suivants :

- 22 millions de clients,
- Un chiffre d'affaires d'environ 18 milliards de dollars canadiens,
- une valeur d'entreprise d'environ 34 milliards de dollars canadiens,
- 50 000 employés,
- plus de 300 magasins Bell et La Source (expansion du service de mobilité).

BELL CANADA a mis en place depuis plusieurs mois à destination de ses salariés plusieurs espaces collaboratifs caractéristiques du WEB 2.0.

L'un des portails principaux est le portail Info Source qui donne à tous les salariés de BELL CANADA des informations à jour sur les produits et services de l'entreprise. Ce portail devient un véritable outil de formation quotidienne.

CANAM

Cette entreprise est spécialisée dans la conception et la fabrication de produits de solutions de construction (de l'ingénierie, la production en usine, à la gestion de chantier etc.). CANAM fabrique des ponts, des stades en acier... et compte près de 12 000 projets de construction par an.

CANAM, comme BELL CANADA, a procédé à la mise en place d'outils collaboratifs. Un Facebook interne a notamment été élaboré, cette interface permet de réunir une fois par an l'ensemble des collaborateurs pour un team-building.

Dans cette optique, l'entreprise a élaboré de nombreux réseaux sociaux comme :

- des profils mis à jour par les employés, par secteur, par expertise,
- des groupes d'intérêt communs, par secteur, par spécialité,
- des événements corporatifs,
- des conférences,
- des conversations avec des flux à la Twitter

En conclusion, pour **Caroline MAUJONNET**, les NTIC qui marquent déjà nos pratiques privées, comme elle l'a dit en introduction, envahissent le monde professionnel, si bien que les frontières entre les deux mondes sont de plus en plus floues. Ces NTIC transforment en profondeur l'entreprise : nous sommes en train de passer d'une entreprise 1.0 à une entreprise 2.0 qui se caractérise par un fonctionnement collaboratif, transparent et ouvert qui favorise les prises de décision efficaces

Ces NTIC impactent donc fortement la formation car chacun devient créateur de connaissances. De plus la temporalité est modifiée : la formation peut désormais s'exercer en continu. Le temps de formation devient apprentissage en continu.

Il faut également noter que les NTIC ont une forte influence sur le transfert générationnel des compétences et permettent d'éviter des pertes de mémoire organisationnelle en créant une véritable mémoire collective grâce aux blogs, wikis...

Toutefois, il faut faire attention, car tous les outils ne sont pas nécessairement bons à prendre, il faut parvenir à sélectionner ceux qui sont cohérents avec le contexte, ceux qui seraient utiles à l'entreprise pour éviter le risque du couteau suisse.

En effet, le rôle du contexte professionnel reste un élément primordial comme le souligne la règle du 70-20-10 établie par le **Center of Creative Leadership** en Caroline du Nord qui démontre que dans sa carrière, un salarié développe ses compétences à :

- 70% des apprentissages se font à travers l'expérience concrète,
- 20% à travers l'imitation par le contact personnel avec d'autres (mentors, coachs, managers),
- 10% par la formation.

Questions de la salle

Question : *l'entreprise accompagnée par DEMOS Consulting lors de ce voyage d'étude au Canada va-t-elle utiliser son vécu ?*

Réponse : On ne distingue pas encore aujourd'hui de politique claire, car ce voyage est très récent. Mais il est évident que cette entreprise cherche désormais à définir une stratégie sur ces questions de NTIC et d'impact dans la formation. Toutefois, il faudra qu'elle mette en place ces outils sans omettre le filtre culturel afin d'en préserver la pertinence.

Tout l'enjeu réside donc dans la question de ce que l'on doit retenir et de comment on va le faire.

Question : *dans un souci de secret et de sécurité inhérent aux entreprises, comment des réseaux sont-ils mis en place alors qu'on en connaît aujourd'hui les nombreuses failles et dérives ?*

Réponse : Dans le cas que nous avons évoqué de l'entreprise CANAM, c'est un Facebook interne qui est mis en place, le contrôle du réseau est donc possible. Il n'y a pas d'utilisation du réseau mondial.

Il est évident que le monde des outils web est incontrôlable, mais en rapatriant ces outils en interne, il est possible de contrôler un maximum. Facebook va d'ailleurs surfer sur cette vague d'appropriation des NTIC par le monde de l'entreprise en créant un Facebook Corporate.

Armoogum SAWMY : *dans un monde de « deal », quelle est la place de l'émancipation de l'individu ?*

Réponse : Les compétences de l'individu sont bien entendu utilisées au service du business, mais l'utilisation personnelle est également possible à travers les parcours professionnels et le marché de l'emploi.

Question : *quel est le coût du développement de ce type de pratique ?*

Réponse : En terme de coût, c'est davantage l'aspect du temps qu'il faut prendre en compte, car en soi les outils ne sont pas nécessairement coûteux : les wikis ou les blogs sont des fonctionnalités relativement classiques et donc peu coûteuses. Il faut noter que dans l'idée de temporalité, il est nécessaire d'envisager le temps consacré par les usagers mais également le temps de l'animation de ces outils par des collaborateurs dédiés.

III - Intervention d'Hanna VAARANEN « Les pays du nord de l'Europe, un autre exemple à suivre? »

Au sein du groupe international VALEO, Hanna VAARANEN a occupé quatre postes en Ressources Humaines de VALEO SERVICE, entité dont l'offre de services est ciblée sur les pièces de rechange à destination des constructeurs automobiles et des opérateurs du secteur de la rechange indépendante.

Pour introduire son exposé, **Hanna VAARANEN** pose comme principe que dans les pays du nord, la formation est perçue comme un levier d'insertion des individus en tant qu'agents économiques et sociaux. Elle ajoute que cette conception est à relier au modèle culturel propre aux pays du Nord.

En premier lieu, **Hanna VAARANEN** rappelle que l'appellation « pays du nord » renvoie à un ensemble de cinq pays : Danemark, Suède, Norvège, Finlande, Islande. Quelques chiffres permettent de situer cet ensemble par rapport à la France :

	Nord (les 5 pays réunis)	France
Population	24,9	63,3
PIB (par pers.)	\$53 500	\$38 500
Superficie (Km2)	1258	552
Densité (hab/km2)	20	115

Ces chiffres mettent en évidence les spécificités géographiques des pays du Nord, caractérisés par de grandes étendues de nature et une faible densité de la population. **H. VAARANEN** enchaîne sur la définition des grands principes propres à chaque modèle culturel occidental .

1. Les trois modèles culturels de l'Occident

-Le modèle anglo-saxon :

Dans ce modèle, c'est l'individu qui porte la responsabilité de sa réussite sociale ; c'est à l'individu de prendre les bonnes décisions pour se situer dans un univers social compétitif. Le rôle de l'Etat se limite à garantir la libre expression des initiatives individuelles et l'égalité de traitement des citoyens devant la justice.

-Le modèle européen traditionnel (la France en étant représentative)

Dans ce modèle, c'est la famille qui porte la responsabilité principale de l'insertion économique et sociale des individus. Quant à l'Etat, il garantit une égalité de protection.

-Le modèle nordique :

Ce qui caractérise le modèle nordique par rapport aux deux autres modèles est qu'il concilie le principe de la responsabilité individuelle avec celui d'un Etat protecteur : dans les pays du nord en effet, l'Etat a un rôle fort puisqu'il est garant à la fois de la protection mais aussi de l'égalité des chances des citoyens.

2. La place de l'éducation dans les pays du nord et les trois piliers du système éducatif finlandais

Hanna VAARANEN définit le rôle attribué à l'éducation dans ces pays : l'école n'a pas seulement pour fonction d'instruire mais aussi d'intégrer dans la société. Les systèmes éducatifs nordiques visent à former des citoyens. Rappelant que le système éducatif finlandais est évalué comme le plus performant par les classements internationaux, elle en énonce les trois piliers :

- la responsabilisation des enfants
- un système sans stress, fondé sur la mise en valeur des forces individuelles et non sur la compétition (pas de redoublement)
- une pédagogie fondée sur l'adaptation des enseignants aux enfants

3. Un exemple de dispositif de responsabilisation des élèves du primaire : la médiation

Pour montrer concrètement comment l'école primaire forme à la prise d'autonomie, **Hanna VAARANEN** donne l'exemple du dispositif de la médiation scolaire, apparu il y a cinq ans environ en Finlande. Chaque classe dispose de deux enfants médiateurs, spécifiquement formés à cette fonction ; en cas de problème entre deux ou plusieurs enfants, une médiation est en premier lieu assurée par un binôme d'enfants formés à cet effet. L'enfant médiateur va essayer de trouver avec les parties concernées une solution au problème. La solution est contractualisée par un écrit signé par chaque partie et un suivi est assuré par l'enfant médiateur. L'enseignant n'intervient donc qu'en cas de persistance du problème. La société finlandaise, en formant dès l'école les enfants à la médiation, espère que dans quelques années, l'ensemble des problèmes de société pourront être résolus selon cette méthode.

Par ailleurs, l'école finlandaise s'attache à l'individualité de chaque enfant. Les parents sont ainsi reçus individuellement par les enseignants pour parler de la situation de chaque enfant. Des questionnaires sont également envoyés à la maison pour connaître les perceptions des parents sur leur enfant et connaître les comportements de l'enfant en dehors de l'école. L'enfant est donc considéré dans son individualité globale.

4. Des exemples dans le champ de la formation professionnelle

La manière nordique d'appréhender l'individu et donc le rôle de l'éducation vont permettre de comprendre comment la formation est perçue dans l'entreprise finlandaise. La question de la « gestion des compétences » est envisagée de manière plus globale; il s'agit ici pour l'entreprise et les managers de détecter les besoins des compétences qui se trouvent au croisement des trois capitaux agissant chacun en interaction avec les deux autres, à savoir :

- son capital humain (ses compétences professionnelles, ses connaissances, ses savoir-faire et expertise non exprimés, sa motivation et implication, sa santé)
- son capital relationnel (ses relations avec les institutions, le personnel, les fournisseurs et sous-traitants, les clients, les collaborateurs, les actionnaires)
- son capital structurel (l'organisation du travail, les services qui sous-tendent sa sécurité et sa santé, les procédures et modes de management mais aussi les valeurs de l'individu)

> La problématique de l'entreprise est ainsi de savoir comment détecter et gérer les compétences permettant de parvenir à une interaction efficace et harmonieuse de ces trois dimensions ; ce schéma est qualifié par **Hanna VAARANEN** de management du « know-how ».

Après avoir précisé cette conception particulière du management dans les pays nordiques, elle propose de donner trois exemples de résolution de problème, pris dans des entreprises différentes :

TIKKURILA OY, société fabricant de peinture :

Dans cette société, la performance des opérateurs sur la plate-forme de stockage et d'expédition des produits est mesurée individuellement par le nombre de commandes préparées chaque semaine. Ainsi, chaque semaine le manager convoque les trois opérateurs dont la performance est inférieure aux objectifs ou la moins élevée. Le but de cette démarche n'est pas de culpabiliser les individus mais de rechercher avec eux les causes de leurs moindres performances et donc les solutions adaptées. **Hanna VAARANEN** insiste sur le fait que le pragmatisme nordique méconnaît la culpabilisation dans la mesure où elle n'apporte aucune solution au problème. Si la cause est ainsi qu'il manque à l'individu certaines compétences ou connaissances, alors le recours à la formation pourra être envisagé. Si, en revanche, il s'agit d'un problème de santé, alors le recours à la formation adéquate sera envisagé. Si, en revanche, il s'agit d'un problème de santé, alors le manager pourra proposer au salarié la visite chez le médecin du travail, salarié de l'entreprise. Celui-ci pourra envoyer l'opérateur chez un spécialiste du secteur privé aux frais de la société. Le médecin pourra également recommander que le salarié aille prendre des cours d'aquagym afin de remuscler le dos, si la performance est une conséquence à un mal de dos par exemple. Les cours d'aquagym seront également payés par TIKKURILA.

FUJITSU SERVICES OY, filiale d'un groupe international spécialisé dans les systèmes et services informatiques :

Cette société a mis en place différents dispositifs susceptibles de détecter les besoins de formation des salariés : les entretiens annuels, le tutorat, des blogs facilitant le libre échange et la diffusion d'informations mais aussi des questionnaires de satisfaction envoyés aux clients sur les services rendus par les

collaborateurs. Ces questionnaires, systématiquement analysés par des experts de l'entreprise, peuvent faire ressortir des manques sur certaines compétences ou au contraire montrer que certaines compétences possédées par le salarié ne sont pas sollicitées. Là encore des solutions adaptées sont envisagées : renforcement de compétences ou mobilité interne s'il ressort qu'un autre poste serait plus en adéquation avec les compétences du salarié.

TIETOENATOR OY, société suédo-finlandaise du secteur des technologies de l'information et de la communication :

Parmi les dispositifs innovants mis en place par cette société pour gérer au mieux les compétences des salariés, **Hanna VAARANEN** insiste sur le « Dizitalizing framework » : il s'agit d'une banque de données recensant les solutions et compétences mobilisées pour la résolution de certains problèmes. Une journée « Visionning » est également organisée pour définir en équipe les compétences de demain en fonction de l'évolution des demandes des clients.

Dans les exemples cités, les pratiques managériales et les dispositifs mis en œuvre reposent sur un même présupposé : c'est à l'individu de se responsabiliser et de prendre en charge le maintien et le développement de ses compétences. Il est attendu de lui qu'il soit force de proposition quant aux formations qui lui sont nécessaires pour être performant. Dans certaines sociétés il est demandé au salarié lui-même de mettre à jour ses compétences dans le SIRH de l'entreprise. Une préoccupation majeure des entreprises nordiques est par ailleurs de capter, distribuer et transmettre le savoir et le savoir-faire « silencieux » des experts.

5. Les caractéristiques nordiques garantissant le « cercle vertueux »

Pour conclure, **Hanna VAARANEN** énonce les six piliers qui font du modèle nordique un cercle vertueux :

Responsabilisation des individus → égalité des chances → autonomie des acteurs → confiance et harmonie dans les relations → efficacité → adaptation aux principes de la libre-concurrence → responsabilisation des individus.

La pierre angulaire est le principe de la responsabilité individuelle, et la libre-concurrence est la condition de sa libre expression. Le système suppose que toutes les institutions travaillent en réseau au service de l'autonomie des acteurs et de l'efficacité sociale. Elle souligne qu'à la différence des cultures latines, la revendication individuelle et l'affrontement direct n'ont pas place dans ce système orienté vers le recherche du consensus le plus harmonieux possible.

Questions de la salle

Question : *existe-t-il des outils d'évaluation du bien-être social et des indicateurs spécifiques comme par exemple un ratio coût du bien-être/efficacité sociale et économique ? "*

Réponse : Il existe selon moi deux grands types de méthodes pour évaluer l'efficacité des investissements en bien-être social : des enquêtes sociologiques et des mesures quantitatives aboutissant aux indicateurs ; j'ignore par contre quels sont les indicateurs existants, il faudrait faire une recherche.

Pierre LANDRY : « J'ajoute que l'argent est très souvent disponible pour ce type d'investissement **du fait des coûts de non-qualité : laisser perdurer un dysfonctionnement à un coût**; par ailleurs les démarches qualité reposent sur une évaluation des coûts générés par les conflits sociaux et procèdent donc à l'aide d'indicateurs ».

Armoogum SAWMY : *si la société finlandaise se caractérise par son aspect très égalitaire, n'est-ce pas lié au fait que la religion joue un rôle majeur ?*

Réponse : Effectivement la société Finlandaise, issue de la Réforme menée par Luther, est fondée sur l'idée protestante selon laquelle chaque individu doit avoir une relation personnelle avec les écrits sacrés (la Bible) et le Dieu; mais si chacun est ainsi une église à lui seul, il doit s'efforcer d'être un exemple pour les autres. On arrive ainsi à une société à la fois très individualiste et très communautaire.

IV - Intervention d'Armoogum SAWMY

La formation professionnelle en Inde

Armoogum SAWMY est consultant indépendant; il travaille notamment pour la CCIP (conseil en développement international d'entreprises, expertise sur le marché indien). Il a également une activité d'enseignement et intervient dans différentes formations spécialisées en management international et gestion de l'inter culturalité (Mastères des Universités de Censier, Tolbiac et HEC, mais aussi cursus internationaux de Négocia).

Armoogum SAWMY introduit son exposé en expliquant qu'il se déroulera en trois points, s'inscrivant en cela dans la pensée indienne qui est trinitaire. Les trois divinités indiennes sont en effet **Vishnu**, responsable de la protection, **Shiva**, responsable de la destruction, et **Brahma**, responsable de la création.

1. Formation continue ou apprentissage perpétuel ?

Si l'Inde méconnaît le concept de « formation continue », c'est que le savoir ne saurait venir d'en haut, comme le suggère le concept occidental. L'indien parlera en revanche d'apprentissage perpétuel en raison de sa représentation particulière du temps, de l'espace et de la mort, et donc de la manière dont se déroule le processus d'apprentissage. **A. SAWMY** ajoute que la seule distinction vraiment pertinente pour un indien est celle entre éducation urbaine ou formelle et éducation artisanale. Les urbains et les ruraux ne sont pas dans les mêmes systèmes d'apprentissage; on ne peut pas leur proposer les mêmes thèmes et les mêmes pédagogies.

2. Le transfert de connaissances

La notion de transfert de connaissances renvoie en Inde à la question suivante : qui passe la connaissance ? En effet, le passage de connaissances est ancré dans la relation entre un maître et un disciple. Ainsi la relation de guru/disciple est le cadre dans lequel il faut penser ce passage de connaissances en Inde.

3. Qu'est-ce que la formation au sein de la "Babu Strategy" ?

On ne saurait comprendre le fonctionnement de l'entreprise indienne si on méconnaît que la famille est la clé de voûte du système indien ; en effet, l'entreprise s'organise autour de la famille qui porte la responsabilité de la formation de ses membres. Pour illustrer son propos, **Armoogum SAWMY** projette quelques secondes d'un film montrant des ruraux indiens en train d'apprendre la maçonnerie dans leur village. Il commente ce film en expliquant que ces personnes en apprentissage appartiennent à une même famille ; le processus d'apprentissage repose sur les relations entre les individus et l'unité formée par la communauté d'apprentissage : c'est ce qu'**Armoogum SAWMY** appelle la " Babu strategy ".

Après cette introduction, il développe chaque point.

1. Formation continue versus apprentissage perpétuel

A travers l'exemple de l'organisation de la formation au management en Inde.

Les universités indiennes disposent tout d'abord de programmes de formation calqués sur les modèles occidentaux ; pour **Armoogum SAWMY** ces programmes relèvent de l'éducation formelle au sens où ils reposent sur la conception occidentale du temps. Dans la pensée occidentale en effet, le temps est conçu de manière linéaire et unidimensionnelle ; dans ce modèle de représentation, le temps est découpé en passé, présent et futur. L'indien se pense en revanche très différemment puisqu'il se situe dans l'éternité, entre « moins l'infini » et « plus l'infini », ce qui lui fait dire que l'indien a tout son temps: "Je suis né avant que le temps commence, je vais vivre pour l'infinité, j'ai tout mon temps devant moi".

Dans les programmes de formation de type occidental, la formation se situe ainsi dans un temps défini, borné. On retrouve en Inde des programmes MBA « à plein temps », « à temps partiel » ainsi que des sessions de formation sur mesure et centrées sur un thème ou une problématique. Conformément à la conception occidentale, ces programmes ne prennent pas en compte les « temps informels », à savoir les temps hors programme comme étant susceptibles de contribuer également au processus de formation.

C'est sur ce point que les universités indiennes ont su adapter ces programmes en cohérence avec une autre vision du processus d'apprentissage. En effet, elles ont su inclure dans les programmes de formation ces

temps informels que constituent les week-ends, les soirées, les temps de repas, voire même les temps de sommeil... Ces temps sont en effet générateurs de convivialité et du point de vue indien, la formation a lieu aussi sur ces temps-là.

Armoogum SAWMY rappelle ce slogan des entreprises américaines selon lequel l'entreprise doit être « deal focussed ». Or selon lui, elle doit être avant tout « relationship focussed ». Le développement des relations est le fondement du business. Il s'étonne que les entreprises américaines continuent de demander aux individus d'être « customer first ». L'expérience montre en effet que si l'entreprise ne prend pas en compte l'humain comme fondement, elle ne peut pas fonctionner efficacement... Dans le modèle indien de la « Babu strategy » sur lequel il reviendra en troisième partie, le chef d'entreprise considère l'employé comme son enfant et en cela s'engage à le former en respectant ses souhaits.

Il poursuit son propos en se référant à des cas d'entreprises qui ont intégré les principes indiens dans leurs programmes de formation. Ainsi l'entreprise TATA, qui incarne la « Babu Strategy » et en cela l'entreprise orientée "employee first", fait appel, comme les universités indiennes, à des formateurs internationaux. L'entreprise NOKIA, pour s'implanter en Inde, a également compris la nécessité de l'interculturalité et a ainsi constitué des équipes mixtes de travail, associant des cadres étrangers et indiens. Quant à l'entreprise NIXDORF/SIEMENS, elle a su concevoir des programmes MBA spécifiques, adaptés à la fois à ses besoins et à la culture indienne.

Pour lui, en Inde est pertinente la formation au management qui procède par thèmes ; comme exemples de thèmes, on trouve ainsi : le management des ressources fondé sur la prise en compte de la diversité des cultures indiennes, ou encore la formation à la chaîne logistique. De grandes entreprises internationales comme L'OREAL, CARREFOUR ou WAL MART ont compris cette importance pour les indiens d'être informés sur l'origine des produits commercialisés et l'organisation de la chaîne logistique.

Les entreprises indiennes sont curieuses des pratiques étrangères ; pour avoir une vision globale, elles organisent des voyages d'étude à l'étranger, et en particulier en Europe. Elles sont également enthousiastes quand il s'agit d'accueillir chez elles des délégations étrangères. Selon **A. SAWMY**, il est significatif de constater que l'accueil par les entreprises françaises est beaucoup moins convivial qu'en Inde.

2. Le transfert de connaissances

Armoogum SAWMY montre ensuite pourquoi la notion de « transfert de connaissances » ne fait pas sens pour un indien. Il introduit son propos en citant Gandhi : " vis comme si tu devais mourir demain, apprends comme si tu devais vivre toujours ". Cette vision signifie que la connaissance est permanente, qu'elle relève de « l'ici et maintenant ». L'indien apprend partout et dans n'importe quelle condition matérielle car la connaissance est fondamentalement une connaissance d'expérience. La connaissance est ainsi dans l'individu lui-même qui ne fait que la découvrir à l'aide d'un Guru. Dans l'Antiquité indienne, des brahmanes étaient formés pour diffuser la connaissance. Se sentant investi d'une responsabilité essentielle, leur rôle était alors, au gré des rencontres, de transmettre la connaissance à tout moment. Dans cette conception du rôle du maître, le silence peut être un mode de communication et d'enseignement. La figure de l'enseignant en Inde est issue de cette tradition des brahmanes ; la relation d'enseignement/apprentissage peut ainsi être très fugace, et également intervenir à n'importe quel moment ; elle ne se cantonne pas aux temps formels des programmes de formation, contrairement à ce qu'on observe en Occident. L'espace et le temps d'apprentissage sont plus étendus qu'en Occident.

Il expose ce qu'est « le cycle de la vie » en Inde, et qui est aussi le modèle global d'éducation qui prévaut :

- accumulation de connaissances
- utilisation d'une partie de ces connaissances pour son développement
- devoir de transmission selon la loi du karma
- abandon total pour aller vers la connaissance de soi

Le processus d'éducation / apprentissage s'inscrit donc dans l'éternité et dans le cadre d'une relation Guru/disciple. **A. SAWMY** va ainsi développer dans son dernier point ce qu'est la « Babu strategy ».

3. La Babu strategy

Ce qui caractérise ce modèle de pensée est d'envisager l'individu comme membre d'une communauté de pensées (et non de manière isolée). Les entreprises indiennes, fondées sur ce modèle, reconnaissent ainsi les trois principes suivants :

- « vous faites partie de la famille et nous assurerons donc votre devenir »
- « les engagements que nous prenons sont consensuels »
- « l'entreprise restera entre les mains de la famille »

Armoogum SAWMY ajoute qu'en vertu du principe de la réincarnation, il ne peut y avoir d'interruption, l'entreprise reste nécessairement dans la famille. L'entreprise TATA est actuellement dans cette problématique de la transmission : qui succédera à TATA?

Questions de la salle

Question : *Pensez-vous que ce modèle, fondé sur la primauté de l'humain, peut fonctionner économiquement ? Pensez-vous par ailleurs qu'il puisse fonctionner chez nous ?*

Réponse : On constate que le système marche puisque l'Inde connaît un taux de croissance moyen de 9% ; par ailleurs le pays comptait 65% d'illettrés en 1990 lors de l'ouverture de son économie, et ce taux n'est plus aujourd'hui que de 25%. Ce système, bien que n'étant pas fondé sur la sanction et la compétition, est donc économiquement performant. Toutefois, il faut rappeler qu'il fonctionne de pair avec le modèle des castes, autrement dit avec le modèle d'un ordre social très hiérarchisé. Chacun est à une place déterminée et accomplit le rôle qui lui est propre. Pour cette raison je ne crois pas qu'il puisse être adapté en Europe, celle-ci ayant une tradition historique très particulière à travers ses révolutions et ses guerres ».

Pour conclure, **Armoogum SAWMY** résume les principes essentiels qui permettent de comprendre le système de formation indien :

- les interactions maître/apprenti sont permanentes et s'inscrivent dans l'éternité
- si les universités sont le lieu de la formation formelle, les campagnes sont celles de la formation informelle

Pour finir, il projette à nouveau quelques secondes du film montrant des ruraux en train d'apprendre des techniques artisanales dans le cadre du programme DECAPLAN qu'il a développé (dix métiers, dix personnes par métier, pendant dix jours).

Bibliographie

Intervention de Pierre LANDRY

- Site du COMITE MONDIAL POUR LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE : www.WCFEL.org
- Blog des innovations : <http://lllearning.free-h.net/>
- ALTER N., *L'innovation ordinaire*, PUF, 2000
- DELORS J., *L'éducation : un trésor est caché dedans*, International Commission on Education for the Twenty-first Century, UNESCO, Odile Jacob, 1996
- INFED : *Teaching Learning processes*
http://www.infed.org/informal_education/informality_and_formalization.htm
- ELLI (European Lifelong Learning Index) Making Lifelong Learning Tangible! The ELLI Index – Europe 2010 www.elli.org/en/home.html
- JRC : Pedagogical Innovation in New Learning Communities - An In-depth Study of Twelve Online Learning Communities <http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC59474.pdf>
- OCDE : Reconnaître l'apprentissage non formel et informel RÉSULTATS, POLITIQUES ET PRATIQUES, Patrick Werquin
Résumé : <http://www.oecd.org/dataoecd/6/16/45082680.pdf>
- Wikipedia : RSE, Compétence
http://fr.wikipedia.org/wiki/RSE#D.C3.A9fis_clefs
[http://fr.wikipedia.org/wiki/Comp%C3%A9tence_\(ressources_humaines\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Comp%C3%A9tence_(ressources_humaines))

Intervention de Caroline MAUJONNET

- <http://www.demos.fr/fr/pages/default.aspx>
- GIL P., *E-formation, NTIC et reengineering de la formation professionnelle*, Fonctions de l'entreprise, DUNOD, 2003
- HAMEL G., *La fin du management, Inventer les règles de demain*, Vuibert, 2008
- MALAISON C., *Pourquoi bloguer – dans un contexte d'affaires*, ISABELLE QUENTIN, Montréal, Canada, 2008

Intervention d' Hanna VAARANEN

- ROBERT P., *La Finlande: un modèle éducatif pour la France? Les secrets d'une réussite*, ESF coll. Pédagogies
- MELOT C., MARTIN P., CARTRON F., DOMEIZEL C., MALOVRY L., *Finlande: le bon élève des systèmes éducatifs occidentaux peut-il être un modèle?*, Rapport d'information n°399 de la Commission de la culture du Sénat, déposé le 7 avril 2010
- CHECCAGLINI A., MARION-VERNOUX I., *La formation continue dans les entreprises européennes, premiers pas vers une homogénéisation*, BREF Cereq n°251, avril 2008
- www.cedefop.europa.eu
- www.info-finlande.fr
- www.centre-inffo.fr/Finlande.html
- http://www.meirieu.com/ECHANGES/finlande_robert_2.htm: Article de Paul ROBERT : l'éducation finlandaise revisitée (mars 2009)

Intervention d' Armoogum SAWMY

- D'IRIBARNE P., *Cultures et mondialisation, Gérer par delà les frontières*, Point essais, 2002
- MEIER O., *Management interculturel*, Stratégie, organisation, performance, Dunod, 4ème éd. 2010
- HATCHWEL A., "Leçons indiennes", *Le Monde Economie*, 27 septembre 2010
- Groupe "Sab Kuch Milega": <http://skmilega.com/Pro.html>
et <http://www.indereunion.net/actu/SKM/interSKM.htm>

Auteurs du compte-rendu : Marine ZHU et Camille LIPS du MASTER 2 ATOGE (Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi) à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Directeur de la spécialité Master ATOGE : Patrice SIMOUNET

Coordinateur pour les travaux de compte rendu : Jacques PEVET, délégué AFREF

Contacts : Jacques PEVET ; Françoise CORFA

Responsable du thème : Denis REYMOND